

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

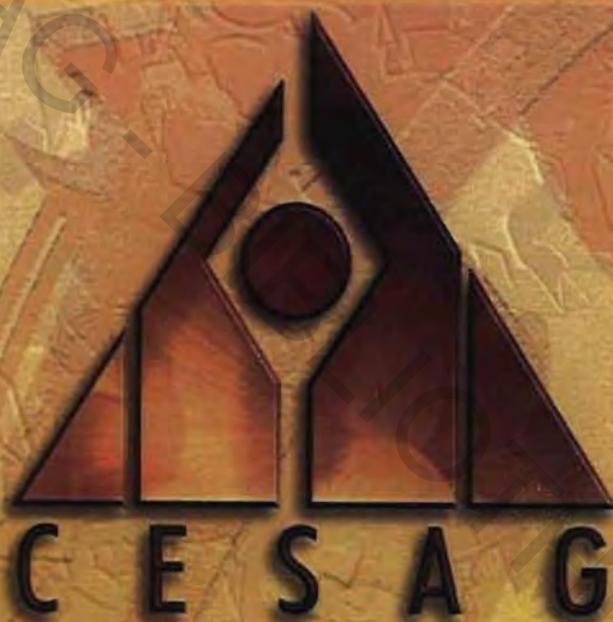
**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS -
ISMEO -**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

Master Professionnel en Gestion des Ressources Humaines

Année académique 2007-2008



THEME :

**AMELIORATION DU SYSTEME D'EVALUATION DU
PERSONNEL DE LA SOCIETE NATIONALE DES EAUX DU
SENEGAL (SONES).**



Elaboré par

Khadim Rassoul DIOP

Directeur de mémoire

Touba FALL

M0056MPSG11

DEDICACE

Je dédie ce travail :

A ma mère Khady Sy,

A mon père Moussa Diop,

A tous mes parents,

A tous ceux qui témoignent d'un attachement à mon égard, et
à tous ceux qui nous sont chers.

REMERCIEMENTS

Nos premiers mots vont à l'endroit de Monsieur Touba Fall pour la qualité, la rigueur et la justesse de son encadrement.

Nous remercions tout le personnel de la Société Nationale des Eaux du Sénégal, plus particulièrement :

Monsieur Médoune Diagne, Directeur de Ressources Humaines,
Monsieur Pierre Mignane Séne, Chef du Service Gestion Prévisionnelle du personnel et de la formation.

Monsieur Abdou Diouf Jr,

Monsieur Ibrahima Diop, Chef du Service Administration du Personnel,

Madame Marie Pascale Sarr, Secrétaire à la Direction des Ressources Humaines.

Nos remerciements vont aussi à tous nos amis et camarades étudiants pour leur soutien : Jean Luc Mathieu Anoma, Cheikh Tounkara, Malick Faye, Gallo Thiam, Moustapha Tall, Félicien Djbor Niakh, Modou Touré, Mamadou Diallo, Emmanuel Sambou, Illé Nelson Siby, Malika Ba.

Glossaire des abréviations et des sigles.

- **ANDCP** : Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel.
- **ASC** : Association Sportive et Culturelle.
- **BARS**: Behaviorally Achored Rating Scales (échelles comportementale).
- **BOS** : Behavioral Observations Scales (échelles d'observation)
- **CSP** : Catégorie Socioprofessionnelle.
- **DCG** : Direction du Contrôle de Gestion.
- **DLAMG** : Direction de la Logistique, des Approvisionnements et des Moyens Généraux.
- **DF** : Direction Financière.
- **DG** : Direction Générale.
- **DPCE** : Direction et du Patrimoine et du Contrôle de l'Exploitation.
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **DSP** : Direction de la Stratégie et de la Planification.
- **DTX** : Direction des Travaux.
- **E-RH** : Électronique Ressources Humaines.
- **FREQ** : Fréquence.
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- **GRHAO** : Gestion des ressources humaines assistée par Ordinateur
- **HEC** : Hautes Études Commerciales.
- **NB. CIT.** : Nombre de citations.
- **ONAS** : Office National d'Assainissement du Sénégal.
- **RCCM** : Registre du Commerce et du crédit mobilier.
- **RH**: Ressources Humaines.
- **SAMG** : Service Approvisionnement et Moyens Généraux.

- **SAP** : Service Administration du Personnel.
- **SB** : Service Budget.
- **SCAC** : Service Contrôle Administratif et Commercial.
- **SCGF** : Service Comptabilité Générale et Fiscalité.
- **SCO** : Service Contrôle et Organisation.
- **SCTQE** : Service Contrôle Technique est Qualité de l'Eau.
- **SDE** : Société Des Eaux.
- **SEC** : Service Etude et Cartographie.
- **SF** : Service Financier.
- **SI** : Service Informatique.
- **SGPPF** : Service Gestion Prévisionnelle du Personnel et de la Formation.
- **SGSP** : Service Gestion et Suivi du Patrimoine.
- **SMART** : Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel.
- **SONEES** : Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal.
- **SONES** : Société Nationale des Eaux du Sénégal.
- **SPAD** : Logiciel de traitement de données.
- **SPHYNX** : Logiciel de traitement de données.
- **SPS** : Service Planification et Suivi.
- **SPSS**: Statistical Package for Social Science.
- **TOTAL CIT.** : Total des citations.

SOMMAIRE

Dédicace

Remerciements

Glossaire des abréviations et des sigles

Présentation générale..... 1

Première partie: Cadre théorique, contextuel et méthodologique. 8

TITRE 1 : L'EVALUATION DU PERSONNEL : REVUE DE LA LITTERATURE..... 8

TITRE2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE..... 24

Deuxième partie: L'amélioration du système d'évaluation du personnel.40

TITRE 1 : L'ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA SONES. 40

TITRE 2 : LES RECOMMANDATIONS..... 60

Conclusion..... 74

Liste des tableaux et des figures

Bibliographie

Annexe

Présentation générale

INTRODUCTION

Le but principal d'une entreprise est d'assurer sa pérennité afin de se développer dans son environnement. La gestion des ressources humaines est un élément fondamental qui concourt à faire de cette pérennité une réalité. Son rôle est devenu incontournable dans toutes les organisations, dans un monde caractérisé par de fortes instabilités socio-économiques.

La Gestion des Ressources Humaines vise à réaliser la performance des individus et des organisations. Cette assertion rejoint une célèbre phrase de Peter Drucker : « La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ». Cette fonction a toujours subi au cours de l'histoire d'intenses mutations, qui sont le résultat des influences de nombreux courants de pensée. Ces changements ont entraîné des modifications fondamentales dans des domaines tels que l'évaluation du personnel:

Des bribes infimes de la fonction « Personnel » sont identifiées depuis le moyen âge en occident où les relations de travail ont commencé à s'organiser sous la forme de corporation de métiers. A cette époque la formation et la sélection font déjà l'objet d'une réglementation. La littérature française et anglo-saxonne indiquent que les premiers systèmes d'appréciation ont vu le jour durant cette période. Les corporations avaient mis en œuvre des procédures pour évaluer les ouvriers du commencement de leur apprentissage jusqu'à ce qu'ils soient maîtres.

Un profond bouleversement des relations de travail intervint avec la révolution industrielle. Cela va évidemment remettre en cause les anciens modes de travail. La fonction « personnel » n'existait pas en tant que tel. Cependant une structuration allait s'opérer dans le but de recruter, former, diriger les employés. Les seules politiques sociales de cette époque se limitaient principalement à la construction de logements sociaux. C'est durant cette période que le premier véritable système d'évaluation structuré est identifié (en 1800). Il fut l'œuvre de Robert Owen, un socialiste réformateur gallois (1771 – 1858) pour le compte de ses fabriques écossaises de New Lanark. Dans un premier temps, des livres étaient attribués pour recevoir les rapports quotidiens élaborés par chaque salarié. Et dans un second temps, des cubes dont chaque face avait une couleur précise étaient placés au poste de travail de chaque salarié afin d'indiquer son niveau de performance.

Vers la fin du 19^{ème} siècle des postes de travail à caractère social apparurent dans les usines, on parlait alors du « secrétaire au bien être ». La création de tels postes répondait aux difficultés des travailleurs qui avaient pour nom : temps de travail très élevé, fréquence élevée des accidents de travail, pénibilité des tâches. Ces maux trouvèrent leur écho dans le chef d'œuvre cinématographique de l'acteur - réalisateur Charlie Chaplin, à savoir « les Temps Modernes ». Dans ce film, l'artiste campait le rôle d'un pauvre ouvrier, éreinté par un travail machiniste et abrutissant qui finira par le mener au bord de la folie. C'est également à cette époque (19^{ème} siècle) que sont nés les premiers systèmes sociaux de solidarité et que les syndicats se sont structurés. La fonction Personnel ne jouait pas encore un rôle crucial mais des mécanismes étaient en place dans les entreprises pour gérer un temps soit peu le facteur humain.

Avec le 20^{ème} siècle, les premiers services de gestion du personnel se sont développés avec l'émergence de nouveaux codes et principes de travail. Ce renouveau est intervenu dans un environnement favorable : les principes du taylorisme s'étaient généralisés, le droit social s'était développé avec les grandes luttes syndicales, les mouvements syndicaux avaient pris de l'ampleur.

Les structures internes chargés du bien être étaient devenus des services du « Personnel » avec pour mission d'administrer les droits des salariés, et de gérer les aspects liés à la rémunération, le recrutement, la formation, l'évaluation et la communication avec les syndicats. La fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle ont vu l'émergence de « l'évaluation rationnelle ». Elle devait permettre de vérifier de façon concrète la capacité des travailleurs à occuper leur poste de travail. C'est alors le diktat du « One Best Way » qui consiste à rechercher le meilleur geste que l'ouvrier puisse faire pour une tâche afin d'optimiser sa cadence. A cette époque l'évaluation s'intéressait fortement au comportement professionnel du travailleur.

L'essor de la fonction Ressources Humaines est intervenu entre la seconde guerre mondiale et les années 60, avec l'émergence du mouvement des relations humaines. Il fit naître une forme d'évaluation visant le développement de l'ouvrier. L'emphase est mise sur la communication entre le salarié et son supérieur hiérarchique. C'est ainsi que l'entretien d'évaluation est devenu un élément incontournable du système d'évaluation. Avec l'émergence aussi de la Direction par objectifs, le manager se doit de fixer des objectifs

auxquels des moyens sont attribués, de fixer des politiques, des règles, des méthodes de travail et contrôler les résultats à posteriori. Le travailleur était alors évalué par rapport à ses résultats.

Pendant la période des années 70 et 80, l'environnement changea considérablement : les nouvelles technologies avaient émergés, la concurrence internationale s'était accentuée et les crises de l'emploi avaient fini d'empoisonner le climat social dans les pays industrialisés. Ces mutations très fortes changèrent la donne en matière de gestion des ressources humaines. Cette situation fit ressortir la nécessité de repositionner l'humain au centre des débats. Le modèle japonais y apporta quelques réponses avec les approches de la démarche participative, la décentralisation des décisions, l'autonomie des travailleurs et leur responsabilisation. La fonction « Personnel » laissa alors place à une véritable fonction des « Ressources Humaines ». La direction par objectifs mua vers une direction participative par objectifs qui était plus axée sur la communication, ce qui formalisa définitivement l'évaluation du personnel.

A l'heure actuelle, il est devenu difficile pour les gestionnaires en ressources humaines de faire face aux challenges présents et futurs. Dans le contexte africain, ces gestionnaires doivent redéfinir leurs rôles et identité professionnelle pour rééquilibrer les relations et les intérêts entre employeur et employé. Ils devront aussi élucider les problématiques en matière de rémunération, de mobilité, de formation mais aussi d'évaluation du personnel.

PROBLEMATIQUE.

L'évaluation est un exercice fondamental du management. Elle a subi, comme nous l'avons affirmé plus haut, des mutations qui suscitent le questionnement de bons nombres de gourous de la gestion des ressources humaines. Avec l'avènement du management stratégique des ressources humaines, l'évaluation s'est vue décentraliser au niveau des managers qui sont censés devenir des acteurs des processus « ressources humaines ». Cependant, les difficultés que rencontre ce concept en entreprise montrent que les transitions ont souvent été mal gérées. Son inefficacité perceptible dans les organisations fait ressortir certains maux : le niveau de compréhension de l'évaluation par les acteurs de l'organisation, et les positions ambivalentes des gestionnaires en ressources humaines (notamment sur les méthodes et techniques).

L'inefficacité d'un système d'évaluation a pour conséquence la création de fortes frustrations (surtout des travailleurs les plus performants). En effet ce système est étroitement

lié aux politiques de reconnaissance, de promotion, de rémunération et de formation. L'échec de ce système entraînerait par corolaire des difficultés dans les autres domaines RH.

Il est devenu indispensable pour une entreprise, dans le contexte actuel de crise socio-économique de se doter d'outils performants de gestion pour assurer la mise en œuvre des performances individuelles et collectives. Quelles sont les transformations à apporter aux systèmes d'évaluation actuels pour qu'elles puissent jouer leur rôle dans le processus d'amélioration continue ?

HYPOTHESES.

Pour la réalisation de cette étude, il nous a fallu nécessaire d'émettre les hypothèses suivantes :

- Les préalables à la mise en place d'un système d'évaluation ne sont pas réalisés.
- L'outil d'évaluation du personnel est inefficace et obsolète.
- Le système d'évaluation est générateur de tensions et de frustrations

L'examen de ces hypothèses nous permettra de donner une réponse sur la pertinence actuelle du système d'évaluation du personnel de la SONES.

INTERET DE L'ETUDE.

L'intérêt de notre étude est multiforme. Cependant, nous la situons autour de trois axes :

L'intérêt pour le CESAG :

Elle permettra au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion de disposer d'une analyse actuelle et approfondie des mécanismes d'évaluation du personnel dans une entreprise africaine. Elle permettra aussi de nourrir le débat riche sur les perspectives de cette pratique au sein de nos organisations.

L'intérêt pour la SONES.

La SONES est entrain de transformer sa Direction des Ressources Humaines. A ce titre, elle tient à développer des mécanismes malheureusement tombés en léthargie. De prime abord, notre étude leur permettra de réaliser une introspection en matière d'évaluation du personnel. Ensuite, elle aidera à mieux cerner les différentes pratiques (positives ou négatives) des acteurs de ce système. Mais surtout, il aidera à impulser l'implémentation d'un nouveau système d'évaluation.

L'intérêt personnel.

Cette étude est le point d'orgue d'une année de formation. Elle entre dans le cadre de l'obtention d'un master professionnel en science de gestion spécialisé en gestion des ressources humaines. C'est un travail poussé d'analyse et de réflexion qui matérialise les acquisitions théoriques universitaires. Il s'agit d'une contribution modeste mais utile avec un ensemble de propositions concrètes.

OBJET DE L'ETUDE.

Notre travail a pour objet de proposer aux gestionnaires en ressources humaines de la SONES des pistes de réflexion devant conduire à la mise en place d'un nouveau système fiable d'évaluation du personnel.

OBJECTIFS

Les objectifs de notre étude se subdivisent en objectifs généraux et en objectifs spécifiques.

Les objectifs généraux.

L'objectif principal de notre étude est d'implémenter un nouveau système d'évaluation du personnel, compte tenu des nombreuses difficultés rencontrées par l'entreprise dans ce domaine. La Direction des Ressources Humaines est dans une phase de changement, et cette mutation passe par la mise en place d'outils plus récents et de processus beaucoup plus cohérents. Elle souhaiterait que les objectifs assignés aux agents puissent être reflétés dans le nouveau système d'évaluation.

Notre étude aura aussi pour objectif de mettre la lumière sur les carences actuelles du système d'évaluation, et de susciter le débat et la participation sur ce projet de tous les acteurs de l'entreprise.

Les objectifs spécifiques.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Stimuler la participation des salariés et des partenaires sociaux à ce projet important de la Direction des Ressources Humaines afin qu'ils se l'approprient ;
- Proposer un nouvel outil d'évaluation du personnel facile d'utilisation et qui est en cohérence avec la culture d'entreprise de la SONES ;
- Informer les travailleurs sur les fondements théoriques de l'évaluation du personnel.

- Mettre en place une procédure d'évaluation adéquate qui facilite la pratique de l'évaluation par les managers ;
- Proposer les mécanismes de suivi des évaluations.

DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE.

Notre étude se limitera au système d'évaluation du personnel des travailleurs de la Société Nationale des Eaux du Sénégal. Nous avons réalisé cette étude dans le cadre d'un stage au sein de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise. L'analyse a porté sur quatre (4) mois : d'avril 2009 à juillet 2009. Tous les services de la SONES ont été sollicités dans notre étude afin de mettre la lumière sur les pratiques d'évaluation des compétences et des performances.

DIFFICULTES RENCONTREES.

Lors de la rédaction de ce mémoire de fin d'étude, nous avons rencontré deux difficultés majeures :

- Durée insuffisante du stage : le temps imparti ne permettait pas d'implémenter totalement un nouveau système d'évaluation. Des propositions de système ont été faites, cependant elles n'ont pu être validées avant la fin du stage.
- Lenteur dans le recueil et le dépouillement : les questionnaires ne sont revenus que très tard au sein de la Direction des Ressources Humaines pour que l'analyse statistique puisse être réalisée.

PLAN DU MEMOIRE.

Notre mémoire de fin d'étude se compose de deux grandes parties, elles-mêmes subdivisées en deux titres.

La première partie traite essentiellement des aspects théoriques de l'évaluation du personnel. Dans le premier titre, nous avons défini les différents concepts tout en indiquant les courants de pensée qui ont influencé l'évaluation. Cette partie s'intéresse également aux préalables d'un système d'évaluation à savoir les outils d'analyse de l'emploi et des compétences. Nous avons ensuite tenté de discuter de la nature des systèmes d'évaluation. Afin de mieux camper le sujet, nous avons aussi fait l'économie des aspects liés aux objectifs de l'évaluation, ses méthodes diverses et à ses étapes. Pour finir nous avons essayé de présenter les difficultés de l'appréciation du personnel en entreprise.

Dans le second titre nous avons d'abord présenté les difficultés de mise en œuvre d'un système d'appréciation dans une entreprise. Ensuite nous avons présenté la SONES puis la direction des ressources humaines. A la fin de ce titre, nous avons exposé la méthodologie utilisée pour la réalisation de notre étude.

La deuxième partie traite des aspects pratiques. Nous avons donc procédé dans le premier titre à la présentation des résultats de notre analyse du système d'évaluation de la SONES. Dans le second titre nous présentons nos différentes recommandations dans le but d'apporter des améliorations au système d'évaluation du personnel de la SONES.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie: Cadre théorique, contextuel et méthodologique.

TITRE 1 : L'ÉVALUATION DU PERSONNEL : REVUE DE LA LITTÉRATURE.

Chapitre 1 : Définitions et outils préalables.

L'évaluation du personnel est définie de manière générale comme un outil de gestion qui vise principalement à accroître la performance individuelle et collective, à anticiper et préparer les évolutions, et à améliorer les compétences des travailleurs par la planification et la fixation d'objectifs et le suivi de l'activité.

Dans la littérature managériale, le terme « appréciation » se substitue de plus en plus à celui « d'évaluation ». Apprécier revêt un caractère beaucoup plus positif que l'évaluation (mesure d'un critère). C'est un instrument qui 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. Ainsi, cet outil a une influence directe sur les différentes politiques de formation, de rémunération, de mobilité et d'organisation du travail. De par sa définition, l'évaluation a pour but de connaître la contribution de chaque employé à l'œuvre entrepreneuriale et de participer au développement du personnel, en apportant les rectificatifs nécessaires pour en optimiser le rendement.

Il existe deux écoles qui ont exercé une influence très grande dans la notion « d'évaluation du personnel ». Il s'agit respectivement de l'école du management scientifique et celle des relations humaines.

Pour les adeptes de la première approche (management scientifique), l'appréciation du personnel a pour objectif explicite les décisions des responsables de l'entreprise en matière de gestion du personnel. **Bernard Galambaud** dit de l'appréciation du personnel : « *qu'elle est perçue comme une technique objective qui permet, de ce fait, d'arrêter des décisions justes, qui ne repose pas sur le sentiment d'un homme, serait-il le meilleur des chefs* ». Toujours d'après cette approche, l'objectivité de cette école réside sur le fait qu'une évaluation, faite en même temps par deux évaluateurs différents sur un même individu, donnera les mêmes résultats et conduiront aux mêmes conclusions. Ce courant s'intéresse de préférence aux descriptions objectives du comportement humain par des échelles comportementales.

Concernant l'école des relations humaines, l'approche est toute autre. Elle prône l'idéologie selon laquelle l'intérêt de l'entreprise et celui de l'individu sont communs. D'où la

nécessité d'inciter un dialogue constructif entre supérieur et collaborateur. Ce dialogue est un gage d'évolution positive de la satisfaction et de la motivation du collaborateur, de la satisfaction de ses besoins de sécurité, de la justice, et de la reconnaissance. Pour ce courant de pensée, l'appréciation du personnel est tout d'abord un entretien qui peut dans un second temps inclure une méthode d'exploration des thèmes à aborder.

Ces deux idéologies sont complètement opposées car elles n'ont pas les mêmes visions et la priorité de l'une est un accessoire pour l'autre et vice-versa.

Dans le processus d'évaluation du personnel, il faudrait faire la distinction entre plusieurs notions que sont : l'évaluation des performances, du potentiel, des compétences, du comportement professionnel. Cette distinction est importante car les outils de gestion des ressources humaines diffèrent selon l'approche.

De prime abord, nous développerons la notion d'évaluation des performances. Pour **Lewin** la performance peut être assimilée « *au produit de la compétence et de la motivation : si l'un des deux termes est nul, alors le produit est nul* ». La performance (individuelle et collective) repose ainsi sur la motivation et la compétence des collaborateurs. La mise en place d'un système d'évaluation sert précisément à mesurer celles-ci. La performance est liée à l'atteinte des résultats d'une action donnée. Elle fait référence à ce qui est attendu. La performance peut être constatée de plusieurs façons. Elle peut s'exprimer sous forme comptable.

Exemple: le temps de réalisation d'une action, nombre de nouveaux abonnés à un service téléphonique etc.

Dans ce cas précis, le résultat est sous-tendu par une valeur, une norme, une référence, un standard, etc. La performance croise différents observables, et **André Chauvet** la considère comme un « *indicateur précis de la compétence* ». Pour cet auteur, évaluer les performances consiste à apprécier les résultats d'un salarié, à connaître l'analyse du produit de ses réalisations concrètes, pour les confronter à des objectifs préalablement établis, ou aux résultats d'autres salariés qui effectuent les mêmes activités dans un même contexte. L'appréciation des performances doit être dissociée de la notion de sanction. Si de mauvaises performances peuvent faire ressortir des insuffisances professionnelles, il convient de ne pas établir de lien avec une sanction. Quant aux indicateurs de performance, ils reprennent dans un premier temps les principales missions de la fonction occupée.

La deuxième approche concerne l'évaluation du potentiel. Dans les entreprises une distinction est faite entre l'évaluation des résultats et celui du potentiel. Si la première est liée

à la performance du collaborateur par rapport aux objectifs qui lui sont fixés, la seconde s'attache à juger les hommes. **Philippe Villemus**, professeur et docteur en Sciences de Gestion à Sup de Co Montpellier, définit le potentiel comme un certain nombre de compétences (aptitude à communiquer, à diriger, à organiser, etc.) et de l'intelligence (capacité d'analyse, esprit de synthèse, clairvoyance, intuition, créativité, etc.). Le potentiel est défini aussi de manière générale comme étant la capacité à acquérir rapidement, soit par la formation, soit à son poste de travail, des compétences nouvelles. Ces dernières doivent permettre au travailleur de pouvoir occuper demain un métier différent ou exercer des responsabilités hiérarchiques plus élevées dans son métier. Il convient donc pour ce cas bien précis, d'évaluer à la fois les aptitudes cognitives, les structures de personnalité et la motivation à apprendre.

A ces deux approches (performance et potentiel), nous pouvons analyser également celle par les compétences. **Philippe Zarifian**, docteur en sciences économiques, dans son livre « Objectif compétence pour une nouvelle logique » propose deux définitions de la compétence. La première définition est la suivante: « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ». Cette définition touche plusieurs aspects, en particulier l'initiative venant de l'individu, qui a des capacités à imaginer et à inventer. Cela permet à l'individu d'adapter les solutions en fonction des situations qui vont se présenter. Il complète la première définition par une seconde : « *La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente* ». Cette deuxième vision de la compétence met l'accent sur la dynamique d'apprentissage qui est fondamentale dans le processus menant à la compétence.

Les synthèses des définitions de la littérature anglo-saxonne permettent de donner une autre définition : la compétence est « un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieur dans le travail, une situation ou une mission donnée ». L'évaluation des compétences consisterait donc à recenser les « savoirs », « savoir-faire » et « savoir être » détenus par le salarié pour en apprécier le niveau effectif. Pour cela il faudra distinguer les compétences parfaitement maîtrisées, celles requises mais que l'employé ne possède pas, celles possédées mais pas assez maîtrisées et finalement celles maîtrisées que le travailleur n'utilise pas.

Et pour finir, nous avons l'évaluation du comportement professionnel qui reste une approche encore utilisée, même si elle est souvent décriée pour sa grande subjectivité. Le professionnalisme correspond à la maîtrise des différentes compétences indispensables au salarié dans son métier pour faire un travail qualitatif dans la durée. Cette approche nécessite l'utilisation d'outil préalable tel qu'un référentiel de compétence par métier.

La mise en œuvre de chacune de ces approches exige l'établissement de certains instruments de gestion qui concourent à clarifier l'exercice d'appréciation. L'implémentation de ces éléments est le premier jalon permettant de disposer d'un processus d'appréciation clair qui puisse répondre efficacement aux attentes suscitées. Ce sont les préalables au système d'évaluation.

Les processus RH comme le recrutement, la rémunération, la formation reposent sur des outils fondamentaux que sont l'analyse des emplois et celle des compétences. Il en est de même pour l'évaluation du personnel. Ils représentent des clés de voûte de la fonction « Ressources Humaines ». Ils permettent de décrire les tâches à réaliser au sein d'une organisation, et de préciser les qualités et attributs requis devant permettre cette réalisation. Les outils de gestion des emplois et des compétences constituent des outils pertinents pour mener à bien les différentes missions dévolues au département des « Ressources Humaines ».

La gestion de l'emploi est liée au processus d'appréciation. Elle est un préalable important pour la mise en place d'un système cohérent d'évaluation des compétences. Elle répond historiquement à un objectif d'amélioration des conditions de travail et de lissage des différences de travail. Elle se fonde sur deux logiques: celle collective et celle de qualification. La gestion de l'emploi a eu pour conséquence la création d'outils. Parmi ceux-ci, nous avons l'analyse des emplois, qui a pour but de recueillir, évaluer et organiser l'information sur chaque poste. Elle détaille les informations sur les emplois, les tâches, les exigences spécifiques en terme de connaissances, comportements, habiletés. Cette gestion de l'emploi a mené également à la mise en place de la description d'emploi (aussi appelée description de poste ou de fonction). Elle représente le document qui est rédigé à la suite de l'analyse des emplois. Elle établit une liste de tâches, missions et responsabilités pour un poste précis.

La description d'emploi a un impact direct sur le recrutement, la promotion, le processus d'évaluation du personnel. Elle intervient lors de l'entretien annuel d'évaluation. Le processus d'évaluation nécessite un suivi strict. A cet effet, une série de rendez-vous périodiques est nécessaire. L'évaluation permet de stabiliser le débat de l'entretien et de le

formaliser. D'un autre point de vue, l'évaluation des compétences a un impact direct sur la gestion de l'emploi. Ainsi, elle permet aux supérieurs hiérarchiques et à leurs collaborateurs, après une année écoulée ponctuée de réflexion, de prendre des décisions concrètes sur le contenu des postes. Les éléments changeant peuvent être redéfinis au besoin, afin de permettre au collaborateur de mieux appréhender son travail. Finalement, si la gestion de l'emploi est un préalable pour bâtir un système d'évaluation fiable, elle prend et gagne son aspect dynamique à travers les résultats de l'évaluation du personnel. C'est pourquoi elle est considérée comme un instrument prépondérant du système d'évaluation. Elle contribue à faciliter la mise en place des objectifs du travail, elle représente une première base pour l'évaluation de la capacité du travailleur à réaliser les missions qui lui sont assignées.

Par la suite, nous avons la gestion des compétences qui vient en appoint à la gestion de l'emploi, pour donner une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines, en développant les principes de flexibilité et de polyvalence. C'est un instrument qui apporte une plus grande clarté par rapport à l'ensemble des compétences liées à un poste et leur niveau souhaitable de maîtrise. Dans cette optique, la gestion des compétences est liée à l'évaluation par un outil : le référentiel de compétence. Il en existe deux: le référentiel de compétences techniques ou référentiel « métier » et le référentiel de compétences managériales. Le premier insiste sur les savoirs et savoir-faire, le second est destiné à l'encadrement et s'intéresse aux comportements de leadership. Il est utilisé de façon transversale pour tous les travailleurs ayant une équipe à charge.

Le référentiel est un outil qui permet de bâtir une appréciation des compétences cohérente. Il permet aussi de définir les attentes en matière de mise en œuvre des aptitudes professionnelles. Comme la description de poste, il est à la base de l'édification du système d'évaluation. Mais aussi, les résultats issus de l'entretien annuel d'évaluation concourent à le rendre dynamique dans son utilisation. L'évaluation du personnel est un cycle de développement où les outils de gestion des compétences et de l'emploi interviennent pour clarifier les attentes et les contenus des différentes activités professionnelles.

Quant à l'évaluation des performances, elle nécessite un autre type d'outils que l'on rencontre souvent en entreprise sous le terme de « contrat d'objectifs ». Pour que l'évaluation puisse porter sur les résultats, une description du poste, et une définition claire des objectifs apparaît nécessaire. L'évaluation des performances est un processus dynamique qui s'appuie sur une connaissance précise du poste, des missions permanentes et des compétences requises.

La fiche de poste, le référentiel de compétences, le contrat d'objectifs sont donc les outils préalables à la mise en place d'un système efficace d'appréciation du personnel. Au-delà de ces instruments, les professionnels des ressources humaines doivent aussi porter une attention particulière sur la philosophie à retenir pour ce système.

Chapitre 2 : Nature et objectifs du système d'évaluation.

Le système d'appréciation peut être appréhendé par rapport à la nature de son utilisation. Ainsi il se dégage un système avec une utilisation étroite de l'évaluation, et un autre avec une utilisation élargie. Ces systèmes sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Spécificité des systèmes d'évaluation selon la nature de leur utilisation.

	Utilisation étroite	Utilisation élargie
Thèmes abordés	Résultats. Objectifs passés et à venir. Contraintes. Formation (quelque fois la carrière)	Résultats. Objectifs passés et à venir. Formation. Carrière. Rémunération
Philosophie de l'évaluation	Faire le point sur les résultats. Progresser dans son travail. Fonction RH assez centralisée.	Réfléchir à l'avenir du salarié selon les résultats constatés. Décentraliser la fonction RH vers les managers
Lien avec les autres outils des RH	Description de poste. Référentiel de compétences. Plan de formation	Description de poste. Référentiel de compétences. GPEC et comités de carrière. Plan de formation. Grille de salaire.
Avantages	Moins 'sensibles' et centré sur le côté opérationnel de l'emploi. L'évaluation dépend de l'opinion du supérieur hiérarchique et des gestionnaires RH.	Le manager est un réel partenaire pour ses collaborateurs. L'avis du manager est fondamental : c'est lui qui connaît le mieux ses collaborateurs. L'impact de l'évaluation est clairement perçu.
Inconvénients	Besoin d'autres entretiens pour la carrière et la rémunération. Rôle restreint du manager dans l'évolution des collaborateurs. L'impact de l'évaluation est moins perçu par les salariés.	L'évaluation dépend trop de l'opinion du manager (risque de partialité). L'évaluation est parfois difficile et mal vécue à cause des enjeux qu'elle inclut.

Source : GUERERRO, Sylvie : *Les outils de la GRH*, Édition Broché

Le choix peut être effectué sur l'un ou l'autre de ces systèmes selon plusieurs critères. Tout d'abord, il y a la capacité des managers à évaluer, à utiliser les outils, à comprendre le système RH et à l'appliquer. Dans un second ordre, il y a la place accordée à la GRH : ainsi l'utilisation restreinte de l'évaluation sera privilégiée lorsque la GRH est étroite, tandis que l'utilisation élargie sera choisie lorsque la GRH est stratégique. Le dernier critère en jeu est l'impact psychologique que l'on souhaite donner à l'évaluation : fort (dans ce cas, le système doit être lié aux référentiels de compétences, à la rémunération, à la gestion des carrières), modéré (lien avec la carrière et la formation) ou faible (lien avec la formation).

Ainsi le système peut présenter plusieurs bienfaits. Comme l'analyse J.M Peretti, professeur et chercheur français en ressources humaines, le système d'évaluation amène des

apports certains à l'évaluateur, l'évalué, le système de gestion des ressources humaines, et la performance de l'entreprise.

Tableau 2: Les apports du système d'évaluation.

POUR L'EVALUATEUR	POUR L'EVALUE
Clarté des relations, Ajustement entre supérieur hiérarchique et collaborateur, Dialogue constructif.	Estime, reconnaissance, Formation utile, Rémunération justifiée, Perspective d'évolution, Sait ce que l'on attend de lui, Aide à progresser.
POUR LE SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE
Inventaire compétences/besoins, Besoin en formation connu, Potentialités, aspirations recensées, Politique de rémunération cohérente, Dialogue institutionnalisé, Dynamique d'amélioration permanente.	Adéquation poste/compétences du titulaire, Formation adaptée, Objectifs personnels de progrès qualifiés, Objectifs et plans d'action négociés.

Source : « Ressources Humaines et gestion du personnel » Jean Marie Peretti. Editions Vuibert.

Le docteur en Sciences de Gestion, **Sylvie Guerrero**, pense que les objectifs traditionnels (dans les organisations françaises actuelles) de l'évaluation portent sur l'analyse des résultats et l'élaboration des objectifs futurs. De cette analyse découle généralement des décisions en terme de formation, afin d'améliorer l'atteinte des objectifs. Les résultats de l'évaluation sont remis à la Direction des Ressources Humaines qui se chargera d'étudier les potentiels de progression. Elle pense également qu'au-delà de ces aspects traditionnels, l'évaluation devient au sein des organisations, un moment incontournable pour discuter de l'avenir professionnel du collaborateur, de valider ses compétences ou d'aborder avec lui son évolution salariale.

De façon générale, les différentes théories du management s'accordent à dire que l'évaluation répond aux objectifs suivants :

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

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs sortes d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle. Cependant, ces objectifs peuvent être appréhendés de façon particulière selon : l'évaluateur, l'évalué, le système de gestion des ressources humaines et la performance.

En nous intéressant à l'évaluateur, nous pouvons affirmer qu'un système d'évaluation marqué par des évaluations régulières lui permet de mieux expliquer les missions et exigences du poste, mais aussi d'analyser les résultats et les écarts par rapport aux objectifs prévus afin d'aider le collaborateur à progresser. Cela lui permet donc de fixer avec ses agents les nouveaux contrats d'objectifs dans le cadre d'une revue des performances. L'évaluateur, dans ce cadre, contribue à faciliter l'expression du travailleur et à formaliser un plan de formation personnalisé. La mise en place d'un système d'évaluation doit ainsi aider le supérieur dans son rôle de manager en terme d'affirmation de soi, sans agressivité ni retrait.

Pour les agents évalués, des appréciations régulières lui permettent surtout de s'exprimer sur son travail, sur son contenu, son organisation et les améliorations possibles. Il devient acteur dans l'élaboration des objectifs et dans la définition de ses missions. L'autre apport important, c'est le fait de recevoir un feedback sur la qualité du travail effectué. Mais aussi un feedback au supérieur hiérarchique pour contribuer à sa performance dans ses relations de travail. Ainsi ces appréciations contribuent à établir une discussion constructive sur les moyens et les besoins en termes d'assistance, de suivi pour l'atteinte des objectifs. Finalement, ils concourent à l'expression des souhaits d'évolution du collaborateur en termes de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance. Pour autant, il faut lever deux illusions : penser que l'évalué veut forcément recevoir des feed-back (y compris négatifs) et que la connaissance de ses points faibles va le pousser à les corriger. L'évalué souhaite avant toute chose se sentir estimé, reconnu pour ses contributions multiples. Une communication mal préparée des points négatifs peut détruire les relations de confiance, démotiver et décourager.

Pour le système de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise, l'évaluation peut permettre de vérifier l'adéquation des évalués avec les exigences du poste et des objectifs fixés, mais aussi de recenser les besoins en formation individuelle afin de préparer le plan de formation. En terme d'apport, le système d'évaluation entraîne

l'individualisation partielle de la rémunération sur la base de critères connus de l'évaluateur et de l'évalué (il ne s'agit pas de dire que la rémunération doit être individualisée, mais que si cette individualisation existe, alors elle doit être reliée au système d'évaluation). Les autres apports bénéfiques connus sont le système de gestion prévisionnelle des emplois et dans la gestion préventive des compétences.

Pour l'entreprise, la mise en place d'un système d'évaluation permet, de prime abord, de réaliser un bilan formel des activités accomplies, des résultats obtenus sur une période donnée; de définir de nouveaux objectifs et plans d'action et de faire adopter une stratégie. Dans un deuxième temps, il aide à accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives, à instaurer une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'entreprise et à créer ou enrichir un dialogue.

A la suite de la clarification des objectifs et de la nature de l'évaluation, la mise œuvre formelle passe par un processus bien précis. L'appréciation du personnel doit être réalisée selon des étapes précises.

Chapitre 3 : Les étapes de l'appréciation du personnel.

En terme de période, il n'y a pas de calendrier type, mais la plupart des entretiens se déroulent à la période où l'exercice est suffisamment avancé pour faire un bilan, tout en permettant de préparer des plans d'actions, de mobilité, de formation et de rémunération de l'année suivante. Il est entendu qu'en cas de nécessité (mutation, sanction) un entretien peut être déclenché à tout moment. Cette périodicité régulière permet de formaliser et de pérenniser l'entretien au sein de l'entreprise et de faire coïncider les évaluations de l'ensemble des collaborateurs d'une équipe.

Les acteurs principaux de l'évaluation sont le supérieur hiérarchique (n+1) et le collaborateur (n). En cas de désaccord entre le supérieur et le collaborateur, le supérieur du supérieur (n+2) ou le Responsable Ressources Humaines peuvent être amené à intervenir. Cette technique dite de « la porte ouverte » du n+2 sert à gérer d'éventuels dysfonctionnements.

La première étape consiste à déterminer l'objet de l'appréciation. Sur quoi doit porter l'évaluation ? Les résultats et la performance ou les capacités et le potentiel ? La distinction est importante. La performance du collaborateur peut être totalement indépendante du potentiel du salarié : une personne faiblement motivée ou mal à l'aise dans son poste actuel aura une performance faible, tout en pouvant avoir des capacités qui seraient mieux utilisées

dans un autre poste, ou pourrait mieux faire avec une motivation plus forte. L'évaluation gagne à distinguer ces deux objets car les objectifs, les horizons temporels, les méthodes, les rôles de l'évaluateur et de l'évalué diffèrent.

Tableau 3: Comparatif entre évaluation des résultats et évaluation du potentiel.

	Évaluation des résultats	Évaluation du potentiel
Horizon temporel	Performance passée	Préparation pour la performance future et le développement du potentiel
Objectif	Amélioration de la performance par le système de sanction	Amélioration de la performance à travers l'autoformation et le développement personnel
Méthode	Utilisation d'une échelle de notation, de comparaison et de distribution de notes	Conseil, confiance mutuelle, définition d'un objectif et planification de carrière
Rôle de l'évaluateur	Juge qui évalue	Conseillé qui encourage, écoute, aide et guide
Rôle de l'évalué	Écoute réagit et essaie de défendre les performances passées	S'implique activement dans la définition des plans de performance professionnelle future

Source : DAYAN, Armand, coordonnateur général, « manuel de gestion » vol.2, ELLYPSES/AUF, 1999, p.973

L'étape suivante (dans le cadre notamment d'une appréciation des performances) consiste à faire le lien entre le processus d'appréciation et le management par objectif. Avant d'évaluer la performance, il est essentiel que les règles du jeu soient claires, et en particulier qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur ce qui est attendu du collaborateur. La description présente les missions permanentes, les niveaux de responsabilité, les grands domaines d'intervention et les compétences requises pour le poste.

L'analyse du travail doit être complétée par un système de management participatif par objectifs (annuels, mensuels, hebdomadaire ou sur une autre période de temps).

En fonction du bilan de l'année précédente, mais également à partir des objectifs sectoriels du service ou du département, de nouveaux objectifs sont déterminés en commun entre le collaborateur et sa hiérarchie pour l'année à venir. Un tel système comporte cinq (5) avantages :

- L'objectif oriente et clarifie : il permet de définir des priorités (en temps passé et en moyens), d'imaginer un plan d'action et le calendrier associé.
- L'objectif stimule : nous sommes motivés parce que nous avons un but, un objectif à atteindre, qui donne sens à notre action.
- L'objectif donne de la cohérence : l'objectif s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise, du service de la mission du collaborateur. Le suivi des objectifs permet ensuite une cohérence sur la durée.

- L'objectif concrétise : l'objectif est la description d'un résultat à atteindre ou d'un comportement voulu. Ce résultat ou ce comportement sont concrets, le délai fixé pour les atteindre est précisé. Cela évite une évaluation trop vague.
- L'objectif contractualise : il représente un contrat de progrès entre évaluateur et évalué qui permet de dépasser les querelles d'intérêt.

La rédaction de l'objectif est extrêmement importante. L'objectif peut être quantitatif et/ou qualitatif. Un objectif doit être « SMART », c'est à dire Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et Temporel (situé dans le temps).

Il existe deux types d'objectifs : les objectifs de contribution et les objectifs de progrès.

Exemple : Objectif de contribution (dans le cadre des missions de l'agent).

- « Actualiser la brochure de sécurité pour le .././2010. »
- « Réorganiser la répartition des activités de l'équipe des analystes. »
- « Rédiger avant la fin du semestre un livret d'accueil pour les nouveaux arrivants. »
- « Ramener le délai de paiement des factures à 30 jours. »
- « Organiser l'archivage de l'établissement. »

Exemple : Objectif de contribution (dans le cadre des objectifs collectifs).

Objectif du service : « Concevoir un dispositif d'accueil des nouveaux pour les prochains recrutements ».

Objectif individuel de contribution : « Concevoir la signalétique d'orientation pour le premier trimestre 2010 ».

Exemple : Objectifs de progrès (dans l'occupation du poste). Ils sont liés aux points personnels à améliorer.

- « Diminuer le nombre d'erreurs dans les diaporamas de présentation »
- « Améliorer la rigueur et l'anticipation dans les commandes »
- « Formaliser les documents en utilisant Excel »
- « Démarrer et clôturer les réunions aux horaires prévus »

La dernière étape constitue l'entretien annuel d'évaluation, que l'on confond quelquefois à tort avec l'ensemble du système d'évaluation. Il n'est que la partie émergée de « l'iceberg » de ce système. Il constitue un moment privilégié de communication entre

évaluateur et évalué. Il suppose une préparation et un suivi de l'entretien : avant, pendant et après.

Avant l'entretien, il est indispensable que l'appréciateur et l'apprécié le préparent soigneusement. En effet, l'analyse de la performance ou de la mise en œuvre des compétences doit être basée sur des faits objectifs déjà signalisés. Les points forts ainsi que les domaines à approfondir doivent être clairement identifiés ainsi que les axes de progrès. La réflexion sur les évolutions à moyen terme doit être mûrie. Afin d'assurer une certaine homogénéité, toute direction des Ressources Humaines gagne à préparer un certain nombre de supports. Le premier outil primordial est le guide précisant les procédures, les méthodes et la philosophie de l'entretien remis à l'ensemble du personnel. Il sera accompagné d'un dossier préparatoire remis à l'évaluateur et à l'évalué. Le support d'entretien (guide du déroulement d'entretien) devra être préparé de même que la description de poste et le référentiel de compétence pour rappeler ce qui est attendu du collaborateur. Le dernier élément est l'imprimé support de l'appréciation à remplir au cours de l'entretien.

Pendant l'entretien, un climat serein doit régner. C'est pourquoi, il exige une préparation de la forme. Il doit se dérouler dans des conditions matérielles et psychologiques favorables. La volonté d'échanger sur le fond, d'écouter, de se comprendre, l'honnêteté, et la recherche de progrès sont les conditions essentielles d'un entretien constructif, motivant et utile pour l'avenir. L'entretien doit être aussi structuré sur le fond. Cet entretien peut prendre la structure suivante :

- En introduction : le supérieur rappelle l'objectif, le temps imparti, la structure de l'entretien.
- Après, soit le supérieur, soit le collaborateur présente le bilan de l'activité (c'est au supérieur de décider ce qui lui paraît le plus approprié).
- Après cette présentation, l'interlocuteur peut alors poser des questions sur les thèmes abordés ou non abordés : un dialogue s'engage.
- L'évaluateur fait enfin la synthèse des points les plus importants, les reformule. Il évalue la conformité des résultats aux objectifs et donne son appréciation, mettant en valeur les points faibles et les points forts.
- L'évaluateur recherche avec la collaboration active du collaborateur les moyens d'améliorer ses performances. De nouveaux objectifs sont consignés et fixés.

L'entretien vise précisément à négocier et à fixer les nouveaux objectifs, à réviser la liste des missions du poste, à planifier la période à venir (distribuer les responsabilités, les

moyens, identifier les problèmes et les moyens de les résoudre, établir un calendrier et le suivre). Pour donner un caractère contractuel les résultats doivent être consignés dans un document écrit. Ce dernier gagne à être signé par les deux parties : supérieur et collaborateur. Cette double signature est extrêmement importante car lorsque le document est rempli conjointement ou agréé par l'intéressé, cela favorise une négociation entre les deux interlocuteurs. Le responsable donne son appréciation sur l'individu par rapport aux accords passés ensemble précédemment. L'évalué peut en discuter et préciser ce qu'il attend de sa hiérarchie pour l'aider à remplir son contrat. Cette double signature favorise l'évolution d'une approche « contrôle » à une approche « développement ».

Si l'entretien est théoriquement la dernière étape, les résultats de ce dernier doivent être utilisés et exploités. Rien n'est pire, que de canaliser l'entretien dans une procédure isolée, sans lien avec la marche du service, ou encore d'éviter d'intégrer l'entretien d'évaluation dans une politique cohérente de gestion des ressources humaines. Faire attention également à ne pas négliger d'informer l'intéressé des suites positives ou négatives d'une suggestion qui a été faite. Une évaluation de « l'entretien annuel » doit être faite périodiquement. En fait, c'est l'ensemble du système d'évaluation qui gagne à être audité par une analyse quantitative (nombre d'entretiens réalisés, de supports retournés à la direction centrale, de service dans lesquels l'entretien n'a pas eu lieu) et qualitative (critères d'évaluation choisis, mode de rédaction des objectifs, raisons pour lesquelles l'appréciation n'a pas eu lieu etc.).

Chapitre 4 : Les difficultés de l'appréciation du personnel.

Les difficultés de l'appréciation du personnel sont à analyser dans deux sens: les difficultés explicites et celles implicites.

Concernant les difficultés explicites, elles sont liées généralement à l'outil d'évaluation. En effet, il est complexe d'identifier des indicateurs qui rendent compte, le plus fidèlement possible, du travail. Un autre facteur qui ne doit pas être omis est le fait que le travail des uns est souvent conditionné par celui des autres. D'où la difficulté du choix d'un indicateur clair de performance. Lorsqu'un salarié réalise une performance qui n'entre pas dans son champ d'action, une appréciation négative participerait très fortement à sa démotivation. Le choix des indicateurs est une tâche plus que complexe, car ils entretiennent une stabilité fragile entre le travail réalisé, les compétences et l'ancienneté des travailleurs.

L'évaluation du personnel doit être une pratique simple et pourtant elle essaye d'analyser la dimension humaine qui n'est que complexité. Certaines activités professionnelles sont tellement complexes, qu'il serait utopique d'en apprécier la teneur exact, surtout avec des critères identiques, figés et généraux. Les outils, même orientés résultats ou qualités individuelles, ne tiennent généralement pas en compte de facteurs comme : les efforts consentis, le degré de difficulté, l'ancienneté au poste, les moyens mis à la disposition. Ils peuvent alors apparaître injustes pour les travailleurs, d'où la nécessité de les impliquer dans le processus de validation des critères.

Quant aux difficultés techniques, elles concernent la relation objectif/résultat. Les objectifs individuels peuvent ne pas participer à la mobilisation vers un objectif global. De plus, cela entraîne l'apparition de comportement individualiste et d'une concurrence malsaine qui dénaturent une mission fondamentale de l'évaluation à savoir : la mise en place d'un cadre de dialogue constructif.

Il existe aussi des difficultés dans la relation entre manager et managé. Pour les appréciateurs, l'évaluation reste une tâche complexe parce qu'ils ont plusieurs rôles à jouer : celui de juge, conseiller et développeur de compétences, conseiller en orientation professionnelle. Cette multiplicité des rôles, participe à rendre flou leur approche de l'exercice. Une autre difficulté à tenir en compte est le double langage. De cette situation découle une communication peu claire pour les agents évalués. Ces derniers risquent de prendre cela pour de l'évitement. Cette situation est d'autant plus difficile lorsque l'évaluateur se trouve en position d'apprécier et donc de juger ceux qui ont été leurs pairs il n'y a pas si longtemps. De façon générale, les collaborateurs appréciés parlent difficilement de leurs points faibles. Ils sont parfois pris au piège par le poids un peu trop lourd de la hiérarchie, ou un système de management pyramidal, qui ne leur laisse pas l'occasion de s'exprimer librement.

Les conditions sociales ont aussi leur importance et représente l'une des difficultés majeures dans les différents processus d'appréciation. Le succès d'une évaluation passe par un climat social apaisé. Et pour cela, il faudrait que l'appréciateur et l'apprécié se respectent, qu'il n'y ait pas de contentieux latents, que le supérieur hiérarchique direct ait envie d'aider son collaborateur et que ce dernier soit consentant. Bien penser l'outil ne suffit pas, il faut un environnement social calme et serein, sinon il est très difficile d'éviter une déconvenue. Il faut aussi créer le contexte favorable à sa mise en œuvre. La complexité de l'évaluation du personnel ne réside pas forcément dans l'outil lui-même mais dans le contexte dans lequel il s'inscrit. Des relations satisfaisantes entre les différents protagonistes du système doivent

exister pour une mise en œuvre efficace. Or les relations entre les appréciateurs et les appréciés ne sont pas toujours bonnes surtout dans des contextes de concurrence exacerbée.

Quant aux difficultés implicites, elles sont de deux natures : au niveau de l'outil et de sa mise en œuvre.

La fixation des objectifs individuels peut être en porte à faux avec les objectifs du travail en équipe. A ce niveau, l'évaluation reste un outil limité pour les responsables d'équipe. D'autant plus que la coopération est un enjeu fondamental des organisations modernes. L'évaluation du personnel expose ses protagonistes à des biais que l'on peut éviter que très rarement. Ces biais sont à la fois liés à la subjectivité du jugement, au processus cognitif mis en œuvre lors de l'appréciation et au processus d'attribution de la causalité, et le manque de formation des évaluateurs. Ainsi le jugement de l'appréciateur peut être altéré par trois biais : l'indulgence (faisant rapport au caractère objectif de l'appréciation), la tendance centrale (salariés évalués de la même manière), l'effet de halo (un des critères de l'évaluation contamine l'ensemble de son appréciation).

Ces biais existent aussi dans l'observation du travailleur évalué. Ainsi le processus d'observation comporte quatre faces qui exposent les appréciateurs à différents biais. Le premier est l'attention que l'évaluateur porte à ce qu'il observe. Lorsque tout se passe bien, il aura tendance à baisser la garde, et à ne pas faire une veille sérieuse. Cependant, au moment où un événement inattendu se produira, surtout s'il est négatif, son attention sera à son paroxysme. Le second biais est la mise en représentation et en mémoire des éléments de l'observation. C'est la représentation des actions de l'apprécié que l'appréciateur garde en mémoire. Ce processus déforme et limite l'attitude de l'évalué. Plus le nombre d'agents appréciés est grand, plus ce biais prend de l'importance, conduisant ainsi l'appréciateur à catégoriser.

Un autre biais important est la recherche et la remémoration de ces informations. L'opinion de l'appréciateur étant le plus souvent prédéfinie quelle que soit la réalité, il va avoir tendance à constater sur le terrain des éléments qui viennent la nourrir et la renforcer. Le dernier biais à prendre en contact se situe au niveau de l'appréciation proprement dite. L'appréciateur accorde plus d'importance aux informations négatives, ce qui aura des incidences sur l'appréciation globale. Un dysfonctionnement observé au sein de l'organisation pousse généralement à « une chasse aux sorcières », à la recherche du « coupable » ou du « bouc émissaire ».

Les difficultés subsistent aussi par rapport à la mise en œuvre. En effet, un système est transformé par les personnes qui le mettent en œuvre. Or la construction des outils de gestion ne tient pas compte de cette dimension, car même si les théories de l'organisation scientifique du travail ont été intellectuellement abandonnées, elles n'en restent pas moins les logiques des démarches et des raisonnements. Les évaluateurs développent plutôt des stratégies défensives vis-à-vis de l'évaluation du personnel. Ils souhaitent maintenir un mode de management tourné vers la direction plutôt que vers leurs équipes. Ils souhaitent également garder leur légitimité hiérarchique, en maintenant les anciens modes de management qui excluaient la discussion, le dialogue et donc la contestation. Les jeux de pouvoirs étant très fortes dans certaines organisations, les appréciateurs sont amenés à défendre les intérêts de leurs collaborateurs. Ces prises de position représentent des difficultés quant à l'objectivité du processus d'évaluation.

Mal renseigné sur les possibilités d'évolution du salarié, non conscient de l'enveloppe budgétaire dont il dispose pour les promotions, l'évaluateur se trouve généralement lors de l'entretien dans une impasse, dans laquelle il perd rapidement sa crédibilité vis-à-vis de l'évalué, particulièrement si ce dernier est exigeant quant à cette pratique de gestion. Une autre difficulté réside dans la gestion du feedback. Un retour d'informations positif stimule la performance future du salarié. En revanche, dans le cas d'un retour d'informations négatif, les résultats sont plus difficiles à analyser. En effet, loin d'être motivant, une appréciation négative est fréquemment perçue comme le signe d'une sanction à court ou moyen terme. De plus, l'encadrement direct n'aime pas avoir à communiquer des résultats médiocres.

Mettre en cohérence l'évaluation et les autres logiques de l'organisation est également très difficile. Cette difficulté se manifeste d'abord sur le mode de délégation et de décision. L'évaluation peut être contradictoire avec le système traditionnel de décision. En effet, les appréciateurs n'ont pas souvent les prérogatives pour décider de l'affectation des appréciés. Le rôle des ressources humaines est d'établir des liens entre les missions confiées aux salariés, l'appréciation et la reconnaissance des compétences. Mais la reconnaissance s'en trouve limitée, puisque les organisations sont dans une logique de réduction des coûts. Il se manifeste ensuite sur le raccourcissement des lignes hiérarchiques. Ce phénomène, dans la plupart des organisations, renforce les responsabilités et alourdit les tâches de contrôle des appréciateurs. Cette diminution limite aussi les possibilités d'évolution professionnelle que l'évaluation du personnel est censée favoriser. Cela ne s'applique pas aux cas où la distance hiérarchique est très forte. Il se manifeste enfin dans l'épanouissement professionnel des salariés.

Face à ces principales difficultés, les opérationnels comme les fonctionnels des ressources humaines reconnaissent le plus souvent être insuffisamment armés et mal formés. Par exemple, une enquête française (HEC ANDCP) a démontré qu'un grand nombre de travailleurs (41% des répondants) trouvent que, bien que fondamentale, cette procédure est extrêmement ardue à mettre en œuvre du fait du comportement (prudence et faible implication) ou du niveau de compétence des appréciateurs.

Le contexte dans lequel se déroule l'appréciation du personnel est primordial. L'outil d'évaluation ne peut être efficace que lorsqu'il rencontre un environnement propice à sa mise en œuvre. Dans ce contexte, la place de la culture est importante. Pourtant, le management semble être une discipline universelle. Les analyses managériales dont l'origine est essentiellement américaine ont implicitement tendu à se vouloir universelles. Or il semble que, contrairement à certaines techniques opératoires de gestion qui peuvent s'appliquer partout indépendamment du contexte, il n'en va pas de même de certaines pratiques comme l'évaluation du personnel.

Aujourd'hui, les organisations africaines font face à des échecs répétés de l'application des méthodes nouvelles de management et d'organisation. Il se pose la question de l'adéquation de cet outil aux réalités du contexte africain, plus particulièrement sénégalais. L'entreprise recherche, où qu'elle soit, l'efficacité la plus grande. Pour cela les dirigeants doivent pouvoir déceler les incohérences de ces outils face aux spécificités de l'organisation africaine. Le cas de l'Afrique est frappant par rapport à l'inadéquation des outils de management. Les conséquences visibles sont nombreuses. Tout d'abord, les échecs de transferts managériaux, mais aussi de méthodes de gestion, y sont fréquents. Ensuite, l'absence d'un modèle défini de management « à l'africaine » est ressentie comme une faiblesse ne facilitant pas l'instauration de la performance.

La réussite de l'évaluation du personnel ne dépend pas uniquement de l'outil utilisé. Son succès est étroitement lié à la nature de l'environnement dans lequel cette évaluation est menée. Nous allons ainsi présenter dans le chapitre suivant le cadre contextuel de notre étude.

TITRE2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

Avant de traiter du contexte dans lequel nous avons réalisé l'étude et de présenter la méthodologie utilisée pour notre étude, nous allons aborder les aspects théoriques des méthodes d'appréciation du personnel.

Chapitre 1 : Les méthodes d'appréciation du personnel.

Tout d'abord nous analyserons le choix de la méthode à utiliser. A ce titre, il nous faudra dissenter de la notion managériale de succès professionnel, des indicateurs traditionnels et nouveaux de l'évaluation, des échelles de notations et de leur qualité métrique, et également des concepts de fidélité et de validation d'une méthode d'appréciation. Par la suite, nous présenterons les méthodes types d'appréciation du personnel.

A la suite de l'analyse du travail que nous avons traité dans « les préalables au système d'évaluation », il est important de définir concrètement la réussite professionnelle au niveau des notations professionnelles. Les critères de réussite professionnelle doivent posséder des qualités en termes de fiabilité, de réalisme et de discrimination. De la qualité de ces critères dépend la confiance que l'on accorde aux études de validité prédictive.

Les notations professionnelles sont utilisées pour l'évaluation du personnel. Elles permettent de rendre plus compréhensible les responsabilités des individus et de montrer leurs contributions à l'accomplissement des objectifs généraux.

Dans un premier temps, l'implémentation des notations fait intervenir la définition des objectifs organisationnels, qui sont déclinés à l'échelle du poste à travers des objectifs individuels. Cela permet la création de programmes individuels donnant une définition concrète, datée et individualisée du succès professionnel.

Dans un second temps, la qualité des politiques en matière de formation ou encore de gestion des carrières, dépend de la qualité des indicateurs de succès. S'il est un outil de gestion important, les notations professionnelles présentent un certain nombre de problèmes. Sur le plan technique, il concerne le caractère multidimensionnel, c'est-à-dire la globalité d'un critère de succès professionnel. Dans les années 1950, l'usage du critère unique de succès dans les entreprises était très répandu. Suite aux différentes évolutions des concepts de management, issues des mutations profondes qui se sont opérées au sein des organisations, cette notion s'est grandement complexifiée. Un même résultat peut être atteint avec différentes stratégies, et il est difficile d'expliquer quelle est la meilleure. Pour autant, il existe des cas où l'utilisation d'un critère unique est indispensable, c'est le cas où l'évaluation doit servir de base à une décision ou à un choix entre plusieurs éventualités. Dans le cadre d'une évaluation des performances, la difficulté réside dans la nature dynamique du succès professionnel, car la performance évolue avec l'ancienneté. Ensuite les objectifs et les priorités des entreprises évoluent selon les nouvelles politiques qui sont définies, les

impératifs légaux ou encore les nouvelles technologies. Et puis les indicateurs sont relativement instables dans le temps.

Un autre point sensible est la contamination des critères : c'est le fait que la différence des notations professionnelles entre un individu et un autre reflète l'écart dans les conditions sociales. **Claude Levy-Leboyer** donne un exemple édifiant : « *La production, par exemple, peut être influencée par la qualité de l'équipement de travail, mais aussi par les informations qui lui ont été données, et également par les modalités de rémunération qui lui sont appliquées* ». De ce fait il ne faut pas faire de comparaison des notations professionnelles sans omettre des sources de contamination.

En ce qui concerne les indicateurs, il faut discerner ceux qui sont dits « objectifs » et ceux qui sont dits « subjectifs ».

Les indicateurs objectifs sont les moins utilisés du fait que souvent l'analyse du travail n'est pas véritablement faite. Des situations observables de travail apportent des indices pertinents pour le développement d'indicateurs. La performance sera perçue à travers des activités pouvant être mesurables (par exemple les volumes de ventes) ou en portant l'attention sur les erreurs commises (par exemple le taux de produits défectueux). Cependant il est difficile d'obtenir ces indicateurs, et les informations qu'ils recèlent ne sont généralement pas fiables. Il existe également des métiers qui, de par leur nature, sont difficilement quantifiables, c'est le cas des professions libérales, des postes d'encadrement ou encore des métiers de service. Des indicateurs peuvent toujours être implémentés, mais ils ne donneront qu'une vision partielle de la performance. D'autres catégories d'indicateurs utilisés dans les évaluations de compétence peuvent être tirés du comportement humain, il s'agit par exemple : de l'absentéisme, la ponctualité, l'instabilité professionnelle, les promotions et l'évolution salariale.

Quant aux indicateurs subjectifs, dans la réalité, ils sont les plus utilisés pour assurer l'évaluation du personnel, parce que ceux objectifs sont souvent rarement fidèles et pertinents. Il existe plusieurs méthodes différentes, parmi celles-là il y a la notation. Son principe consiste à classer les individus à noter avec un critère global ou des dimensions indépendantes. Elle présente plusieurs variantes : les extrêmes, la comparaison par paire et la répartition forcée par groupes.

L'appréciation du personnel est un exercice difficile. Pour simplifier sa pratique, des échelles sont mises en place afin de décrire (le mieux possible) les activités issues de

l'analyse du travail. **Levy-Leboyer** propose des exemples pertinents de notation. Le premier exemple est un système représenté par trois ou quatre descriptions dont il faut choisir une ou deux des propositions.

Exemple : employé de banque en contact avec le public

Choisissez deux des quatre descriptions suivantes :

- O - Fait la conversation avec ses clients sur des questions sans rapports avec le travail ;
- O - Ne coupe jamais la parole aux clients ;
- O - Arrête un autre travail quand un client attend devant son guichet ;
- O - Vérifie les documents (chèque, virement...) que lui apporte le client.

Cette façon de procéder peut procurer des inconvénients. En effet, il est complexe de trouver des descriptions qui se situent au même niveau de valeur pour le notateur, tout en essayant de différencier les meilleurs agents des plus mauvais.

Les fiches de notation sont très usitées pour affecter une note aux travailleurs. L'échelle de notation la plus simple est l'échelle graphique. Un segment de droite est divisé en des intervalles, qui correspondent à des niveaux d'appréciation.

Exemple : relation avec la clientèle d'un employé de banque.

« Relations avec les clients »



La rubrique peut faire l'objet d'une description beaucoup plus précise, comme dans l'exemple qui suit :

« Relations avec les clients » (disponibilité et égalité d'humeur vis-à-vis de la clientèle ; courtoisie et patience ; capacité à personnaliser les services rendus.)



Il existe aussi d'autres variantes comme le montre les deux autres exemples suivants :

« Relations avec les clients »

Rarement satisfaisantes	Problèmes fréquents	Moyennes	En général excellentes	Exceptionnellement bonnes
-------------------------	---------------------	----------	------------------------	---------------------------

« Relations avec les clients »

Constamment à l'origine d'incidents avec la clientèle
A souvent des problèmes dans ses relations avec la clientèle
Relations avec la clientèle sans problèmes particuliers
Très apprécié de la clientèle

Blanz et **Ghiselli** proposent en 1972 une méthode beaucoup plus approfondie des descriptions du comportement qui se fait selon les étapes suivantes :

- Descriptions du comportement établies suite à une analyse du travail,
- Regroupement en dimensions cohérentes des descriptions par des experts,
- Les experts choisissent pour chaque dimension trois descriptions, qui correspondent à un comportement satisfaisant, moyen et non satisfaisant.
- Les descriptions sont mélangées pour créer une fiche de notation.

La personne qui note, dispose de trois options selon qu'il juge que l'agent doit être noté mieux que la description, moins que la description, ou que la description est conforme au comportement de l'agent. Une grille chiffrée permet d'obtenir une note pour chacune des dimensions initiales.

Il existe encore d'autres procédés de fiche de notation, à savoir les échelles comportementales ou BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), et les échelles d'observation ou BOS (Behavioral Observations Scales). Le BARS, qui est basé sur la méthode des incidents critiques de Flanagan, a été initié par Smith et Kendall pour améliorer la fiabilité des notations. Ces derniers construisent des fiches de notation dont chaque échelon correspond à un comportement réellement observé sur le terrain.

Exemple : Relations avec la clientèle.

La dimension sera décrite ainsi : « *les relations avec la clientèle constituent un aspect important du travail du guichetier. Elles concernent non seulement l'exécution des services demandés par le client mais également l'information de la clientèle et les explications nécessaires à la compréhension par les clients des différentes opérations bancaires* ». La meilleure description pour cette dimension est la suivante : « *Très attentif à conseiller les clients et à prendre en charge leurs problèmes. Toujours patient et prêt à donner les explications nécessaires même à des clients difficiles. Cherche à réduire l'attente au guichet et à aller au devant des besoins des clients* ». La plus mauvaise description pour cette dimension est la suivante : « *Souvent à l'origine d'incidents avec les clients par mauvaise*

volonté ou par incompetence. Part du principe que le client n'a pas besoin de comprendre les opérations effectuées. »

Le BOS, quant à lui, a été proposé par **Latham** et **Wexley** en 1977, afin d'amoindrir les différentes critiques formulées au BARS. Ils partent du postulat que chaque notateur n'a pas forcément toujours pu observer toutes les personnes à noter pour tous les comportements. Ainsi la notation peut se fonder aussi bien sur des éléments observables que sur la perception qu'à le notateur de l'évalué. Les fiches de notation de cette méthode sont lourdes d'utilisation. La lecture est longue parce que les descriptions souvent très détaillées. De cette façon, **Latham** et **Wexley** construisent le BOS de la même manière que le BARS en le présentant d'une autre manière. Chaque échelon est constitué d'un seul comportement réellement observable, et le notateur doit seulement indiquer si le comportement est fréquemment ou rarement observé.

Exemple : Relations avec les clients.

- Accueille les clients avec le sourire

1	2	3	4	5
Presque jamais			Presque toujours	

- Répète, si nécessaire, les informations demandées par le client

1	2	3	4	5
Presque jamais			Presque toujours	

- Cherche à réduire l'attente au guichet

1	2	3	4	5
Presque jamais			Presque toujours	

- Écoute avec attention les doléances éventuelles des clients

1	2	3	4	5
Presque jamais			Presque toujours	

Le système de mesure d'une méthode d'évaluation est primordial pour la réussite de cet acte délicat de gestion. La confiance en cet outil dépend donc de ses qualités métriques.

En plus de la fidélité, le choix de la méthode d'évaluation devra être fait en fonction des paramètres suivants : le pouvoir discriminant d'une part, la signification et la validité d'autre part.

La fidélité est définie comme étant la qualité première d'une méthode d'évaluation. Elle permet de fournir des résultats constants dans le temps pour plusieurs mesures successives, mais aussi lorsque l'utilisateur de la méthode est changé. La méthode « test-retest » sert à mesurer la fidélité.

NB : Une méthode d'évaluation intéressante doit pourvoir créer une discrimination des candidats entre eux. Les questions ne doivent être ni trop faciles, ni trop difficiles afin que les informations recueillies puissent être utiles.

Une technique d'évaluation doit être pertinente, car elle aide à la prise de décision. L'utilité est tout d'abord définie comme l'adéquation des informations obtenues avec le poste ou la fonction. Mais elle est aussi définie comme la qualité de la précision donnée par la méthode d'évaluation. C'est en faisant la comparaison entre le pronostic de la méthode et la réussite professionnelle que cette qualité est obtenue.

Après cette première phase de présentation des bases qui fondent les méthodes d'évaluation, nous allons présenter les différentes méthodes rencontrées. L'auteur **Christian Balicco** présente dans son livre intitulé « Les méthodes d'évaluation en gestion des ressources humaines : la fin des marchands de certitude », les méthodes les plus usitées: l'entretien, l'autoévaluation, l'assessment center (ou centre d'évaluation) et les tests.

L'entretien reste la méthode d'évaluation la plus utilisée dans les organisations. Cependant, des études ont montré qu'il reste un outil peu fiable. Pour autant, cet outil indispensable dans l'acte de gestion devrait avoir moins de poids dans les prises de décision. L'ensemble des études faites sur le sujet de l'entretien traditionnel (non directif, semi-directif et directif) montre que celui-ci jouit d'une fidélité et d'une validité faible. Cela se comprend par l'inexistence de guide ou de procédures formalisant et standardisant l'entretien. Cela a pour conséquence de rendre plus difficile la tâche de l'individu qui fait passer l'entretien. Et lorsque cet individu est un consultant en recrutement, qui fait passer beaucoup d'entretiens dans la journée, il s'y ajoute l'effet de contraste. En effet, une partie de l'évaluation de l'interviewé serait due à la qualité des interviewés qui l'ont précédés. Inversement, les entretiens structurés et situationnels qui sont basés sur l'analyse du travail possèdent une fidélité et une validité meilleures. A partir de cet instant l'entretien devient un moment particulier d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.

Dans la pratique, il dure généralement entre 1h30 et 2h de temps et reste un moment privilégié dans la vie de l'entreprise. Dans le cas de l'évaluation globale du personnel, il permet de faire le bilan sur une année de travail, et de valider la poursuite ou non dans un poste. Mais aussi, il concourt à fixer les objectifs à venir, à valider les actions correctrices et le programme de formation. Un climat propice de réflexion et d'écoute doit régner dans ce moment important.

A cet effet, l'entretien doit être bien préparé à l'avance par les deux parties. L'entretien d'évaluation du personnel se tient généralement une fois par an, souvent en début d'année, cependant, un entretien d'évaluation semestriel peut être réalisé afin de mieux assurer le suivi de l'évalué, proposer des plans d'actions efficaces, ou réévaluer les objectifs fixés en début d'année.

L'auto-évaluation se présente plutôt comme une technique qui vient en appoint à l'entretien. Elle permet aux travailleurs d'estimer eux-mêmes la valeur de leurs performances, compétences ou comportements professionnels. Cette méthode est justement déconseillée dans le cadre d'une sélection, ou d'évaluation professionnelle, mais est indiquée pour bâtir un bilan de compétences. Les diverses études à ce sujet montrent que l'autoévaluation est un « prédicteur » très faible.

Il existe un cas particulier intégrant l'autoévaluation, l'évaluation par ses collègues, ses subordonnées, son supérieur hiérarchique, et voire même les clients et les fournisseurs, c'est le 360°. Elle permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation, le leadership et les compétences transversales. Le 360° implique un niveau élevé de maturité des acteurs de l'organisation.

L'« assessment center » ou centre d'évaluation est aussi une pratique d'origine Anglo-saxonne, qui permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste donné dans un environnement déterminé. Avec le temps, son domaine d'action s'est étendu à la gestion des carrières des salariés. Cette méthode d'évaluation répond à la question « comment vous vous y prenez ? »

A l'origine elle était utilisée pour le recrutement du personnel. Son principe repose sur la reproduction d'une réalité très proche d'une situation réelle de travail, à travers des simulations, et le fait de faire apparaître les comportements recherchés. La particularité de « l'assessment center » réside dans l'utilisation de plusieurs techniques d'évaluation à la fois, et la multiplicité des évaluateurs. Les simulations réalisées pour cette méthode sont toujours en relation avec la fonction et le poste du travailleur. C'est pourquoi, le bilan comportemental doit être précédé de quatre phases : l'analyse du poste et de la situation de travail, le choix et la définition des critères d'évaluation, le choix de la construction des exercices de simulation, et la formation des observateurs. Les études montrent que les centres d'évaluation représentent la méthode la plus fiable qui existe en matière de pronostic de la réussite professionnelle. Cette fiabilité s'explique par les relations étroites entre cette méthode avec le

poste de travail mais aussi par la rigueur méthodologique de la mise en œuvre. « L'assessment center » est actuellement l'une des rares méthodes qui permettent d'apporter une information fiable en matière de pronostic professionnel. Cependant sa pratique demande la mobilisation de coûts supplémentaires.

La notion de test est assez complexe car recouvrant beaucoup de domaines. Le Docteur **Pierre Pichot** définit le test mental comme : « *une situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par une comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné soit quantitativement, soit typologiquement* ». Les éléments déterminants du test semblent alors être le stimulus, la standardisation et la classification. Dans la littérature managériale, il est reconnu trois types de test. Le plus connu est le test de personnalité. Il existe aussi les tests d'intelligence et d'aptitudes. Et pour finir, la littérature managériale reconnaît les tests de situation qui ont pour objectif la mise en situation individuelle ou collective des candidats.

Dans l'entreprise, le supérieur hiérarchique est amené à effectuer des bilans avec son collaborateur. Ces moments sont l'occasion de constater les progrès, d'encourager ou de redresser la situation en cas de dérive. Ce management au quotidien est une des dimensions essentielles du management : il permet de créer au fur et à mesure un climat favorable. Ce sont souvent les entreprises moyennes et grandes qui ont formalisé le processus d'évaluation. Cette formalisation passe par la détermination de la période de l'évaluation, la mise en évidence des acteurs de l'évaluation, l'objet de l'évaluation (résultat ou potentiel), et le lien avec le management par objectif.

Chapitre 2 : Présentation de la SONES.

La réforme du sous-secteur de l'Hydraulique Urbaine intervenue en 1995, a conduit à la dissolution de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES) qui centralisait les activités de production, de distribution et d'assainissement de l'eau en milieu urbain. Cette dissolution a entraîné la création de trois nouvelles structures :

- La Sénégalaise des Eaux (SDE) : filiale du Groupe BOUYGUES et chargée de l'exploitation du service public d'eau potable en milieu urbain ;

- L'Office National d'Assainissement du Sénégal : chargé de l'assainissement liquide en milieu urbain ;
- La Société Nationale des Eaux du Sénégal (SONES) : qui est une société de patrimoine.

La gestion du service public de l'eau est assurée par l'État, la SONES et la SDE selon le cadre contractuel suivant : un contrat de concession de travaux publics et de gestion du patrimoine de l'hydraulique urbaine, liant l'État et la SONES ; un contrat de performance annexé au contrat de concession, entre la SONES et l'État ; un contrat d'affermage de service public de production et de distribution d'eau potable en zone urbaine, entre l'État, la SDE et la SONES ; un contrat de performance entre la SONES et la SDE annexé au contrat d'affermage.

Ces contrats ont fait l'objet de modifications en 2006 dans le cadre des négociations pour le prolongement de cinq (5) ans de la durée du contrat d'affermage. Ces modifications ont été introduites sous forme d'avenants aux contrats de concession et d'affermage.

La S.O.N.E.S est une société anonyme avec à sa tête un président du conseil d'administration et un directeur général. L'entreprise au capital social de 3 927 930 000 francs CFA, a son siège à la Route du Front de Terre Hann Dakar et son numéro d'immatriculation au RCCM de Dakar est le 96 B 1095. La création de la SONES a été autorisée par la loi n°95-10 du 07 avril 1995. Elle est une société nationale, régie de prime abord par la loi n°90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ; ensuite par les dispositions de l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'intérêt Économique (l'entreprise est ainsi définie comme une société commerciale par actions dont le capital est intégralement souscrit par l'État et des personnes morales de droit public) ; et finalement par ses statuts harmonisés approuvés par le décret n°2003-417 du 4 juin 2003.

La SONES a pour objet la gestion de l'ensemble du patrimoine hydraulique de l'État en zone urbaine et semi-urbaine. A ce titre, elle est chargée dans un premier temps de la planification, de la réalisation des études, de la maîtrise d'ouvrage, de la recherche et de la gestion des financements de l'ensemble des infrastructures et des ouvrages nécessaires au captage, à la production, au transport et à la distribution d'eau potable. Elle se charge dans un second temps du contrôle de la qualité de l'exploitation du service public d'eau potable. Et

plus généralement, elle s'occupe de toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social.

Les organes statutaires de la SONES sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Direction, la Direction Générale. Au plan interne, elle est répartie en huit (8) directions¹ : la Direction Générale (où sont rattachées : le Conseiller Technique, le Conseiller Juridique, le Conseiller en Communication, l'Auditeur Interne et le Responsable Qualité), la Direction des Ressources Humaines, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction de Stratégie et de la Planification, la Direction des Travaux, la Direction du Patrimoine et du Contrôle de l'Exploitation, la Direction Financière, la Direction de la Logistique, des Approvisionnements et des Moyens Généraux.

Chapitre 3 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines.

Les missions, attributions et organisations de la Direction des Ressources Humaines de la SONES sont fixés comme suit :

- Acquérir, développer et fidéliser les ressources humaines,
- Améliorer les conditions de vie et de travail des employés,
- Concevoir et mettre en œuvre une politique sociale et médicale adaptée,
- Proposer et mettre en œuvre une administration et une gestion optimale et efficiente des ressources humaines,
- Développer une communication interne, prévenir et traiter les conflits individuels et collectifs de travail,
- Instaurer un cadre de dialogue permanent avec les partenaires sociaux (délégués du personnel, syndicat, amicales, coopératives, etc.)
- Gérer la masse salariale.

Cette direction doit coordonner, superviser, contrôler et assurer la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elle comprend le secrétariat, le service de l'Administration du Personnel, et le service de la Gestion Prévisionnelle du Personnel et de la Formation.

¹ Voir l'organigramme en annexe 1.

Le service de l'Administration du Personnel comprend trois (3) sections : la paie, les Affaires Sociales et la Médecine d'Entreprise.

Ce service a pour buts essentiels d'assurer la gestion administrative du personnel, d'établir en toute conformité la paie du personnel, et de centraliser et instruire les réclamations du personnel. Il doit aussi instruire et gérer les contrats d'assurance décès, retraite, maladie, suivre les relations avec les organismes sociaux et les partenaires sociaux. Ce service doit également gérer les affaires sociales, le restaurant et la médecine d'entreprise et veiller au respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité des travailleurs.

Le chef de ce service assure la coordination et le contrôle des trois sections. Il est chargé directement d'assurer les relations avec les assurances (capital décès, retraite complémentaire, maladie etc.) et avec les institutions sociales, les partenaires sociaux, le Comité Hygiène et Sécurité et le Comité Restauration. Mais également, il doit tenir à jour les dossiers du personnel, préparer les décisions et actes administratifs et en assurer le traitement et le suivi, et centraliser les données alimentant le tableau de bord et le bilan social. Pour finir il doit instruire les réclamations du personnel et assurer la gestion et le suivi des temps de présence du personnel.

La section paie service a comme principales prérogatives l'établissement des bons de paiement, la collecte des éléments de paie, le contrôle et le traitement de la paie dans les délais requis. Mais aussi cette section est chargée d'actualiser le paramétrage du logiciel paie en fonction de l'évolution de la réglementation et de l'évolution de l'organisation de la SONES, de préparer les états de reversements des diverses retenues à la source et cotisations et de veiller au respect du calendrier des obligations fiscales sur les salaires.

L'administration du personnel est aussi composée de la section des Affaires Sociales. Ses missions sont les suivantes :

- Assurer l'interface avec le personnel pour les demandes à caractère social (avances, prêts, assistance, appui, coopératives, etc.),
- Piloter l'assistance de la SONES auprès des agents en cas de besoin identifié (maladie, accident, décès, événement familial, etc.),
- Préparer et mettre en œuvre les tâches liées aux activités à caractère social (colonie de vacances, arbre de Noël, cérémonie de présentation des vœux, de remise de médailles et de billets à l'occasion des pèlerinages aux lieux saints etc.),
- Faire le suivi de l'utilisation des subventions à caractère social,

- Organiser en rapport avec l'Association Sportive et Culturelle (ASC) des activités sportives et culturelles,
- Prendre en charge les tâches issues de la politique d'habitat de l'entreprise.

Dernière section de ce service : la Médecine d'Entreprise. Elle a pour objectif d'assurer le suivi médical préventif du personnel, de consulter les patients et les orienter au besoin vers les spécialistes et les hôpitaux, et d'organiser la visite médicale annuelle. Elle doit également assurer la gestion des stocks de médicaments, assister l'Institution de Prévoyance Maladie dans ses relations avec les spécialités médicales (laboratoires, pharmacies, médecins, etc.), et veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires en matière de maladies professionnelles.

Le deuxième service de la Direction des Ressources Humaines est celui de la Gestion Prévisionnelle du Personnel et Formation. Ses missions sont les suivantes :

- Elaborer les référentiels des emplois et des compétences du personnel,
- Implanter un cadre de gestion prévisionnelle du personnel et des carrières,
- Etablir un plan de formation et de reconversion du personnel,
- Etablir un système d'évaluation des performances du personnel adossé à la démarche de management par objectifs,
- Assurer le recrutement et l'insertion des nouveaux agents,
- Procéder au suivi et à l'évaluation périodique des actions de formation.

Afin de mieux situer le contexte de l'étude, nous allons traiter ci-dessous de l'évaluation du personnel dans le manuel de procédure RH à la SONES.

Le manuel des procédures RH a été actualisé en juin 2006, dans le but de corriger des insuffisances quant à son application. Cette nouvelle orientation visait à contribuer à l'amélioration du système de management du personnel de la SONES. Le manuel précise dans son objet : « avec la mise en place d'un système de management par objectifs et d'évaluation des performances du personnel, (beaucoup plus qu'une notation du personnel), la procédure de gestion des ressources humaines doit être adaptée à cette nouvelle démarche ». Dans le manuel les notions de notation et d'évaluation sont confondues. Car si le manuel le définit comme un processus d'évaluation, nous retrouvons un sous cycle « Notation des

agents » qui se compose respectivement de deux tâches : « Noter ses agents » et « Centraliser les notes ».

La première tâche, dont les opérateurs sont les différents directeurs, consiste tout d'abord à noter à la fin de chaque année l'ensemble des agents relevant de sa direction en fonction des propositions des chefs de service suivant les modalités fixées par la grille d'évaluation. Par la suite chaque notation doit être signée et transmise à la Direction Générale qui après examen transmet l'ensemble des notations à la Direction des Ressources Humaines.

Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude.

Notre méthodologie s'est appuyée sur une analyse de l'existant : l'étude des fiches d'évaluation et de la grille d'équivalence de notation; et une enquête : composée essentiellement par des questionnaires et des entretiens.

Pour accompagner la SONES dans l'amélioration de son système d'évaluation du personnel, il nous a fallu, de prime abord, réaliser une analyse complète de ce système. Le but recherché était la mise en évidence des forces et des faiblesses de ce processus de gestion des ressources humaines, pour ensuite apporter des correctifs. Le recueil de l'information a commencé avec l'analyse de l'existant. Il a consisté à faire une étude des outils d'évaluation du personnel. A cet effet, les différentes fiches d'évaluation disponibles et archivées de l'année 2002, 2003, 2004 et 2007 ont fait l'objet d'une lecture et d'une exploitation. En plus de ces fiches, il y a la grille d'équivalence qui a été analysée.

L'enquête a consisté à étudier les comportements, opinions, idées, sentiments ou attitudes de la population prise comme échantillon à l'aide de questionnaires. Notre enquête se base sur l'exploitation de deux questionnaires et les comptes rendus de nos différents entretiens.

Le premier questionnaire est celui d'auto-diagnostic. Il a été adressé au Directeur des Ressources Humaines, pour lui permettre de réaliser une introspection sur le système d'appréciation. Il se compose de 27 questions fermées. Le second est le questionnaire général adressé à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Ce dernier a été construit en quatre sous parties :

- « Identification » : c'est un questionnaire anonyme, l'identification a consisté à repérer les individus par leur service et leur direction d'appartenance, leur sexe, leur ancienneté et leur catégorie socioprofessionnelle.

- « Évaluateur » : cette partie est destinée aux personnes qui effectuent l'évaluation de leur collaborateur.
- « Évalué » : cette partie est destinée aux évalués. NB: un évaluateur peut se faire évaluer.
- « Généralités » : cette partie traite de façon générale de la perception globale du système par tous les acteurs de l'organisation (appréciateurs et appréciés compris).

Ce deuxième questionnaire comporte aussi bien des questions fermées à choix binaire (au nombre de 31), fermées à choix multiple (au nombre de 17), fermées à échelle d'évaluation (au nombre de 5) et des questions ouvertes (au nombre de 5).

Nous aurions souhaité, à cause de l'effectif peu important de la SONES (89 travailleurs), administrer le questionnaire à l'ensemble des travailleurs de la structure. Il s'agit donc d'une « enquête exhaustive » qui n'intègre pas le concept d'échantillonnage. Ainsi, nous n'avons constitué aucun échantillon à travers les méthodes probabilistes, de sondages dérivés ou encore de quotas. Le questionnaire a été administré sur le terrain, mais il a aussi été envoyé dans le réseau informatique de l'entreprise à certains travailleurs préférant utiliser cet outil.

Pour essayer d'aller en profondeur dans l'analyse, nous avons fait des entretiens dans toutes les directions de l'entreprise. Le but était d'enrichir l'étude quantitative qui ne donne qu'une mesure chiffrée des variables étudiées. Ces entretiens se sont déroulés du 06 avril 2009 au 14 Mai 2009 avec toutes les directions opérationnelles. Un entretien spécifique a été réalisé avec les partenaires sociaux le 15 avril 2009. Ces entretiens se sont déroulés dans le cadre de réunions dans l'ensemble des directions de la SONES. Ces réunions avaient pour but de présenter à la fois le plan de formation 2009 et le projet d'amélioration du système d'évaluation du personnel.

Avec une masse critique d'informations d'ordre quantitative, il nous a fallu utiliser les statistiques pour analyser au mieux ces données. Dans l'analyse quantitative, nous avons eu à utiliser la statistique descriptive, mais aussi la statistique corrélative afin de mettre en évidence certaines relations entre plusieurs variables. Et pour finir, nous avons utilisé la statistique inférentielle pour réaliser des tests d'hypothèses.

Afin de donner plus de relief à nos résultats, nous avons fait des représentations graphiques (diagramme, histogramme et camembert) pour mieux visualiser les résultats.

Nous avons utilisé une autre méthode statistique à savoir le calcul des moyennes. Pour analyser la dispersion autour de cette moyenne, nous avons calculé la variance et l'écart type.

Dans le but de pousser l'analyse en profondeur, et de vérifier les relations entre certaines variables, nous avons procédé à l'étude des corrélations. La corrélation est un rapport mathématique mesurant la direction et la force d'une relation établie entre deux séries de variables. Un coefficient de corrélation élevé n'est pas forcément synonyme de relation de cause à effet. Cela représente la principale limite de cette méthode.

Quant au test du khi deux, il permet partant d'une hypothèse et d'un risque supposé préalablement, de rejeter l'hypothèse si la distance entre deux ensembles d'informations est jugée excessive. Nous l'avons utilisé pour vérifier le niveau de dépendance entre certaines variables.

Enfin pour finir, nous avons utilisé les analyses factorielles. En traitant des tableaux de données complexes, les méthodes uni-variées ou bi-variées ne suffisent plus pour permettre un recueil optimal de l'information. Ainsi nous avons utilisé l'analyse factorielle pour remédier à cela.

Dans le recueil des informations quantitatives, nous avons utilisé les logiciels de traitements de données suivants :

- SPHINX : qui est spécialisé de manière générale dans les enquêtes. Il possède des fonctionnalités spécifiques au traitement d'un questionnaire.
- SPAD : qui permet de faire des cartes factorielles de bonne facture que ne peuvent réaliser les versions de SPHINX ou SPSS en notre possession.
- SPSS : qui est beaucoup plus précis dans l'étude des corrélations, notamment celle de Pearson et Spearman.

Deuxième partie: L'amélioration du système d'évaluation du personnel.

TITRE 1 : L'ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA SONES.

Nous présentons la première étape de notre travail à savoir l'analyse du système d'évaluation de la Société Nationale des Eaux du Sénégal. Cette phase a commencé le lundi 6 avril 2009 pour s'achever le lundi 22 juin 2009, soit exactement deux (2) mois et 13 jours.

Chapitre 1 : Les résultats de l'analyse des historiques d'évaluation.

A la SONES, il existe deux fiches d'évaluation en vigueur. La première est destinée aux cadres et aux agents de maîtrise : c'est la « Fiche d'entretien annuel personnel d'encadrement² ». Elle contient (10) dix critères d'évaluation. La seconde est destinée aux employés : c'est la « Fiche d'entretien annuel personnel d'exécution³ ». Elle contient (5) critère d'évaluation. Chaque fiche fait deux pages et tient sur une feuille recto verso. Le taux d'encadrement à la SONES est de 92%, c'est la raison pour laquelle la fiche d'encadrement est la plus usitée. Certains évaluateurs ont même réalisé l'évaluation de leurs agents 'employé' avec cette dernière. Elle est accompagnée d'une « grille d'équivalence des fiches d'appréciation⁴ » qui donne le niveau de réalisation d'un critère, et une note correspondante.

Le premier constat est que les critères d'évaluation sont identiques pour les cadres et les agents de maîtrise, alors qu'il existe en réalité des différences en termes de compétences qui sont liés au statut. Un critère peut être accessoire pour le cadre et très important pour l'agent de maîtrise, et vice versa. Cela s'explique par le fait que les préalables à l'évaluation n'ont pas été respectés. En majorité les critères d'évaluation sont des 'critère valise' : c'est-à-dire qu'ils sont généraux, vagues, dont le contenu n'est expliqué nul part. C'est pourquoi nous pensons qu'ils manquent d'objectivité et de validité. Ils mettent l'évaluateur à la SONES dans une situation inconfortable quant à de probables interprétations sur les contenus.

Le second constat est qu'à la SONES, nous ne savons pas bien ce qui est évalué : est ce la performance ? Le comportement professionnel ? La compétence ? Les termes évaluations :

² Annexe n°2.

³ Annexe n°3.

⁴ Annexe n°4.

notations sont utilisés pour désigner le même processus. S'il existe un entretien annuel d'évaluation, son but principal est l'obtention d'une note finale qui sert de base aux reclassements professionnels. L'étude de l'outil d'évaluation ne fait pas apparaître la déclinaison des objectifs généraux à un niveau individuel. Nous pouvons affirmer que le système d'évaluation n'est pas lié à un système de management par objectif. A ce titre il n'y a pas trace de contrats d'objectifs individualisés.

Il existe un coefficient dans l'outil d'évaluation qui est chargé de réaliser une « priorisation » des critères. Cependant, il n'est pas utilisé parce que rien n'a été prévu pour l'affectation de coefficient aux critères. Aucun guide n'en fait mention, et d'ailleurs il n'existe pas de guide d'évaluation. Ainsi, après avoir fait la somme des notes contenues dans la grille d'équivalence des fiches d'appréciation, l'évaluateur divise le total par le nombre de critères pour obtenir une note moyenne. Pour ainsi dire, tous les critères ont le même poids statistique et donc le même niveau d'importance. Dans cette situation les critères 'respect des objectifs' et 'organisation' ont exactement le même poids pour un cadre. Et il serait aberrant de croire, pour un cadre, que sa capacité à s'organiser soit aussi importante que sa faculté à atteindre des résultats. De plus, le critère « respect des objectifs » n'est pas adossé à un contrat de performance.

Les résultats de l'évaluation ne sont généralement pas justifiés par des commentaires, même pour de très bonnes évaluations. Une évaluation doit pouvoir être justifiée par des faits observables, qui font office de preuve. Le tableau 'point fort/point faible' n'est pas souvent rempli, et lorsqu'il l'est, la teneur n'est pas pertinente, à quelques exceptions près. Il n'est pas rare qu'un même évaluateur formule les mêmes constatations, en termes de forces et de faiblesses, à plusieurs de ses agents. Cela traduit déjà une forme ritualisation de cet exercice. Ainsi pour l'évaluation de 2002, dans une direction que nous ne nommerons pas, l'ensemble des agents avaient tous le même point fort : capacité d'organisation.

La rubrique 'développement personnel' de l'outil d'évaluation qui est très importante est souvent mal renseignée. De façon générale, elle ne comprend que les besoins individuelles de formation des agents, et l'avis du supérieur hiérarchique. Et pourtant, elle est censée également renseigner sur les possibilités de mobilité, d'évolution professionnelle ou d'orientation professionnelle.

Les fiches ne sont pas signées, soit par l'évaluateur uniquement, qui dans bien des cas ne mentionne même pas son nom, et la date de la tenue de l'évaluation, soit par l'évalué uniquement, soit par les deux protagonistes eux mêmes. Il n'y a pas de contractualisation des projets de développement du travailleur. Les fiches d'évaluation ne faisaient pas l'objet d'un

traitement adéquat, car sur plusieurs années consécutives, nous avons observé les mêmes demandes en formation, les mêmes notes (elles varient de 14 à 15,60) et les mêmes commentaires pour les mêmes agents. C'est une manifestation tangible de la difficulté des évaluateurs à appréhender l'appréciation du personnel. Il y a un gap au niveau de la formation à ce niveau.

La grille d'appréciation est constituée d'une échelle A B C D que nous pensions croissante, mais en fait elle ne l'était pas. La réalité est tout autre : inscrire A peut signifier une bonne évaluation pour un critère déterminé, et peut signifier une mauvaise évaluation pour un autre critère. Cela rend la notation difficile, car il est assez facile de se perdre dans cette 'notation jeu de piste'. C'est pourquoi, il est fréquent de retrouver des fiches avec du 'Blanco', ou des ratures. De plus, cette grille est un vestige de l'ancienne SONEES (Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal). Cela prouve que l'évaluation du personnel n'est pas en phase avec les nouvelles réalités de l'organisation.

De cette première analyse de l'historique des évaluations, nous pouvons conclure que l'évaluation à la SONES est un rituel, un passage obligé qui met dans l'embarras un peu tout le monde. A titre justificatif, dans une même direction en 2002, deux agents ayant le même poste avaient une fiche d'évaluation parfaitement identique. Cela est plus flagrant lorsque nous nous intéressons aux fiches des fonctionnaires qui ne doivent pas avoir une note inférieure à 14 pour pouvoir avancer au niveau de la fonction publique. A la suite de cette première analyse, il nous a fallu nécessairement de pousser l'étude plus loin avec un examen statistique de nos constatations. Afin d'approfondir l'historique, nous avons sollicité l'analyse du Directeur des Ressources humaines à travers un questionnaire⁵. Les résultats vous sont présentés à travers un tableau récapitulatif en annexe⁶, sous la forme de points forts et de points faibles.

Pour tenter de trouver les autres causes explicatives, nous avons poussé l'analyse en interrogeant directement les acteurs de ce système, à savoir l'ensemble des travailleurs (évaluateurs comme évalués).

⁵

Annexe n°5.

⁶

Annexe n°6: tableau d'auto-diagnostic RH du système d'évaluation.

Chapitre 2 : Le dépouillement et les résultats préliminaires sur les outils d'évaluation.

Le questionnaire général⁷ a été distribué à tous les agents de la SONES. L'effectif de l'entreprise n'étant pas très important (89 travailleurs), nous avons envoyé le questionnaire à l'ensemble des travailleurs de la société, sans nous soucier de réaliser au préalable un échantillonnage. Ainsi nous pouvions espérer recueillir le maximum d'avis sur le système d'évaluation en vigueur. Le dépouillement du questionnaire a donné les résultats suivants :

Tableau 4: Résultats du dépouillement.

Questionnaire	Nombre de questionnaires	Pourcentage
	89	
Traité « Cadre »	26	52%
Traité « Agent de maîtrise »	21	42%
Traité « Employé »	3	6%
Reçu « homme »	37	72,5%
Reçu « femme »	14	27,5%

N.B : 52 questionnaires ont été traités au lieu de la totalité (89) du fait de la lenteur du retour de ces questionnaires à la direction des ressources humaines. Le temps imparti pour la réalisation de cette étude étant limité, nous nous sommes contenté de ce nombre déjà représentatif de la population a étudiée. Seules les citations sont prises en compte dans le traitement statistique (les non-réponses ne sont pas prises en comptes dans le calcul). A titre explicatif, il y a eu deux non réponses concernant la catégorie socioprofessionnelle. Ainsi pour la variable 'catégorie socioprofessionnelle', il y a eu 52 questionnaires traités (c'est à dire 52 observations), il y a eu 50 réponses données pour cet item (c'est à dire 50 citations), et il y a eu 2 non réponses. Cela veut dire que sur les 52 questionnaires retournés, deux individus n'ont pas répondu à la question sur leur catégorie socioprofessionnelle.

Nombre d'observations = nombre de 'citations' + nombre de 'non-réponses'

Dans le traitement statistique, privilégier les citations (différents des nombres d'observations) a pour but d'affiner les pourcentages.

Le tableau ci-après donne le nombre de questionnaires traités par direction.

⁷

Annexe n°7

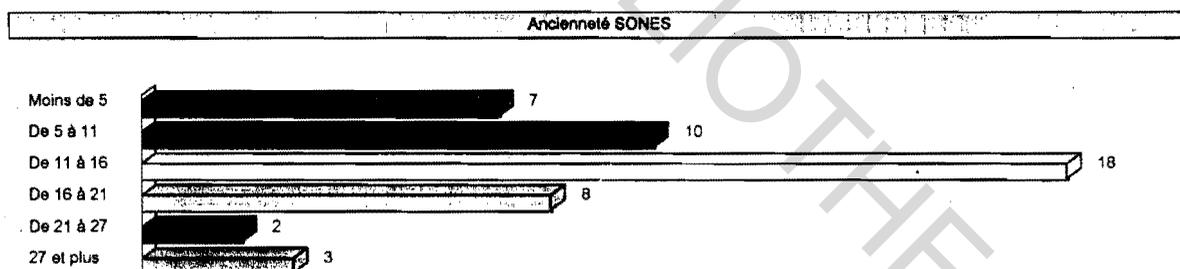
Tableau 5: Proportion d'agents ayant répondu au questionnaire par direction.

Direction d'appartenance	Nb. cit.	Fréq.
Direction de la Stratégie et de la Planification (DSP)	5	9,8%
Direction des Ressources Humaines (DRH)	5	9,8%
Direction du Contrôle de Gestion (DCG)	3	5,9%
Direction Financière (DF)	5	9,8%
Direction Générale (DG)	9	17,6%
Direction de la Logistique, des Approvisionnements et des Moyens Généraux (DLAMG)	6	11,8%
Direction et du Patrimoine et du Contrôle de l'Exploitation (DPCE)	7	13,7%
Direction des Travaux (DTX)	11	21,6%
TOTAL CIT.	51	100%

Dans l'ensemble, les différentes directions nous ont renvoyé leur questionnaire. La DTX est la seule direction à avoir retourné la totalité des questionnaires qui lui a été envoyés.

L'ancienneté a été prise en compte dans l'analyse des questionnaires traités. Six (6) classes prioritaires ont été identifiées. Le mode est observé au niveau de la classe d'ancienneté [11 ; 16[avec 18 citations, soit 37,5%. Cependant il faut noter que 27,2% des personnes ont une ancienneté variant entre 16 ans et plus de 27 ans, ce qui est particulièrement élevé compte tenu de l'effectif de la SONES.

Figure 1: L'ancienneté à la SONES.



Sur la base de nos résultats statistiques et principalement les calculs de moyenne, un agent embauché à la SONES pourrait passer en moyenne 12 ans 9 mois et 28 jours dans la même et unique direction. Il est alors intéressant de se poser des questions quant aux politiques de mobilité, celles de reconversion, et voir même les processus de motivation mis en place pour éviter un travail routinier. Si ce constat est acceptable dans les cœurs de métiers de la SONES, il l'est moins dans les directions supports.

La première question permettait de reconnaître les agents qui évaluent et ceux qui ne le font pas. Ainsi 23,1 % des agents procèdent à l'évaluation, tandis que 76,9% n'évaluent pas de collaborateurs. En croisant les deux variables « catégorie socioprofessionnelle » et

« évaluateur ou évalué », nous montrons que ce sont seulement les cadres qui évaluent. Afin de mesurer le lien entre ces deux variables, nous avons procédé dans un premier temps au calcul de la corrélation de Pearson⁸.

Le coefficient de corrélation étant égal à 0,423, nous pouvons déduire que les deux variables sont liées proportionnellement. Afin de confirmer ce constat, nous avons réalisé le test du chi2, qui confirme une forte dépendance entre ces deux variables. Le tableau faisant la différence entre l'effectif cité et l'effectif théorique permet de mieux interpréter le lien entre ces variables, et vient conforter notre résultat du coefficient de corrélation. Ainsi nous pouvons affirmer qu'à la SONES, le fait d'évaluer est intimement lié au statut, plus précisément celui du cadre. Cela permet de faire ressortir plusieurs points, tout d'abord l'évaluation à la SONES est classique (il n'y a pas de cas de 360°, ou d'auto-évaluation), c'est-à-dire que le processus s'effectue dans un seul sens, du supérieur hiérarchique vers son collaborateur.

Tableau 6: Proportion des évaluateurs et évalués selon la catégorie socioprofessionnelle.

Évaluateur ou évalué	oui	non	TOTAL
CSP			
Cadre	11	15	26
agent de maîtrise	1	20	21
employé	0	3	3
TOTAL	12	38	50

chi2 = 9,99, ddl = 2, 1-p = 99,32%.

NB: La DRH de la SONES est dans une dynamique de changement concernant la mise en place des fiches de poste, des référentiels d'emplois et des référentiels de compétences. Ces derniers font l'objet d'une actualisation et d'une validation au moment où est réalisée notre étude. Nous analyserons plutôt les anciennes fiches de poste, qui sont liées au système d'évaluation que nous étudions, et qui n'avaient pas été validées entre la Direction des Ressources Humaines et les titulaires de poste concernés.

D'après nos résultats statistiques, sur six (6) évaluateurs qui se sont prononcés sur la question, quatre (4) n'utilisaient pas la fiche de poste lors de l'entretien de fin d'année. Quant aux évalués, pour 27,3% d'entre eux, la fiche de poste a été utilisée comme un outil d'appui à l'entretien d'évaluation annuel. En effet pour 72,7% des travailleurs, la fiche de poste n'est pas utilisée lors de l'entretien annuel d'évaluation. Sa 'non utilisation' est liée à deux

⁸ Par convention, on dira que la relation entre deux variables est:
Parfaite : si $r = 1$, Très forte : si $r > 0,8$, Forte si : $0,5 < r < 0,8$, D'intensité moyenne si : $0,2 < r < 0,5$, Faible si : $0 < r < 0,2$. Nulle si $r = 0$

phénomènes. Le premier, c'est la mauvaise compréhension du rôle et de l'utilité de la fiche de poste dans le processus d'évaluation. Le second serait dû au fait que, la fiche de poste ne renseignait pas sur les missions principales, les activités, et les différentes tâches liées au poste. De plus, les compétences essentielles se rattachant au poste n'étaient pas définies. Les anciennes fiches de poste n'étaient pas orientées vers « une logique compétence ». Pour étayer cette affirmation, nous précisons que l'intitulé « compétences requises » ne comprenait que les rubriques suivantes :

- Niveau d'étude et expérience dans le même poste,
- Qualifications requises : qui n'a pas été bien renseignée afin de lister l'ensemble des compétences indispensables ou distinctives devant être mis en œuvre.
- Qualités requises : cette rubrique n'a listé que des savoirs être.

Des descriptions de postes étaient faites à la Société Nationale des Eaux du Sénégal, néanmoins, la majorité des agents n'en disposaient pas. A la SONES, il n'y avait pas aussi de référentiels « métier » pour décrire les types d'activités professionnelles, les possibilités de progression au sein de chaque expertise présente dans l'entreprise. Il n'y avait pas aussi de référentiels de compétence pour décrire l'ensemble des « savoir, savoir être, savoir faire » à mettre en œuvre par les agents.

Onze sur douze (11/12) des évaluateurs affirment que leurs collaborateurs n'ont pas de contrats d'objectifs. Pour l'évaluateur, la situation est délicate: il faut essayer d'évaluer des performances individuelles sur une base qui n'existe pas. Il y avait dans la fiche d'évaluation de la SONES une rubrique « Respect des objectifs ». Compte tenu de l'inexistence de lettre individuelle d'objectifs (que l'on appelle couramment contrat d'objectifs), cette rubrique n'est pas remplie en tenant compte de la mesure de l'atteinte de l'objectif, mais sur la considération subjective de l'évaluateur. De façon générale, ces résultats sont un signe que la vision de la Direction Générale ne fait pas l'objet d'une déclinaison en terme d'objectifs au niveau des collaborateurs. Dans notre étude, sur un total de 12 évaluateurs, un seul a affirmé que ses collaborateurs disposent d'un contrat d'objectifs. Cela montre que peu d'acteurs du système ont une véritable culture managériale de l'évaluation des performances. Quant aux évalués, une forte proportion (63%) affirme que les contrats d'objectifs ne sont pas utilisés lors des entretiens annuels.

Nous pouvons en conclure, qu'à la SONES, que la notion de performance est galvaudée. Le terme « évaluation des performances » est utilisé pour désigner un système qui

en réalité ne s'attache pas à apprécier les performances des travailleurs sur la base d'objectifs clairement définis au préalable.

Malgré que le contrat d'objectifs ne soit pas très utilisé, 42% des évaluateurs disent fixer (de façon unilatérale) des objectifs à leurs collaborateurs après les avoir évalués. Ils affirment aussi à 58% ne pas fixer de nouveaux objectifs à leurs collaborateurs après une évaluation. Suite à ces résultats, il est clair qu'il existe un système « informel » de fixation d'objectifs entre l'agent et son supérieur hiérarchique. La proportion de travailleurs disant avoir des objectifs étant élevée (61,2%). Nous pouvons également conclure que le lien entre l'évaluation et objectifs n'est pas défini, ce qui nous ramène à nous poser des questions quant au niveau de compréhension du terme « performance » à la SONES.

Lorsque nous analysons le tableau ci-dessous, nous constatons que 20,7% seulement des personnes ayant des objectifs formels négocient leurs objectifs. Principalement, ce sont les cadres qui négocient leurs objectifs à hauteur de 25%. Le tableau ci-après fait le récapitulatif de cette situation.

Tableau 7: Négociation des objectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.

CSP/négociation objectif1	oui	non	TOTAL
Cadres	5	15	20
agents de maîtrise	1	8	9
employés	0	0	0
TOTAL	6	23	29

En croisant les variables « catégorie socioprofessionnelle » et « fixation objectif 2 », nous avons obtenu le tableau croisé suivant :

Tableau 8: Fixation des objectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.

fixation objectif 2	oui	non	TOTAL
CSP			
Cadre	21	4	25
agent de maîtrise	9	10	19
employé	0	3	3
TOTAL	30	17	47

chi2 = 11,93, ddl = 2, 1-p = 99,74%.

Le test du chi2 a révélé une dépendance entre ces deux variables. Ainsi le fait d'avoir des objectifs à la SONES est lié à la catégorie socioprofessionnelle, particulièrement celle des cadres. L'agent de maîtrise ou l'employé a tendance à ne pas avoir d'objectifs formels à atteindre. Cela pourrait être une source de frustrations à la SONES entre les différentes catégories socioprofessionnelles. En essayant de pousser plus loin l'analyse, nous avons pu montrer qu'en plus de la catégorie socioprofessionnelle, le fait de se voir fixer des objectifs dépend de la direction dans laquelle l'agent de la SONES travaille. Cela nous permet

également de renforcer l'idée selon laquelle, il n'y a pas de déclinaison formalisée de la vision de la Direction Générale à tous les niveaux hiérarchiques.

Tableau 9: Fixation des objectifs selon la direction d'appartenance.

Direction d'appartenance	fixation objectif 2		TOTAL
	oui	non	
DBP	2	2	4
DRH	1	4	5
DCG	2	1	3
DF	2	2	4
DG	2	7	9
DLAMG	5	1	6
DPCE	6	1	7
DT	10	0	10
TOTAL	30	18	48

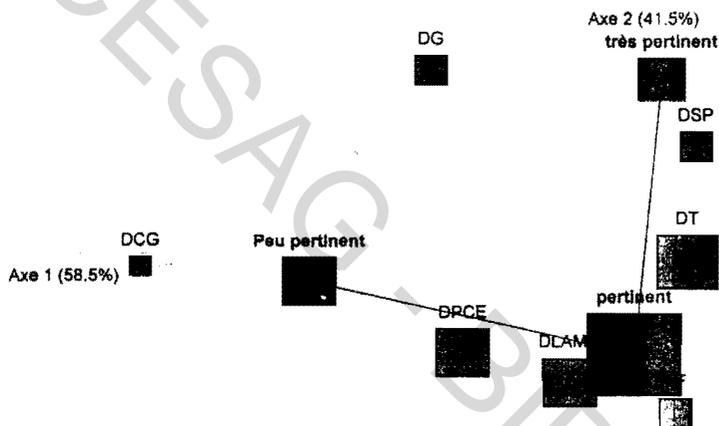
chi2 = 19,35, ddl = 7, 1-p = 99,29%

Si un agent appartient à la DTX, il se verra fixer des objectifs formels, alors que s'il est dans une autre direction, il sera moins enclin à avoir des objectifs formels et individuels. Ce n'est que dans cette direction que tous les agents affirment avoir des objectifs dans le cadre de leur travail. Au-delà de cette dépendance, il semblerait qu'il existe un impact important du style de leadership dans la mise en œuvre de l'évaluation et de la fixation des objectifs. Un benchmarking interne devrait être réalisé dans cette direction pour voir de façon plus précise les pratiques d'évaluation des performances en vigueur. Cet état de fait montre l'absence d'une culture d'entreprise forte, afin d'uniformiser les pratiques d'évaluation. Mais aussi, il soulève les carences en matière de leadership à la tête des directions.

Sur la population de cinq (5) évaluateurs qui fixent des objectifs à leurs agents, quatre (4) pensent que les nouveaux objectifs qu'ils assignent sont « très pertinents ». En fixant à « peu pertinent » la valeur 1, « pertinent » la valeur 2 et « très pertinent » la valeur 3, nous obtenons une moyenne de 2,8 de degré de pertinence, sur une échelle de 3 pour les évaluateurs. Alors que les évaluateurs jugent que les objectifs qu'ils fixent sont très pertinents, les évalués semblent avoir, de manière générale, une autre perception de cette situation. L'étude de la moyenne nous permet de vérifier que sur une échelle de 3, le degré de pertinence est de 1,96. Il existe donc un déphasage de perception sur la pertinence des objectifs fixés. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer. Tout d'abord, comme nous l'avons déjà indiqué, les objectifs ne sont pas négociés. Ensuite les moyens alloués pour atteindre les objectifs ne le sont pas non plus. Si les moyens ne concordent pas avec les buts fixés, il est difficile de trouver pertinent un objectif. Et pour finir, la déclinaison des objectifs n'est pas totalement effective.

La carte factorielle ci après, permet de représenter sur un plan deux variables (ici il s'agit de la 'direction d'appartenance' et la 'pertinence des objectifs fixés'). Pour chaque variable, plus le carré est grand, plus l'effectif de la variable est important. L'axe n°2 fait l'opposition entre les directions qui trouvent les objectifs pertinents et celles qui ne les trouvent pas pertinents. A la droite de cet axe, nous avons l'ensemble des directions où les objectifs sont jugés pertinents, et à gauche il y a les directions où les objectifs sont perçus comme non pertinents. L'autre axe (n°1) range dans l'ordre les directions par rapport au degré de pertinence des objectifs.

Figure 2: Perception des évalués de la pertinence des objectifs fixés selon la direction d'appartenance.



Cette carte factorielle vient confirmer nos analyses précédentes, qui nous avaient permis de déduire que c'est à la DTX où les nouveaux objectifs assignés sont jugés pertinents par les collaborateurs.

A la SONES, la grille d'évaluation utilisée est en fait un outil de notation. Elle est, le seul l'élément, censée permettre de mesurer la performance, la compétence ou encore un comportement professionnel. La majorité des évaluateurs (8/12) disent avoir compris la fiche d'évaluation et avoir compris la grille d'évaluation (7/11). Ainsi, un tiers (1/3) d'entre eux éprouvent des difficultés quant à sa compréhension. Lors de nos rencontres dans les différentes directions, la première critique formulée à l'endroit du système d'évaluation était la complexité de l'outil d'évaluation. Cette difficulté réside, d'après nos échanges, au niveau de la grille de notation. Cette dernière répertorie l'ensemble des critères qui ont été retenus pour servir d'outil de mesure lors de l'évaluation. Une note correspondante à un niveau de performance ou de compétence est donnée à travers une échelle (A, B, C, D). Le problème est

que cette échelle n'est ni croissante, ni décroissante, le classement est aléatoire. En effet, si A représente pour le critère « discipline » une très bonne notation (notation maximale 16/16), elle représente pour le critère « jugement » une très mauvaise notation (notation minimale 04/16).

Cette complexité avait entraîné des erreurs dans les notations. Certains agents devant être bien notés se sont retrouvés mal notés, et vice versa. Ces erreurs ont été à l'origine de frustrations de travailleurs qui n'ont pas bénéficié d'avancements professionnels mérités, ils ont également participé à vicier les relations hiérarchiques. La difficulté de l'utilisation de cet outil fait perdre au système sa crédibilité auprès des évaluateurs, mais surtout auprès des évalués.

Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation et leur impact.

Nous nous sommes intéressés dans notre étude à analyser les différentes pratiques et faits liés à l'évaluation du personnel à la SONES. Concernant la préparation de l'entretien d'évaluation annuel, deux tiers (2/3) des évaluateurs assurent la préparer. Dans le même ordre d'idées, 55,8% des travailleurs affirment être prévenus à temps par leur supérieur hiérarchique de la tenue de l'entretien d'évaluation.

Une faible minorité (8,2%) des travailleurs se dit avoir été évaluée de façon « unilatérale » au moins une fois. En dépit de ce faible pourcentage, c'est ce genre de pratique (évaluation unilatérale) qui participe à déstabiliser le système d'évaluation, d'autant plus que ce sont deux cadres et deux agents de maîtrise qui disent avoir été évalués unilatéralement. 75% des cas d'évaluation, sont des évaluations annuelles et 16,7% représentent les évaluations pour le reclassement.

NB : Lors de nos rencontres, les partenaires sociaux nous avaient interpellés sur le fait que le reclassement était géré par le syndicat et non par le management. L'évaluation aurait plutôt pour but d'identifier les agents « reclassables ». Des interventions ont été faites pour susciter l'indulgence de la notation (ne pas oublier que les concepts « notation » et « évaluation » sont souvent confondus à la SONES) de certains travailleurs.

L'évaluation est fortement liée au reclassement professionnel à la SONES. Pour preuve, en fin 2008, il n'y avait pas de reclassement, il n'y a pas eu d'évaluation annuelle. A noter que les reclassements à la SONES se font tous les deux ans. Cette situation a pour conséquence des plafonnements professionnels beaucoup trop rapides, des dépassements des plafonds professionnels (exemple : l'existence de chauffeurs agents de maîtrise), une

augmentation continue et importante de la masse salariale, une inégalité salariale et une cassure de l'équité salariale. C'est pourquoi, l'analyse de la « période d'évaluation » au niveau des évalués, fait apparaître que 44,9% des travailleurs se disent évalués uniquement en période de reclassement. La même proportion (44,9%) affirme être évaluée chaque fin d'année. Le constat est sans équivoque: à la SONES, l'évaluation n'a une dimension globale qu'au moment des reclassements professionnels.

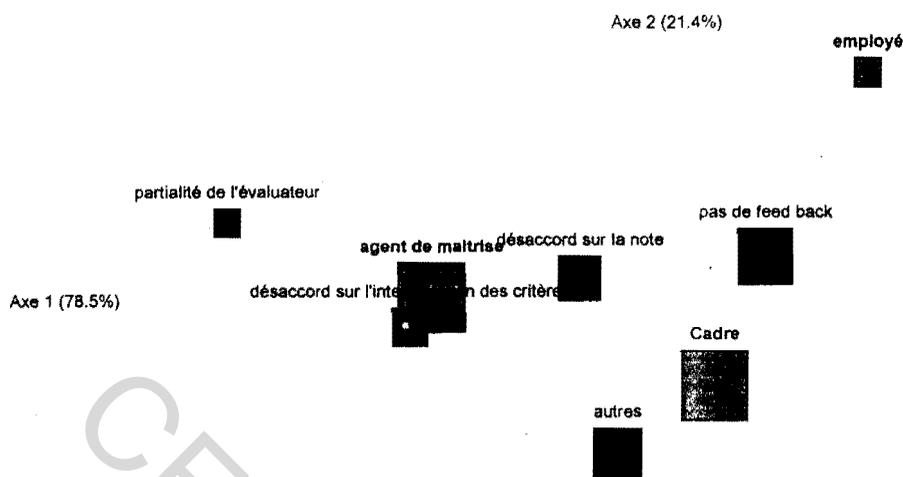
L'évaluation reste une pratique difficile pour tous les acteurs d'une organisation. La complexité de la grille (citée à hauteur de 44,4%) et l'inadaptation des critères de la fiche d'évaluation (citée aussi à hauteur de 44,4%) sont les facteurs qui perturbent le plus le travail des évaluateurs. Les agents évalués rencontrent d'autres types de difficultés, dont le plus sérieux est le manque de feedback. Ce dernier peut être la source de profondes frustrations, car les décisions, bonnes ou mauvaises, ne font pas l'objet d'une explication. L'autre grande difficulté (pour les évalués) repose sur le désaccord sur la note ou encore sur l'interprétation des critères. En analysant plus en profondeur, nous nous rendons compte que le manque de feedback est une préoccupation de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Tableau 10: Difficultés rencontrés par les évalués selon la catégorie socioprofessionnelle.

CSP/difficultés de l'évaluation	pas de feedback	désaccord sur la note	désaccord sur l'interprétation des critères	partialité de l'évaluateur	autres	TOTAL
Cadres	9	4	2	0	8	23
Agents de maîtrise	4	5	5	4	5	23
Employés	3	1	0	0	0	4
TOTAL	16	10	7	4	13	50

En réalisant la carte factorielle, nous classons les difficultés selon la catégorie professionnelle des agents. Comme le tableau l'a montré, le premier problème rencontré est le manque de feedback. Ce sont les cadres et les employés qui se plaignent plus de cela. Les agents de maîtrise ressentent plus la partialité de l'évaluateur, le désaccord sur l'interprétation des critères, mais aussi le désaccord sur la note.

Figure 3: Les difficultés rencontrés par les évalués et la catégorie socioprofessionnelle.



Si des désaccords subsistent sur l'attribution des notes et sur l'interprétation des critères pour l'ensemble des agents, nous constatons que seuls les agents de maîtrise expriment des doutes quant à l'impartialité de leurs évaluateurs. Cette perte de confiance résulte de l'erreur des extrêmes, à savoir la généralisation dans les directions de notes maximales pour certains agents.

Les agents de la SONES perçoivent les conséquences de l'évaluation à travers l'avancement et la revalorisation salariale. Ces deux variables sont liées, car le reclassement entraîne une revalorisation du salaire. Cela montre encore une fois le lien étroit entre le reclassement et l'évaluation, au détriment de la formation, la politique de motivation, la gestion des carrières. Des travailleurs de la SONES affirment n'avoir obtenu aucun avantage suite à une évaluation, aussi bien des cadres (au nombre de 6) que des agents de maîtrise (au nombre de 7). Cela signifie que le système d'évaluation, en étant vicié, a participé à altérer la sensation de justice au sein de l'organisation.

Tableau 11: Conséquences de l'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.

CSP/conséquences évaluation	formation	revalorisation salariale	respect des objectifs	enrichissement des tâches	réorganisation de votre travail	promotion	avancement	sanction négative	rien du tout	autres	TOTAL
Cadres	0	6	0	2	0	2	13	0	6	4	33
agents de maîtrise	3	5	0	1	1	1	12	0	7	0	30
Employés	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	4
TOTAL	3	14	0	3	1	3	25	1	13	4	67

Nous nous sommes intéressés à l'impact de l'évaluation sur la performance et sur les carrières des agents de la SONES. Pour 63,6% des évaluateurs, le système actuel ne contribue pas à améliorer les performances de leurs collaborateurs. Ainsi seuls 4 évaluateurs sur 11 trouvent que le système permet d'améliorer les performances de leurs collaborateurs. Ce constat est davantage renforcé par la perception des évalués. 68% d'entre eux affirment, que l'évaluation n'a pas participé à les rendre plus performants dans l'accomplissement de leurs tâches.

Dans le tableau ci-dessous, nous observons que quatre (4) évaluateurs ont répondu que le « respect des objectifs » est le critère qui sied pour décrire la performance d'un travailleur.

Tableau 12: Perception du critère de performance par les évaluateurs.

critères de performance	Nb. cit.	Fréq.
Compétences professionnelles	4	44,4%
Qualités relationnelles	0	0,0%
Respect des objectifs	4	44,4%
Qualités personnelles	1	11,1%
Autres	0	0,0%
TOTAL CIT.	9	100%

Par ailleurs, quatre (4) autres évaluateurs pensent qu'être performant c'est avant tout posséder des compétences professionnelles. Bien que la performance et la compétence soient intimement liées, un travailleur peut être fortement compétent, mais faiblement performant. 60% des évalués affirment que la compétence professionnelle est le principal critère de performance. Seuls 27% pensent qu'il s'agit du respect des objectifs. Suite à ces résultats, nous constatons à quel point les concepts de performance et de compétence sont flous pour les acteurs de l'entreprise.

Les évalués à la SONES ne sentent pas, en majorité (76,6%), un impact de l'évaluation sur leur carrière. Seuls 23% pensent le contraire. Nous pensons que cela est dû au fait que les parties de la fiche d'évaluation, devant renseigner sur les possibilités de reconversion ou de changement de poste n'étaient pas remplies, ou étaient mal remplies. Si ces fiches étaient bien remplies, elles ne feraient jamais fait l'objet d'une bonne exploitation par la Direction des Ressources Humaines.

A la SONES, un seul évaluateur sur onze (11) a été formé aux techniques d'évaluation du personnel, ce qui est faible. Les évaluateurs sont laissés à eux-mêmes. Cette insuffisance n'a pas été corrigée pour permettre aux évaluateurs de gérer cet acte primordial de gestion. Cependant tous les évaluateurs sans exception ont souhaité se faire former, afin de mieux cerner la pratique complexe et délicate de l'évaluation. Ils pensent même à l'unanimité, qu'il est nécessaire pour eux d'être formés.

Quant aux évalués, la majorité d'entre eux (70%) n'est même pas informée sur les fondements théoriques et pratiques de l'évaluation. Ainsi, il semble illusoire d'arriver à une acceptation des résultats d'une évaluation si l'un des acteurs (à savoir l'évalué) n'est pas au courant des tenants et des aboutissants de cette pratique.

Les critères doivent faire l'objet d'une adhésion entre la partie se chargeant de l'évaluation et les travailleurs devant être évalués. Si l'adhésion n'est pas réalisée, l'évaluation fera l'objet de contestations (rappelons qu'un cinquième (1/5) des évalués conteste leur note suite à une évaluation à la SONES, que 44% des évaluateurs jugent les critères inadaptés et que 14% des évalués entrent en désaccord avec leurs supérieurs hiérarchiques par rapport à l'interprétation des critères d'évaluation). Ces conséquences proviennent du fait que les évalués n'ont pas été impliqués dans le choix des critères. Une seule personne évaluée sur l'ensemble des répondants à notre questionnaire affirme avoir été impliqué dans le choix de ses critères d'évaluation.

En dépit des plaintes sur le caractère général et vague des critères d'évaluation, les cadres et agents de maîtrise (qui représentent l'encadrement) pensent majoritairement que 39,7% des critères doivent être conservés, notamment « l'organisation, l'aptitude à rendre compte, le respect des objectifs ». Ces derniers pensent aussi que 33,1% des critères, soit un peu plus du tiers, devraient être réétudiés pour être beaucoup plus pertinents. En terme

d'amélioration, ce sont les critères « formation professionnelle, autorité, et initiative » qui ont été les plus cités. 11% des critères devraient selon ces deux catégories socioprofessionnelles être supprimés. Ainsi les critères les plus impopulaires sont respectivement « jugement » et « délégation ».

Chapitre 4 : L'appréciation globale du système d'évaluation.

En étudiant les effets du système d'évaluation, nous avons obtenu les résultats ci-après :

Tableau 13: Les effets du système d'évaluation 2 (après retraitement)

	effet positif	effet négatif	TOTAL
relations hiérarchiques	45,0% (18)	55,0% (22)	100% (40)
motivation	50,0% (19)	50,0% (19)	100% (38)
culture entreprise	32,4% (12)	67,6% (25)	100% (37)
dialogue social	43,2% (16)	56,8% (21)	100% (37)
organisation du travail	45,0% (22)	45,0% (18)	100% (40)
climat social	41,5% (17)	58,5% (24)	100% (41)
"autres"	0,0% (0)	100% (2)	100% (2)
Ensemble	44,3% (104)	55,7% (131)	100% (236)

Des résultats du tableau ci-dessus, nous pouvons déduire que le seul effet positif de l'évaluation du personnel est ressenti au niveau de l'organisation du travail. Pour ce qui est de la motivation, les avis sont partagés, c'est le statut quo (une partie du personnel trouve son compte dans le reclassement professionnel). Les travailleurs pensent que, c'est la culture d'entreprise qui aurait le plus souffert du système d'évaluation. Il est clair que le système n'a pas véritablement raffermi par exemple les sentiments d'équité, d'égalité de traitement. En ce qui concerne les relations hiérarchiques, le dialogue social ou le climat social, les effets semblent légèrement plus négatifs que positifs. Cette situation représente un risque à ne pas négliger si la DRH souhaite « redorer le blason » de ce système de gestion.

L'étude de la perception de l'objectivité du système d'évaluation sur les agents évalués a donné le résultat suivant : 72,7% des évalués trouvent que le système d'évaluation à la SONES est subjectif. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait :

- certains agents jugent leurs évaluateurs impartiaux ;
- l'évaluation est juste « historique » : elle a tenté de cerner les performances passées, sans s'intéresser au développement futur des agents. C'est pourquoi peu d'agents sentent un lien avec la gestion de leur carrière ;

- les travailleurs sont évalués pour les mêmes compétences, alors que pour chaque métier, chaque poste, il existe des spécificités (exemple : un ingénieur électromécanicien ne peut pas être évalué sur les mêmes bases qu'un contrôleur de gestion),
- l'évaluation ne permet pas de faire une distinction entre les employés les plus productifs et les moins productifs, du fait que tout le monde est généralement dans la même fourchette de notation (les notes fréquemment rencontrées dans l'étude des fiches d'évaluation sont les suivantes : 15,20/16 ; 15,4/16 ; 15,6/16),
- au même niveau professionnel, les travailleurs les plus productifs reçoivent les mêmes bonus et ont le même salaire que les travailleurs improductifs : c'est le cas de la prime de rendement qui a été généralisée à tous les employés de la SONES (productifs ou improductifs) sans distinction, et qui n'est pas indexée sur les performances.

Tous les travailleurs sans distinction de classe professionnelle sont préoccupés par cette situation. Tous les évaluateurs trouvent le système d'évaluation subjectif. Ce sont les évalués (12 travailleurs trouvent le système objectif, alors que 21 travailleurs pensent le contraire), qui le trouvent plus objectif, mais cela pourrait découler d'une méconnaissance. En dépit de cette situation préoccupante de la perception négative par les agents du système d'évaluation, 70,5% d'entre eux pensent que l'évaluation est une pratique pertinente dans les entreprises contre 29,5% qui pensent le contraire. Ce résultat est inquiétant. Il nous interpelle dans notre étude, car les évaluateurs, ceux qui sont censés impulser les changements du système d'appréciation, en très grande majorité (10/11), affirment que l'évaluation n'est pas une pratique pertinente au sein de l'entreprise en général.

Le pessimisme, dont font montre les évaluateurs (tous cadres à l'exception d'un agent de maîtrise), n'est pas rassurant pour mener à bien une démarche de changement. Ils sont les premiers acteurs dans le processus de changement de ce système.

Tableau 14: Pertinence de la pratique de l'évaluation selon les évaluateurs et les évalués.

Évaluateur ou évalué/pertinence de la pratique de l'évaluation	oui	non	TOTAL
oui	1	10	11
non	12	21	33
TOTAL	13	31	44

L'entretien annuel d'évaluation est perçu par les évalués de façon négative à la SONES. Si 26,6% des agents évalués trouvent qu'il est un cadre d'échange et de dialogue, la majorité l'assimile à une routine (46,9%), et même à une source de tensions (26,6%).

A la SONES, l'évaluation est globalement perçue comme une habitude sans grande importance managériale, surtout lorsqu'elle n'est pas couplée aux reclassements professionnels. C'est ce qui explique également pourquoi le système est dans un tel état de paralysie. La routine bloque l'innovation, alors que ce dernier est un facteur important du développement d'une entreprise.

L'étude de cette perception en tenant compte de la direction d'appartenance, nous donne le tableau ci-après :

Tableau 15: nature réelle de l'entretien d'évaluation selon la direction d'appartenance.

nature réel éval	source de tensions	cadre d'échange et de dialogue	routine	autres	TOTAL
Direction d'appartenance					
DSP	0	2	5	0	7
DRH	3	1	4	0	8
DCG	1	0	2	0	3
DF	1	1	1	0	3
DG	6	1	6	0	13
DLAMG	4	2	2	0	8
DPCE	1	2	6	0	9
DT	1	7	4	0	12
TOTAL	17	16	30	0	63

Nous notons une constante : c'est uniquement à la DTX où le système est ressenti généralement comme un cadre d'échange et de dialogue. Cette perception peut être analysée grâce à la carte factorielle ci-dessous. Nous constatons donc que :

- C'est à la DG et à la DLAMG où le système d'évaluation est ressenti comme une source de tensions.
- Qu'à la DPCE et à la DSP, il est vécu comme étant principalement une routine.
- Que les autres perceptions sont assez mitigées : DRH et DCG (routine et source de tensions), DF (routine, source de tensions, cadre d'échange et de dialogue).

Aussi bien les évaluateurs que les évalués voient l'entretien annuel comme une routine. Les évaluateurs ressentent plus la pression de la pratique de l'entretien, car c'est eux qui doivent mener à bien cette rencontre. C'est pourquoi 88,2% des évaluateurs vivent cet instant soit comme un facteur stressant, ou un passage obligé. Pour autant, les évalués semblent mieux apprécier ce moment, et vivent l'entretien annuel avec un peu moins de tensions. A ce titre 31,9% d'entre eux trouvent que l'entretien est un cadre d'échange contre 11,8% des évaluateurs.

En tenant compte de la catégorie socioprofessionnelle, nous pouvons affirmer que l'entretien d'évaluation n'est pas perçu, par les employés, comme un un cadre d'échange et de

dialogue. L'entretien semble être encore plus mal vécu par les agents de maîtrise, car ils le vivent comme une routine et une source de tensions, au contraire des cadres qui le vivent certes comme une routine, et plus faiblement comme un cadre de dialogue.

Tableau 16: Nature de l'entretien d'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.

CSP/nature de l'évaluation	source de tensions	cadre d'échange et de dialogue	routine	autres	TOTAL
Cadres	6	12	17	0	35
agents de maîtrise	8	4	10	0	22
Employés	3	0	2	0	5
TOTAL	17	16	29	0	62

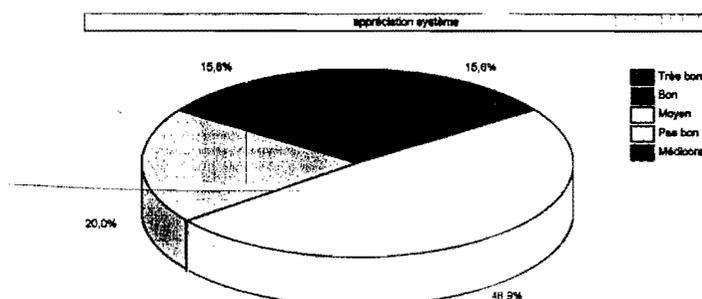
Les travailleurs pensent qu'un système d'évaluation reste une bonne idée (73,9%), dans la mesure où il est utile à la SONES dans le cadre d'une amélioration continue. Pourtant, une frange importante de la population de la SONES ne pense pas en l'utilité d'un tel outil de gestion: 26,1%. Cela est compréhensible et il est difficile pour un individu de percevoir l'utilité de quelque chose, si : il ne la comprend pas, ne l'a jamais apprise et n'en a jamais entendu parler. En analysant l'utilité du système à travers la catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que ce sont les cadres qui perçoivent le moins son utilité (34,8%).

Tableau 17: L'utilité du système d'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.

utilité système	oui	non	TOTAL
CSP			
Cadre	65,2%	34,8%	100%
agent de maîtrise	78,9%	21,1%	100%
employé	100%	0,0%	100%
TOTAL	73,3%	26,7%	100%

L'appréciation globale du système permet de faire un constat général : les agents de la SONES ne trouvent pas le système d'évaluation « très bon ». Ils le trouvent « moyen » (48,9%) voire même « pas bon » (20%). Pour autant certains travailleurs se disent satisfaits du système à hauteur de 15,6%.

Figure 4: Appréciation du système d'évaluation.



Si nous regroupons :

- « Très bon et bon » et que nous les assimilons à une perception positive,
- Et « pas bon et médiocre » et que nous les assimilions à une perception négative,

Nous obtenons le tableau ci-après :

Tableau 18: Appréciation du système d'évaluation.

appréciation système	Nb. cit.	Fréq.
perception positive	7	15,6%
Moyen	22	48,9%
perception négative	16	35,6%
TOTAL CIT.	45	100%

Moyenne = 2,64 Ecart-type = 0,93

Ainsi nous pouvons conclure que l'évaluation du personnel à la SONES est perçue comme un système d'évaluation **moyen à tendance négative**.

L'analyse de cette perception à travers la catégorie socioprofessionnelle, renforce cette conclusion. Les cadres (40,9%) et les agents de maîtrises (47,4%) trouvent le système moyen avec une tendance à le percevoir négativement (36,4% pour les cadres et 42,1% pour les agents de maîtrise), plutôt que positivement (22,7% des cadres, et seulement 10,5% des agents de maîtrise).

Compte tenu des hypothèses que nous avons émises dans notre présentation générale, nous pouvons simplement déduire que :

- Les éléments préalables à la mise en place du système d'évaluation n'ont pas été réalisés. Cela a rendu difficile la compréhension des mécanismes du système d'évaluation, et le lien important qu'il doit avoir avec les autres processus RH. C'est ce qui explique le fait, que l'on ne sache pas de façon explicite et formelle, ce qui est évalué (compétence, performance ou les deux). Les relations de travail ne sont pas clarifiées. C'est pourquoi les collaborateurs sont évalués en fin d'année sur des éléments pour lesquels aucun accord n'avait été formalisé en début d'exercice.
- L'outil d'évaluation du personnel est effectivement inefficace et obsolète. Il est le vestige de l'ancienne SONEES, et reste difficilement utilisable par les acteurs du système. Il ne participe pas à l'amélioration continue des performances et des compétences au sein de l'organisation. C'est un instrument qui est inutile car difficilement exploitable dans les faits. L'outil concourt donc à vicier le système d'évaluation et à le rendre encore plus dépendant aux reclassements professionnels.
- Et pour finir, nous affirmons que le système d'évaluation est plus générateur de tensions et de frustrations que de bienfaits pour l'organisation. En ce sens, il contribue

vicier le climat social, surtout lors des reclassements professionnels où les enjeux sont très forts.

Ce résultat final montre de manière claire l'absence d'une véritable vision formalisée qui pourrait être déclinée, afin de permettre à chaque collaborateur de s'approprier les missions de l'organisation. Les modes de fonctionnement de l'ancienne SONEES sont encore perceptibles dans de la SONES actuelle. Il y a encore un gap entre les systèmes modernes de management devant être appliqués et ceux réellement mis en place. Le tableau récapitulatif de l'analyse quantitative est disponible en annexe n°8.

TITRE 2 : LES RECOMMANDATIONS.

Chapitre 1 : Un nouvel outil d'évaluation.

A la suite des différents manquements que nous avons constaté dans notre analyse, il nous a paru nécessaire, à notre humble avis, d'apporter des correctifs au système d'évaluation de la Société Nationale des Eaux du Sénégal. Nous pensons que le premier domaine de changement concerne « l'outil d'évaluation ».

Cette recommandation répond à certains manquements apparus dans notre analyse. Il s'agit: de la complexité des outils d'évaluation, les désaccords sur l'interprétation des critères, l'inexistence du lien entre le système d'évaluation et les différentes politiques RH (recrutement, formation, motivation, etc)

Nous jugeons primordial la mise en place d'un système d'évaluation du personnel qui puisse tenir compte des objectifs individuels (aussi bien ceux de contribution que ceux de progrès). Nous proposons plusieurs outils pour définir, suivre et évaluer les domaines de la performance, des compétences et du potentiel à la SONES.

Ainsi nous proposons une nouvelle orientation concernant l'évaluation des compétences. Une compétence peut être évaluée par rapport à la fréquence de sa mise en pratique, à l'intensité de la tâche effectuée (par exemple, pour la compétence "bureautique" d'une secrétaire, avoir une vitesse de frappe de X mots / minute). Il peut l'être aussi par rapport au degré critique de maîtrise de la compétence (c'est à dire le niveau impératif de maîtrise de la compétence, ce type d'évaluation est lié avec le référentiel de compétences), au niveau d'exigence qu'on va avoir à l'égard de chaque salarié, et au niveau de difficulté du contexte dans lequel s'exprime la compétence.

Compte tenu de l'état actuel du système d'évaluation, nous avons voulu apporter des changements tout en rendant son utilisation plus facile. Cet outil peut se baser :

- soit des compétences listées dans « référentiel de compétences » en cours de validation par tous les travailleurs de la SONES,
- soit des critères que nous avons proposés et mis à l'appréciation des travailleurs. Dans ce cas précis, nous souhaitons que les critères soient représentatifs de la catégorie socioprofessionnelle et des domaines de compétences spécifiques liés à chaque poste.

Cet outil est composé d'une fiche de suivi des compétences⁹ qui devra permettre d'aider les évaluateurs et les évalués dans le management quotidien des compétences, et d'un tableau d'évaluation finale (voir ci-après).

Code ¹⁰	COMPETENCES ¹¹	Niveau requis ¹²	A	B	C	D	E	F	Note (/20)	Notes pondérées
C1										
C2										
C3										
C4										
C5										
C6										
C7										
C8										

Pour la mesure de la compétence, nous avons décidé de proposer à votre appréciation une grille de correspondance des compétences¹³. Il s'agit bien sûr de propositions, qui devront aussi faire l'objet d'une validation par les travailleurs.

L'échelle choisie devra permettre un positionnement clair et sans ambiguïté. En effet le choix d'un outil métrique est très important. Il faut savoir que lorsque le nombre de modalités de l'échelle est pair, la personne qui évalue est obligée de choisir. Cette pratique

⁹ Annexe n°9.

¹⁰ Permet de coder l'intitulé de la compétence

¹¹ C'est l'intitulé de la compétence

¹² C'est le niveau requis au niveau du référentiel de compétence. Il jouera en même temps le rôle de coefficient de priorisation.

¹³ Annexe n° 10.

réduit l'impact du phénomène de tendance centrale, mais aussi d'affecter des notes aux différentes positions. En revanche, il n'y a pas de position médiane pour les indécis, il est indiqué de prévoir une rubrique « NSP » (Ne Se Prononce pas).

Les différentes compétences à analyser ont été soumises à l'approbation des travailleurs dans « la fiche de participation : évaluation des compétences¹⁴ », qui a permis la collaboration des agents de la SONES à la mise en place du nouvel outil d'appréciation du personnel. Compte tenu de la limite temporelle de notre étude, nous présentons ce qui nous paraît être le système le plus adéquat.

Bien entendu l'implémentation d'un tel outil ne peut se faire sans la collaboration de tous les agents, qui doivent être acteurs des changements de leur organisation. Les instruments qui seront utilisés pour apprécier les performances ou les compétences devront être des outils conçus par les travailleurs et pour les travailleurs. Il serait intéressant que les travailleurs de la SONES puissent suivre des séminaires sur la gestion du changement. Le développement pratique des outils proposés en matière d'appréciation des compétences est disponible dans l'annexe 12.

Dans le futur, nous souhaiterions que l'évaluation des compétences puisse être encore plus poussée. C'est dans une perspective d'amélioration que nous proposons un outil d'analyse approfondie des compétences (Annexe n°13: nous n'avons présenté qu'une partie des compétences totalement listées, l'objectif est surtout de faire comprendre notre démarche) qui à moyen terme ou plus certainement à long terme, pourrait représenter une nouvelle orientation du système d'évaluation intéressant pour la SONES. Cet outil complet a été développé en partie avec le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois) afin de déterminer l'ensemble des dimensions à prendre en compte au niveau du poste de travail.

LA SONES est dans une logique de gestion des compétences. Pourtant la Direction générale souhaite compléter ce processus par la mise en place de contrats d'objectifs. Il s'agit donc d'un outil d'appréciation des compétences qui va permettre aussi de déceler le potentiel. Il pourrait concourir à renseigner de manière beaucoup plus précise l'organisation, en particulier le système d'information « Ressources Humaines » sur les possibilités de formation à développer. Pour aider l'évaluateur, nous avons proposé des dimensions « personnelle, administrative et technique ». Pour ces deux premières dimensions nous avons

¹⁴

Annexe n°11.

utilisé la méthode du BARS, en donnant pour les compétences sélectionnées (5) cinq niveaux de description, allant de la plus positive à la plus négative.

Pour l'analyse de la dimension technique, du fait de la lourdeur de la lecture, nous préférons la présenter sous la forme d'activités professionnelles qui seront appréciées à travers une échelle. Pour cela nous nous sommes inspirés du BOS. Chaque niveau propose une description des activités professionnelles.

Dans ce tableau, nous listons pour les deux premières dimensions nos propositions.

Tableau 19: Proposition de dimensions et 'indicateurs de mesure.

Dimensions Personnelles	Exemples d'indicateurs de mesure
Communication	-proportion de réunions bien (mal) dirigées. -proportion de lettres / rapports/ notes avec (sans) incorrections. -proportion de fichiers bureautiques bien (mal) faits.
Initiative	-nombre de nouvelles méthodes de travail développées. -nombre de changements apporter au travail
Leadership	
Relations interpersonnelles	-Nombre d'avertissements, de blâmes, de mises à pied liés à un mauvais comportement professionnel. -nombre de heurts signalés sans suite
Travail d'équipe et coopération	-Nombre de participations aux rencontres de remue-méninges ou de travail de groupe. -nombre de participations à une prise de décision commune.
Assiduité / Ponctualité	-Nombre de retards. -Nombre d'absences sans justificatifs
Dimensions administratives	Critères mesurables
Délégation	-proportion de projets délégués
Prise de décision	-nombre de décisions contraires aux objectifs de l'entreprise
Organisation personnelle /gestion du temps	-nombre de dossiers (rapports) remis en retard -nombre de projets réalisés après échéance - respect des délais des plans d'action
Supervision des ressources humaines	-le nombre de conflits -le nombre d'agents coachés
Dimensions spécifiques (au poste de travail)	Vous pouvez les retrouver dans l'annexe correspondante.

Cet outil est facile d'utilisation mais très lourd d'exploitation à travers la lecture des différentes dimensions traduisant l'état de mise en œuvre. Bien utilisé, il permettra d'obtenir des résultats beaucoup plus précis et détaillés sur la mise en œuvre des compétences des agents de la SONES.

Du fait de la lourdeur, nous pensons qu'il serait judicieux, voire même essentiel d'informatiser ce processus, afin de permettre à l'évaluateur de disposer très rapidement des résultats de l'évaluation. Cela serait un premier pas vers l'informatisation des processus RH.

La note obtenue est pondérée à hauteur de 30%. Celle des objectifs sera pondérée à 70%. Même s'il ne s'agit que d'une proposition à long terme, l'outil a été soumis à l'avis des agents à travers la « fiche de participation : l'évaluation approfondie¹⁵. »

Nous proposons d'inclure dans le système d'évaluation la notion d'objectif et de performance. Le préalable à l'analyse de la performance, c'est la définition du cadre de cette performance. C'est pourquoi le contrat d'objectif devra être formalisée pour tous les travailleurs, mais aussi une fiche de fixation des objectifs¹⁶ permettra d'aider sur la concrétisation de ce processus.

L'outil comprend deux autres sous points : Le tableau d'évaluation globale qui figurera dans le dossier final d'évaluation (voir ci-dessous) et la fiche de suivi des performances¹⁷.

Code	Objectif (N)	A	B	C	D	E
O1						
O2						
O3						
O4						

La fiche de suivi des performances contient un tableau assez complet qui comprend les rubriques suivantes :

- *Code* : cette rubrique est pré-numérotée. Elle permet de faire le lien entre le tableau de suivi des objectifs et le tableau d'atteinte des objectifs du « dossier d'entretien annuel ». C'est un gage de cohérence qui permet de ne pas surcharger le « dossier d'entretien annuel » en commentaires. Ces derniers seront faits exclusivement dans la fiche de suivi et ils pourront être accompagnés, si besoin en est, de documents justificatifs.
- *Objectif* : c'est l'intitulé de l'objectif assigné à la direction.

¹⁵ Annexe N°14.

¹⁶ Annexe N°15.

¹⁷ Annexe N°16.

- *Indicateur de mesure* : un objectif doit être mesurable. Des indicateurs devront être validés d'un commun accord avec la Direction Générale, car ils serviront à mesurer la performance.
- *Moyens* : Il s'agira de préciser si la direction a obtenu les moyens nécessaires pour accomplir l'objectif qui lui a été assigné.
- *Coeff* : C'est le coefficient de priorisation qui permet de déterminer l'importance d'un objectif par rapport à un autre. La somme des coefficients est égale à 100% ou 1.
- *Taux d'atteinte* : C'est le pourcentage d'atteinte du résultat calculé ou estimé à travers les indicateurs de mesure. Les différentes classes de taux correspondent à des notes.
- *Notes (grille d'évaluation¹⁸)* : elles vont de 1 à 19 et sont divisées en plusieurs classes représentant des degrés de performance.
- *Notes pondérées* : Elles représentent les notes multipliées par les coefficients de priorisation. La somme des notes pondérées donne la note finale.
- *Respect des délais* : pour savoir si les échéances ont été globalement respectées.
- *Commentaires* : pour apporter des justificatifs.

Après avoir renseigné la fiche de suivi, il suffira de cocher dans le tableau ci-dessus la case correspondante à la performance réalisée. L'évaluation des performances a été présentée aux agents de la SONES via la « fiche de participation : évaluation des performances¹⁹ ».

Tous les outils d'évaluation sont regroupés dans le dossier d'entretien annuel²⁰ qui va récapituler : les faits marquants de l'année du salarié, la mise en œuvre de ses compétences, ses résultats dans le travail, les possibilités de formation et ou de promotion. Bien entendu, cet outil représenterait une nouveauté au sein de l'entreprise.

L'ensemble des outils créés dans le but de permettre l'amélioration du système d'évaluation sont les suivants:

- Outils de définition: la fiche de fixation des objectifs, le document d'analyse approfondie des compétences.
- Outils de suivi: la fiche de suivi des objectifs, la fiche de suivi des compétences.
- Outils d'évaluation finale: le dossier d'entretien annuel, la grille d'appréciation des compétences, la grille d'appréciation des performances.

18

Annexe n°17.

19

Annexe n°18.

20

Annexe n°19.

Tout changement important implique de nouvelles réalités. Il doit faire l'objet d'une judicieuse communication. Finalement, pour aider les travailleurs à s'approprier l'outil, une formation pourrait être menée afin d'impliquer jusqu'au bout les travailleurs.

Chapitre 2 : Une nouvelle procédure.

Dans le moyen terme, l'évaluation du personnel devra évoluer vers une procédure beaucoup plus détaillée, qui va se greffer à la démarche qualité entreprise à la SONES à l'heure actuelle.

Cette recommandation trouve son sens à plusieurs niveaux:

- La Direction des Ressources Humaines n'a pas encore défini une procédure formelle clarifiant le processus d'appréciation du personnel.
- Les travailleurs ne sont pas impliqués dans l'élaboration et la validation des critères d'évaluation.
- L'appréciation est trop fortement dépendante des périodes de reclassement professionnel.
- Le syndicat est trop impliqué dans la procédure d'évaluation.

Cette nouvelle procédure devra donc mettre l'accent sur la collaboration entre chef fonctionnel et collaborateurs, afin de rétablir des relations saines et sans à priori. La nouvelle procédure que nous présentons se base sur ce que l'on appelle en gestion : les cercles de développement.

Le déroulement de l'évaluation, fait penser à un cycle immuable de développement continu, qui n'est pas sans rappeler le « Plan, Do, Check, Act » de W. Edward Deming. Cet anglicisme pourrait être traduit par la formule : « Planifier, réaliser, vérifier, améliorer ». L'objectif des cercles de développement serait de faciliter l'atteinte des objectifs, tout en assurant une forte motivation des travailleurs grâce au coaching du supérieur hiérarchique et à la qualité des accords qu'il conclut avec ses agents. Également, cette procédure devrait permettre de faciliter l'entretien annuel d'évaluation, qui reste encore à la SONES un moment de stress ou un acte routinier. Cette procédure, nous la déroulons en (4) quatre étapes : la description de fonction, la formulation des objectifs, le suivi, et l'évaluation finale.

Ces étapes seront structurées comme des entretiens individuels ou en groupe, selon les spécificités de chaque direction ou service.

La première étape est donc la description de fonction. Elle doit se faire lors d'un entretien que nous appellerons « l'entretien de description de fonction ». Il doit permettre au responsable hiérarchique et au collaborateur de parcourir ensemble la fiche de poste. Il donnera l'opportunité à l'agent de savoir ce que l'on attend de lui. C'est un fait important, car il doit corriger la faible utilisation des fiches de postes comme préalable à l'évaluation à la SONES. Cet entretien entre aussi dans le cadre de la décentralisation des processus RH, puisqu'il est l'occasion pour le chef fonctionnel et son agent d'apporter des compléments dans la description des fonctions. Nous pensons que ce premier entretien est un élément qui pourrait d'abord favoriser une meilleure communication entre les hiérarchies. Ensuite, il dégagera sous la forme d'un consensus les attentes liées à la tenue de chaque poste de travail. Finalement, il préparera le collaborateur à s'approprier les objectifs entrant dans le cadre direct de son travail (sa mission).

La seconde étape consiste en la formulation des objectifs. C'est un autre moment important, et il peut être fusionné, au besoin, avec l'entretien de description de fonction. Elle peut avoir lieu plusieurs fois par an. Cette formulation des objectifs est surtout une concertation entre le collaborateur et son chef fonctionnel dans le but de traduire de façon opérationnelle les descriptions de poste en objectifs concrets de contribution. Des objectifs de progrès pourront également être formulés. Ces objectifs (de contribution ou de progrès) devront être en accord avec les objectifs généraux définis par la Direction générale. Cet entretien doit aussi permettre au chef fonctionnel et à son agent de fixer les délais et échéances pour atteindre les objectifs, de s'accorder sur les moyens à mettre en œuvre, et au final d'identifier et de valider les indicateurs de performance qui vont servir de base à la mesure quantitative des résultats. Le mot d'ordre de cet entretien est le consensus.

Comme nous l'avons vu dans notre analyse, peu d'agents à la SONES négocient leurs objectifs. Comme l'entretien de description de fonction, il favorisera la communication entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Plus spécifiquement, il pourrait concourir, à la création d'accords formels (contrat individuel d'objectifs). Aussi, il participerait à la motivation du salarié qui pourrait disposer d'objectifs stimulants à atteindre préalablement négociés. En définitive, il fera naître la sensation de contribution à l'atteinte des objectifs

généraux, et l'objectivation de l'entretien annuel avec l'utilisation d'indicateurs de performance mesurables.

La troisième étape de ce cercle de développement réside dans les entretiens de suivi. Ils donnent la possibilité au supérieur hiérarchique et à son collaborateur, l'opportunité de discuter des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats. L'entretien de fonctionnement offre au collaborateur et au chef fonctionnel la possibilité d'aborder toutes les questions intéressant le travail du collaborateur. C'est un moment qui peut aussi servir à aborder l'évolution professionnelle de l'agent et les perspectives qui lui sont offertes sur le plan professionnel. Idéalement, les différentes décisions qui ont découlé de cet entretien, doivent être écrites, et validées d'accord partie, afin de rendre l'évaluation finale beaucoup plus simple.

Ce type d'entretien doit pouvoir, dans un premier temps améliorer le feed back et dans un deuxième temps le formaliser. Nous savons que le manque de feed back est la première et principale difficulté rencontrée par les agents de la SONES dans la procédure d'évaluation. Toutes les catégories socioprofessionnelles souffrent de cette situation. Nous pensons que l'établissement d'une telle procédure, couplée avec une formation idoine dans le management, pourrait à long terme changer la façon d'appréhender le feed back à la SONES.

Ce genre de rencontre est également motivant pour les travailleurs, dans la mesure où ils ne sont plus livrés à eux-mêmes dans l'atteinte des résultats. Il accroît la motivation du collaborateur. Le plus important, c'est que ce rendez vous concourt à aider le chef fonctionnel dans la correction de son management. Par rapport à l'entretien annuel, il permet d'apporter des éléments fiables et objectifs pour étayer l'évaluation finale.

La dernière étape est l'évaluation finale. Elle doit servir à faire le bilan du fonctionnement du collaborateur. Lors de ce moment crucial, il faudra vérifier si les accords validés lors de « l'entretien de formulation des objectifs » ont été respectés (aussi bien par le collaborateur que par le supérieur hiérarchique). Par la suite, un feed back global est fait par le supérieur hiérarchique sur le fonctionnement général de l'agent. Cet entretien peut permettre à l'agent de s'exprimer sur son autoévaluation. Nous suggérons cependant que l'autoévaluation puisse être intégrée dans le système d'évaluation dans le long terme, lorsque les pratiques auront été assainies. Le fait de recourir à l'évaluation finale permet de s'assurer de profiter d'avantages certains :

- L'agent de la SONES évalué a des précisions sur la qualité de son travail, ses points forts, et ses points à améliorer.

- Les besoins de formation y sont définitivement validés,
- La mise en place du feed back constructif permet d'assurer la motivation du collaborateur même si les résultats n'ont pas été satisfaisants.

Chapitre 3 : La formation et la communication : nouvelles pratiques pour accompagner le changement.

L'implémentation d'un nouvel outil doit être accompagnée d'une formation qui aura principalement deux volets : l'utilisation efficiente de cet outil de gestion et le développement des concepts et des compétences liés à l'évaluation en entreprise. Si le premier volet pourrait être dirigé directement par les agents de la DRH, la seconde devrait être intégrée dans le plan de formation à venir. L'idée serait de développer les connaissances et les compétences des travailleurs (principalement les cadres) sur l'évaluation du personnel.

Elle devrait aider à modifier les mauvaises perceptions, donc les mauvaises attitudes et les mauvais comportements. Dans la globalité, cette formation pourrait apporter des correctifs intéressants, mais plus spécifiquement, elle devrait permettre :

- L'adaptation des nouveaux cadres de l'entreprise à ce concept,
- L'adaptation des connaissances pour garantir et renforcer les savoirs des cadres,
- L'amélioration des connaissances existantes sur ce concept, l'acquisition de nouvelles connaissances, et l'émergence de pratiques répondant à la culture d'entreprise de la SONES,
- L'échange d'expériences entre les cadres de le SONES ayant un rôle dans la démarche de l'évaluation (nous pensons surtout que le Directeur de la DTX pourrait apporter une grande aide aux autres directeurs) afin de créer un cadre réciproque d'enrichissement professionnel
- De faciliter la communication par rapport à l'évaluation.

Ces formations pourraient être menées avec des campagnes de communications internes pour susciter auprès du personnel une émulation dans ce domaine de la gestion des ressources humaines.

Les résultats de notre analyse du système d'évaluation de la SONES ont montré qu'il y avait des dysfonctionnements dans la communication interne à la SONES : 70% des travailleurs sont étrangers aux concepts de l'évaluation. Il est apparu nécessaire de donner

l'opportunité aux travailleurs de s'informer sur les tenants et les aboutissants de ce concept, afin que leur implication à la mise en œuvre d'un nouveau système soit plus effective. La réussite des changements internes ne peut s'opérer qu'avec la participation effective des forces vives de la SONES. Les recommandations que nous avons proposées répondent aux difficultés rencontrées par la Direction des Ressources Humaines dans:

- la clarification des concepts liés à l'appréciation du personnel,
- la gestion du climat social,
- la redéfinition des relations hiérarchiques.

Deux documents électroniques ont été réalisés. Le premier, intitulé « L'évaluation du personnel : outil de cohésion et de développement pour l'entreprise », avait pour objectif premier, d'aider à la compréhension des théories sur l'évaluation du personnel, notamment ses objectifs, ses enjeux, ses apports et son champ d'application. Son second objectif était de sensibiliser les travailleurs de la SONES sur l'importance de l'évaluation sur : la vie générale de l'entreprise, la meilleure prise en compte de la performance et de la compétence, la qualité des relations hiérarchiques, etc. Son troisième objectif était de rendre crédible et pertinente la réflexion autour du système actuel de la SONES, en montrant le rôle des acteurs de l'organisation: la fonction RH n'est pas comprise comme une fonction partagée, de ce fait, l'évaluation du personnel n'est pas perçue pas comme un outil destiné à tous les acteurs de l'organisation. Finalement, le dernier but recherché était de montrer le lien avec la démarche d'amélioration du système d'évaluation.

Si le premier support communicationnel traite d'informations d'ordre général, le second, intitulé « l'entretien annuel d'évaluation : les questions qu'il faut se poser pour bien se préparer », met l'accent sur l'entretien annuel d'évaluation, qui, quoi qu'on en dise, reste un moment primordial dans la vie des salariés. Il avait pour but de donner des pistes de réflexion pouvant être approfondies au niveau de chaque direction ou service. Aussi, il doit aider à une meilleure préparation de l'entretien annuel, et à une facilitation du dialogue lors de cet exercice difficile.

L'évaluation jouit d'une perception assez négative, du fait de sa méconnaissance d'une part, et de l'existence de pratiques pas du tout conformes d'autre part. Nous pensons que cette perception devait évoluer vers un sentiment plus positif. Pour cela il a fallu montrer l'évaluation telle qu'elle devrait être, à savoir : un outil de dialogue, de cohésion, de développement de la vie professionnelle et de réalisation individuelle. Cependant cet effort de communication ne permet pas à elle seule à résoudre une incohérence : la communication

interne n'est pas une prérogative de la Direction des Ressources Humaines. Elle est dévolue au seul conseiller en communication rattaché à la Direction générale. Il devient difficile alors pour la DRH de pouvoir mener correctement ses démarches de changement, en étant amputée d'une de ses armes les plus efficaces.

Dans le cadre de la gestion du changement, la communication favorise l'expression directe ou indirecte des salariés. La communication tient un rôle de plus en plus stratégique par rapport à l'information destinée au personnel et à la dynamique des organisations. Communiquer reviendrait donc pour la DRH à se donner les moyens de mobiliser les collaborateurs sur un projet d'amélioration, mais aussi à créer ou en améliorer le lien social. Comme l'affirme **Jean Marc Décaudin** : « *certains pensent que les finances et le marketing sont bons, cela assure la réussite de la société, ce n'est pas le cas. La DRH a besoin d'affirmer son identité et l'importance de ses politiques* ». Cela voudrait dire qu'elle doit montrer aux travailleurs qu'ils ont un interlocuteur sérieux et crédible. Cela passe par le repositionnement de la communication interne au sein de la DRH de la SONES, permettant au conseiller en communication de se concentrer sur les aspects liés aux relations publiques. Ce repositionnement pourrait prendre forme avec le recrutement d'un agent chargé exclusivement de la communication interne.

La Direction des Ressources Humaines est un partenaire dans les relations entre la SONES et ses travailleurs. Du fait d'un environnement changeant et complexe, cette relation tend à changer. Ainsi RH et communication doivent aller de paire pour accompagner les changements de la Société Nationale des Eaux du Sénégal.

Au-delà d'un simple repositionnement de la communication interne, c'est la structuration même de la Direction des Ressources Humaines qui est à revoir. Nous pensons que la fonction RH gagnerait à être décentralisée pour gagner une crédibilité qu'elle semble ne pas avoir auprès des autres acteurs de l'entreprise : aucun agent de la DRH n'est pilote de processus dans la démarche qualité entreprise par la SONES.

Chapitre 4 : La décentralisation de la fonction RH.

Nos différentes recommandations ont tourné autour des points suivants:

- La mise en place de nouveaux outils d'appréciation,
- La formalisation de nouvelles procédures en termes d'évaluation du personnel,

- Le repositionnement de la communication interne au sein de la Direction des Ressources Humaines.

Le changement ne se décrète pas, il s'impulse. Dans cette optique, la Direction des Ressources Humaines a un grand rôle à jouer pour accompagner au mieux les changements. Le succès des démarches actuelles de cette direction ne pourrait se faire qu'avec une modernisation de la structuration de la fonction RH. Nous pensons, que nos différentes recommandations n'ont un véritable sens qu'à travers une transformation profonde de la façon de faire la gestion des ressources humaines à la SONES. Cette fonction doit évoluer vers une logique stratégique. Cela voudrait dire en d'autre terme, qu'il serait temps de faire de la GRH une fonction partagée et décentralisée au niveau de toutes les unités organisationnelles.

L'évolution de la GRH a entraîné de profondes modifications dans la façon de l'appréhender au sein des organisations. Traditionnellement, la gestion des ressources humaines était dévolue à une équipe de spécialistes chevronnés. Les mutations qui continuent encore à l'heure actuelle de s'opérer, ont conduit cette fonction à s'étendre à toutes les unités de l'entreprise. La conception moderne voudrait que les « ressources humaines » soient une fonction partagée dans les entreprises.

A la SONES, nous ne pouvons pas dire que cette fonction soit décentralisée. Cette situation occasionne des lenteurs terribles dans la mise en place des changements entrepris par la Direction des Ressources Humaines : mise en place des fiches de poste, des référentiels de compétences, amélioration du système d'évaluation. Les concepts RH ne sont pas intégrés par les managers à quelques rares exceptions. C'est le cas du concept de l'évaluation. A titre d'exemple, peu de managers utilisent la fiche de poste de leurs agents pour réaliser l'entretien (seulement 33%). Les objectifs ne sont pas formalisés, ce qui laisse beaucoup d'inertie dans l'accomplissement du travail des collaborateurs.

Les procédures de base en matière d'évaluation ne sont pas connues. De plus, les tâches opérationnelles RH sont perçues comme des lourdeurs qui viennent ralentir le rythme de travail : il est rare que les fiches d'entretien annuel soient renvoyées à la DRH à temps. Ces constats ne sont pas surprenants, si nous savons que 10 évaluateurs sur 11 n'ont jamais été formés aux concepts et aux techniques d'évaluation. La formation dans le domaine du management moderne n'a pas été effectuée pour permettre aux managers de s'imprégner des notions indispensables de la gestion des ressources humaines.

La décentralisation de la fonction RH doit intégrer un certain nombre de processus, afin que la Direction des Ressources Humaines puisse se consacrer à des activités

stratégiques. Il faudrait à la SONES instaurer une délégation d'autorité de la Direction des ressources humaines vers les autres directions. A la SONES, la DRH en appui avec la Direction générale devra réaliser une décentralisation verticale dans le but de rendre autonomes l'ensemble des agents d'encadrement (Chefs de service et chefs de section ayant des agents sous leur tutelle) en leur confiant la gestion de quelques processus « ressources humaines », notamment: l'appréciation individuelle, la sanction, ou encore la promotion interne. Cette direction devra s'atteler à mettre en place également une décentralisation horizontale pour transmettre des prérogatives liées à une gestion des ressources humaines à tous les directeurs à la SONES.

Nous suggérons que les processus à décentraliser soient les suivantes : l'évaluation du personnel, l'organisation du travail, le plan de formation, le recrutement. Décentraliser la communication interne (qui n'est pas encore une prérogative de la DRH) risquerait de rendre incohérente la gestion de l'information au sein de la SONES. Cette décentralisation apporte un certain nombre de points bénéfiques aux acteurs de l'organisation. Tout d'abord, le rôle de la DRH s'en trouvera être plus stratégique. La fonction et le rôle des acteurs de la RH n'en deviennent que plus légitimes. Cela devra s'accompagner par l'usage de données chiffrées et mesurables, par un pilotage plus précis, et la concentration sur tâches à forte valeur ajoutée. Ainsi le DRH deviendrait un élément clé de la définition de la stratégie à la SONES. Pour les cadres ces mutations vont renforcer leur rôle et étoffer leur mission dans l'organisation. Le succès des managers résidera en leur capacité à bien intégrer les nouvelles tâches opérationnelles.

La décentralisation est un instrument de responsabilisation des différents responsables (chef de service, chef de section). Elle présente d'autres avantages comme l'émergence d'une relation client – fournisseur entre la direction des ressources humaines et les travailleurs de l'entreprise, une meilleure flexibilité, avec des gains de temps importants. Elle permet enfin la réduction des coûts centraux, comme quoi elle représente aussi une solution financière si elle est bien gérée. Cependant, il faudrait éviter à la SONES que cette décentralisation n'entraîne tout d'abord l'effritement du rôle de la DRH comme un relais de la politique de l'entreprise, la multiplication du nombre des interlocuteurs surtout pour les partenaires extérieurs et le passage des coûts centraux en des unités de dépenses.

Nous pensons que la DRH doit accompagner ce changement par la mise en place d'un système d'information RH fiable et puissant.

Conclusion

L'évaluation prise au sens large a toujours constitué un fort sujet de réflexion de la part des adeptes des sciences de gestion. Cette discipline inhérente à tout acte de management reste un exercice complexe. Elle est d'autant plus complexe lorsque son sujet d'analyse est l'individu. C'est pour cette raison que l'évaluation du personnel a fait l'objet de diverses interprétations.

C'est un concept qui a évolué au fil du temps pour se présenter aujourd'hui comme un acte fondamental et incontournable du management. D'ailleurs, les gourous des ressources humaines lui préfèrent le terme « appréciation » qui d'après eux a une connotation beaucoup plus positive. L'évaluation est donc devenue un instrument important qui permet aux acteurs de l'entreprise de pouvoir faire le point sur un certain nombre de choses. Ramenée à la dimension individuelle, il s'agit des compétences, de la performance, du potentiel voire même du comportement professionnel. Cette multiplicité des cibles d'analyse renforce la difficulté de la mise en pratique. En effet, dans la pratique, au sein des entreprises, l'évaluation doit être réalisée sans pour autant qu'il soit clarifié ce qui doit être évalué, et comment il faut le faire. La méconnaissance des outils et des techniques d'évaluation raffermirait l'idée générale qui voudrait que cette pratique soit devenue obsolète voire inutile.

La mise en place d'un système d'appréciation nécessite des préalables : les outils de la gestion des emplois d'une part et les outils de la gestion des compétences d'autre part. L'absence de ces préalables représente un frein à la bonne marche de ce système, et pose par la même occasion la place de la fonction ressources humaines au sein des entreprises modernes. L'appréciation a un impact certain au niveau des organisations. Ses enjeux sont multiples car elle entretient un lien étroit avec les politiques de recrutement, de rémunération ou encore de promotion. Elle présente des avantages certains pour l'organisation et pour ses acteurs. Elle clarifie les missions des travailleurs, évalue les compétences mises en œuvre, apprécie l'atteinte des objectifs, permet de définir les objectifs et les moyens, etc.

Pour répondre efficacement à ses missions, l'appréciation doit pouvoir être objective à travers les méthodes qui sont utilisées. Cette pratique doit pouvoir être mesurable, quantifiable, simple d'utilisation, fidèle et acceptée par tous les travailleurs. A ce titre, il est important de préciser que la mise en place d'un système d'évaluation ne peut se faire qu'avec la participation effective de tous les travailleurs. Précisons également que la fixation

d'objectifs est un élément incontournable dans l'élaboration des systèmes modernes d'appréciation. Il n'existe pas de méthodes miracles en matière d'appréciation. Cependant, il y a un ensemble de méthodes possédant leurs avantages et leurs inconvénients et celles-ci doivent concorder avec les réalités du travail de l'organisation, mais aussi avec les différentes valeurs partagées.

L'appréciation est souvent réduite à l'entretien annuel d'évaluation à tort. Nous avons montré dans nos travaux que l'évaluation était plus que cela, il s'agit d'un processus complet et cyclique dont l'entretien annuel d'évaluation est l'un des moments de choix. A la suite de cet entretien, le feed back reste un moment prépondérant. Sans un bon feed back, il est difficile d'empêcher les frustrations de naître chez les travailleurs. De façon générale, l'appréciation est un acte de management très difficile, et la formation à cette pratique est nécessaire pour assurer sa bonne utilisation de la part des acteurs de l'entreprise. Sinon, l'évaluation est galvaudée, et ne joue plus le rôle qu'il devrait jouer, à savoir participer au processus d'amélioration continue.

Comme tout outil de gestion, l'appréciation doit se mettre en place dans un contexte social et économique favorable sous peine d'accroître les difficultés dans ces domaines. Le contexte est très important à prendre en compte car il est souvent plus déterminant que la qualité même de l'outil d'appréciation. Aussi l'appréciation doit être adaptée aux réalités culturelles du lieu d'exercice.

Chaque entreprise possède des difficultés par rapport à son système d'évaluation du personnel. Notre étude, qui porte sur l'analyse du système d'évaluation du personnel de la SONES, a été réalisée au sein de la Direction des Ressources Humaines plus particulièrement au service de la Gestion Prévisionnelle du personnel et de la Formation. Elle a permis d'examiner les bonnes pratiques, mais aussi de vérifier les maux auxquels étaient confrontés une entreprise africaine en matière d'appréciation du personnel.

La fonction RH doit pouvoir jouer un rôle plus stratégique. Les technologies actuelles peuvent lui permettre d'accélérer cette transformation. Nous pensons alors que la direction des ressources humaines de la SONES gagnerait à automatiser certains processus RH. A ce titre elle les rendra plus accessibles et simples d'utilisation. De plus, en additionnant à cette automatisation des outils statistiques, la Direction ne souffrirait plus d'un manque d'informations quantifiées et utilisables dans l'élaboration des politiques futures. Il s'agirait donc de l'émergence de l'e-RH au sein de la SONES. L'e-RH offre des perspectives très appréciables d'autant plus que la fonction RH a beaucoup de défis à réaliser à la Société Nationale des Eaux du Sénégal.

Jean Marie Perretti dans son ouvrage « G.R.H.A.O. Gestion des ressources humaines assistée par Ordinateur », affirmait : « *Les nouvelles technologies informatiques rendent possible un management des ressources humaines anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont non seulement la DRH mais toute la hiérarchie, voire chaque salarié* ».

La Direction des Ressources Humaines doit disposer d'informations de base fournies par un système d'information. Cependant cette information devrait être organisée. La SONES dispose d'un intranet, mais ce dernier ne permet pas de décentraliser les processus et d'individualiser les relations avec le travailleur. Les perspectives sont énormes pour la Direction des Ressources Humaines de la SONES. Elle est dans une phase de fortes mutations, et les défis qui se présentent à elle sont immenses et complexes. L'émergence d'une RH stratégique nécessite que les gestionnaires des ressources humaines de la SONES :

- soient tournés vers leur environnement externe,
- construisent des réseaux et alliances productives avec les groupes et les institutions,
- développent l'information RH afin d'améliorer la pertinence des politiques futures.

Pour arriver à cette situation, faudrait-il déjà assurer à la SONES la véritable décentralisation de la fonction RH, la mise en place d'un label qualité en matière de ressources humaines et surtout, le plus important, devenir un acteur incontournable dans les prises de décisions dans l'entreprise.

Liste des Tableaux

Tableau 1: Spécificité des systèmes d'évaluation selon la nature de leur utilisation.....	13
Tableau 2: Les apports du système d'évaluation.....	14
Tableau 3: Comparatif entre évaluation des résultats et évaluation du potentiel.	17
Tableau 4: Résultats du dépouillement.....	43
Tableau 5: Proportion d'agents ayant répondu au questionnaire par direction.....	44
Tableau 6: Proportion des évaluateurs et évalués selon la catégorie socioprofessionnelle. ...	45
Tableau 7: Négociation des objectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.	47
Tableau 8: Fixation des objectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.	47
Tableau 9: Fixation des objectifs selon la direction d'appartenance.....	48
Tableau 10: Difficultés rencontrés par les évalués selon la catégorie socioprofessionnelle. .	51
Tableau 11: Conséquences de l'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.	53
Tableau 12: Perception du critère de performance par les évaluateurs.	53
Tableau 13: Les effets du système d'évaluation 2 (après retraitement).....	55
Tableau 14: Pertinence de la pratique de l'évaluation selon les évaluateurs et les évalués. ...	56
Tableau 15: Nature réelle de l'entretien d'évaluation selon la direction d'appartenance.	57
Tableau 16: Nature de l'entretien d'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.....	58
Tableau 17: L'utilité du système d'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.....	58
Tableau 18: Appréciation du système d'évaluation.....	59
Tableau 19: Proposition de dimensions et l'indicateurs de mesure.	63

Liste des graphiques.

Figure 1: L'ancienneté à la SONES.....	44
Figure 2: Perception des évalués de la pertinence des objectifs fixés selon la direction d'appartenance.	49
Figure 3: Les difficultés rencontrés par les évalués et la catégorie socioprofessionnelle.....	52
Figure 4: Appréciation du système d'évaluation.	58

BIBLIOGRAPHIE

Œuvres littéraires en gestion.

- BALICCO, Christian : *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*, Edition d'organisation, 2002, 343 p.
- CHAUVET, André : *Quels indicateurs de la compétence?* , *BBF*, 2001, p 82-90.
- DAYAN Armand: *Manuel de Gestion, volume 2*, édition Ellipses/AUF, 1999, 959 p.
- GUERERRO, Sylvie : *Les outils de la GRH*, Edition Broché, 243 p.
- LAPRA, Jean-Pascal : *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, Edition Dunod 1997, 144 p.
- LEVY-LEBOYER, Claude: *l'Evaluation du personnel, quels objectifs? Quelles méthodes?* Edition d'organisation, 2002, 288 p.
- LINHART D. : *La modernisation des entreprises*, collection Repères, 1994, 124 p.
- PERETTI, Jean Marie : *Ressources Humaines 7ème édition*, Edition Vuibert, 586 p.
- PERETTI, Jean Marie : *G.R.H.A.O. Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Editions Liaisons,1993, 162 p.
- RIBEROLLES, Anne : *Evaluer, évoluer vers un nouveau dialogue en Ressources Humaines*, Les Editions d'organisation, 1992, 192 p.
- TREPO, George - ESTELLAT, Nathalie - OIRY, Ewan : *L'appréciation du personnel : Mirage ou oasis?* , Edition d'organisation. 290 p.
- ZARIFIAN, Philippe : *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999, 229p.

Support de cours :

- MBIDA, Réal Romuald : *L'appréciation du Personnel* , 2007.
- DIALLO, Mamadou : « *L'appréciation des performances* , 2008

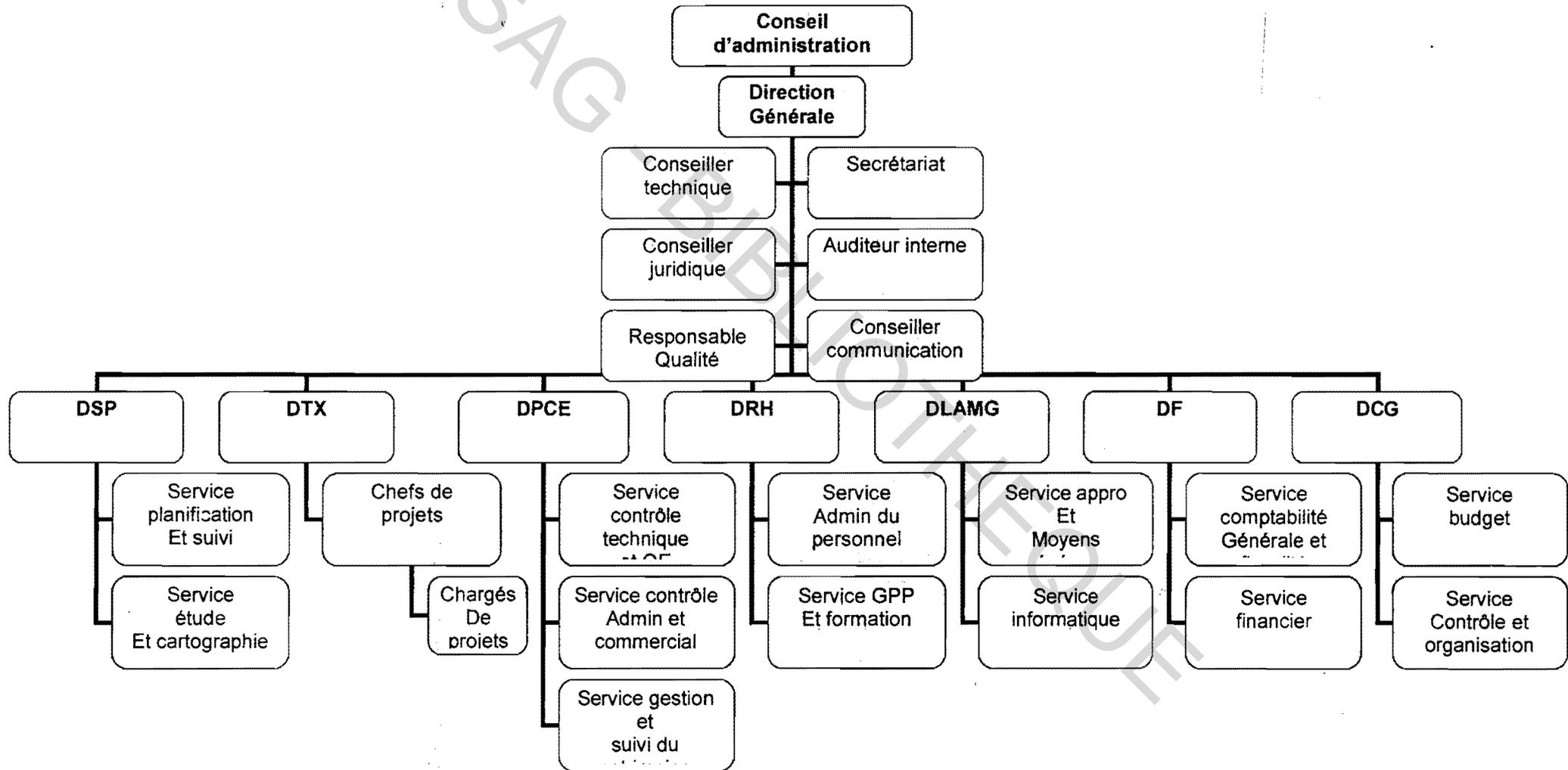
Mémoire de fin d'étude :

- FALL, Touba : « *L'audit du système d'évaluation de la Sénégalaise des Eaux* » - CESAG, 2006, 112 p.

Sommaire des annexes.

ANNEXE 1 : l'organigramme.....	I
ANNEXE 2 : Fiche d'entretien personnel encadrement.....	II
ANNEXE 3 : Fiche d'entretien personnel exécution.....	IV
ANNEXE 4 : Grille d'équivalence.....	VI
ANNEXE 5 : Le questionnaire d'autodiagnostic.....	VII
ANNEXE 6 : Tableau d'auto-diagnostic RH du système d'évaluation.....	10
ANNEXE 8 : Tableau récapitulatif de l'analyse quantitative.....	XIX
ANNEXE 9 : Tableau de suivi des compétences.....	XX
ANNEXE 10 : Tableau de correspondance et d'évaluation des compétences.....	XXI
ANNEXE 11 : Fiche de participation (évaluation des compétences).....	XXII
ANNEXE 12 : Proposition d'un outil d'évaluation des compétences.....	XXIV
ANNEXE 13 : Proposition d'un outil d'analyse approfondie des compétences.....	XXVI
ANNEXE 14 : Fiche de participation (outil analyse approfondie).....	XXXIV
ANNEXE 15 : Fiche de fixation d'objectifs.....	XXXVI
ANNEXE 16 : Fiche de suivi des objectifs.....	XXXIX
ANNEXE 17 : Tableau d'évaluation des objectifs.....	XLII
ANNEXE 18 : Fiche de participation (évaluation des performances).....	XLIII
ANNEXE 19 : Proposition Dossier d'entretien annuel.....	XLV

ANNEXE 1 : l'organigramme.



ANNEXE 2 : Fiche d'entretien personnel encadrement.

**FICHE D'ENTRETIEN ANNUEL
PERSONNEL D'ENCADREMENT**

Prénom NOM
Date de naissance
Cat / Echelon
Fonction
Direction

Matricule / Equipe
Date d'embauche
Date du dernier reclassement
Service

CRITERES GENERAUX D'APPRECIATION	A	B	C	D	NOTE	COEFF.	NOTE PONDEREE
1 Organisation							
2 Adaptation aux changements							
3 Amont. Relation avec subordonnés							
4 Formation du personnel							
5 Aptitude à rendre compte							
6 Respect des objectifs							
7 Efficience							
8 Jugement							
9 Délégation							
10 Impulsivité, réactivité et décision							
TOTAL DES POINTS							
MOYENNE GENERALE							

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
--------------	----------------

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL <i>(Orientation, Evolution, Formation, Mobilité...)</i>	
Souhaits du Collaborateur	Avis de la hiérarchie

FORMATION A METTRE EN PLACE ET EN PRECISER L'OBJECTIF <i>(points forts, modalités, durée, à quel stage, orientation professionnelle, moyen d'évaluation des acquis...)</i>	
Type de formation	Objectifs de la formation

CONCLUSIONS	
Objectifs et Missions Pour l'année à venir	Developpement professionnel (Hypothèses communes)

OBSERVATIONS DU COLLABORATEUR	ENTRETIEN MENE PAR :
	Fonction
	Date
	Visa
	Visa du collaborateur

ANNEXE 3 : Fiche d'entretien personnel exécution.

**FICHE D'ENTRETIEN ANNUEL
PERSONNEL D'EXECUTION**

Nom, Prénom
 Adresse
 Ville
 Profession
 Age

Matricule :
 Date de naissance :
 Date de début de l'activité :
 Sexe :

CRITERES GENERAUX D'APPRECIATION	A	B	C	D	NOTE	NOTE	
						COEFF.	PONDEREE
1. Capacité d'adaptation							
2. Esprit							
3. Qualité de travail							
4. Régularité d'assiduité							
5. Connaissances professionnelles							
TOTAL DES POINTS							
MOYENNE GENERALE							

POINTS FORTS

POINTS FAIBLES

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Souhaits du Collaborateur

Avis de la hiérarchie

FORMATION A METTRE EN PLACE ET EN PRECISER L'OBJECTIF

Type de formation

Objectifs de la formation

CONCLUSIONS

Objectifs et Mission
Pour l'année à venir

Développement professionnel
(Hypothèses communes)

OBSERVATIONS DU COLLABORATEUR

ENTRE-CHÊME PAR

Émission

Reçu

Date

Signature

ANNEXE 4 : Grille d'équivalence.

SOURCES
G.N.P.

1992

GRILLES D'ÉQUIVALENCE DES FICHES D'INTERPRÉTATION

MATHÉMATIQUES

FRANÇAIS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
1	12	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
4	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
5	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
6	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
7	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
8	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
9	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
10	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40						

ANNEXE 5 : Le questionnaire d'autodiagnostic.



Questionnaire (Autodiagnostic du système d'évaluation du personnel).

La Société Nationale Des Eaux Du Sénégal (SONES) a la volonté de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines efficace. Celle-ci réside dans l'utilisation d'outils de gestion comme l'évaluation du personnel, qui tient une place prépondérante dans les organisations modernes. Ce questionnaire a pour objectif de réaliser le diagnostic actuel de ce système par la Direction des Ressources Humaines.

1. La DRH dispose t-elle de fiches de poste actualisées ?
 Oui
 Non
2. La DRH dispose t-elle d'un référentiel « métier » actualisé et clairement défini ?
 Oui
 Non
3. La DRH dispose t-elle d'un référentiel « compétence » actualisé et clairement défini ?
 Oui
 Non
4. Le système d'évaluation permet il de réaliser une adéquation poste / compétence ?
 Oui
 Non
5. Le système vous aide t-il pour réaliser l'inventaire des compétences ?
 Oui
 Non
6. Les objectifs fixés aux collaborateurs sont-ils négociés ?
 Oui
 Non
7. Le système d'évaluation du personnel à la SONES est censé apprécier :
 Les résultats/performances
 Les compétences
 Le potentiel
 Le comportement professionnel
8. Les critères d'appréciation de la performance sont-ils mesurables ?
 Oui
 Non
9. La Direction des Ressources Humaines de la SONES contrôle t-elle la qualité des entretiens ?
 Oui
 Non
10. La direction des ressources humaines de la SONES contrôle t-elle l'objectivité des comptes rendus issus de l'évaluation ?
 Oui

Non

11. A votre avis, les évalués perçoivent ils positivement l'entretien annuel d'évaluation ?

Oui

Non

12. Pensez vous que les évaluateurs perçoivent positivement l'entretien annuel d'évaluation ?

Oui

Non

13. Les propositions (formation, mobilité, etc.) des évaluateurs sont-elles prises en compte par la DRH ?

Oui

Non

14. Les besoins en formation sont ils bien dégagés grâce au système d'évaluation ?

Oui

Non

15. Les formations sont elles mieux adaptées grâce au système d'évaluation ?

Oui

Non

16. Le système d'évaluation du personnel aide t-il à rendre plus cohérent la politique de rémunération ?

Oui

Non

17. Ce système a-t-il abouti à la création d'une politique de rémunération individualisée ?

Oui

Non

18. Les évaluateurs à la SONES sont ils formés aux techniques d'évaluation ?

Oui

Non

19. Les évalués à la SONES sont ils informés sur les techniques d'évaluation ?

Oui

Non

20. Les procédures d'évaluation sont elles écrites ?

Oui

Non

21. Les nouvelles recrues bénéficient elles d'un entretien de fixation d'objectifs ?

Oui

Non

22. Pensez vous que l'entretien annuel d'évaluation à la SONES permet de faire le point sur la capitalisation des compétences ?

Oui

Non

23. Le système d'évaluation à la SONES vous permet il de détecter les potentiels ou les compétences inutilisées ?

Oui

Non

24. L'entretien d'évaluation vous renseigne t-il sur le climat social ?

Oui

Non

25. L'entretien d'évaluation permet il la mise en place d'un dialogue institutionnalisé ?

- Oui
 Non

26. Le système actuel s'inscrit il dans une dynamique d'amélioration continue ?

- Oui
 Non

27. Le système d'évaluation du personnel fonctionne t-il à la SONES ?

- Oui
 Non

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6 : Tableau d'auto-diagnostic RH du système d'évaluation.

Intitulé	Points forts	Points faibles
Préalable	Fiches de postes actualisées	Le système ne permet pas de réaliser une adéquation poste / compétence
	Existence d'un référentiel de compétence et d'un référentiel d'emploi	Le système actuel ne permet pas de réaliser l'inventaire des compétences
Pratiques	Le système actuel apprécie les performances et le comportement professionnel	Le système ne permet pas d'apprécier la capitalisation des compétences
	L'entretien d'évaluation renseigne sur le climat social	Le système n'apprécie ni les compétences, ni le potentiel.
		Les objectifs ne sont pas négociés.
		La DRH n'a pas de contrôle sur la qualité des entretiens, et l'objectivité des comptes rendus d'évaluation
		Les procédures d'évaluation ne sont pas écrites
		Le système ne permet pas de mettre en place un dialogue institutionnalisé
Politique formation / mobilité / rémunération		Les nouvelles recrues n'ont pas d'entretien de fixation d'objectifs, et ils ne sont pas aussi formés à l'outil d'évaluation
		La DRH ne prend pas en compte les propositions (formation, mobilité) des évaluateurs
		Les besoins en formation ne sont pas dégagés grâce au système d'évaluation
		Les formations sont moins adaptées à cause du système d'évaluation
		Le système n'a pas rendu cohérente la politique de rémunération
Formation et information		La rémunération n'est pas individualisée
		Pas de formations aux techniques d'évaluation
Critères		Pas d'informations des travailleurs sur l'évaluation
		Les critères d'appréciation de la performance ne sont pas mesurables
Appréciation globale	Les évaluateurs ont une perception positive de l'entretien annuel	Les évalués ont une perception négative de l'entretien annuel d'évaluation
		Le système ne s'inscrit pas dans une dynamique d'amélioration continue
		Le système d'évaluation ne fonctionne pas à la SONES

Annexe 7 : Questionnaire général.



Questionnaire.

La Société Nationale Des Eaux Du Sénégal (SONES) a la volonté de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines efficace. Celle-ci réside dans l'utilisation d'outils de gestion comme l'évaluation du personnel, qui tient une place importante dans les organisations performantes.

Ce questionnaire anonyme a pour objectif de réaliser le diagnostic actuel de ce système, mais aussi d'apporter des éclairages nécessaires au « Système d'Information Ressources Humaines ». Il se place donc dans une démarche d'amélioration continue du système d'évaluation. Nous vous remercions d'avance pour l'attention que vous porterez à ce questionnaire

Ce questionnaire est composé de :

- L'identification,
- La « première partie » destinée aux évaluateurs(trices),
- La « deuxième partie » destinée aux évalués(ées),
- La « troisième partie » qui traite de généralités et qui est destinée aussi bien aux évaluateurs(trices) qu'aux évalués(ées).

Identification

- **Direction :**
- **Service :**
- **Catégorie socioprofessionnelle :**
 - Cadre
 - Agent de maîtrise
 - Employé
- **Ancienneté à la SONES :**
- **Ancienneté dans le service :**
- **Genre**
 - Masculin
 - Féminin

1. Procédez-vous à l'évaluation de vos agents ?

- Oui
 Non

Important :

Si vous avez répondu « oui » à la question n°1, veuillez répondre à toutes les parties du questionnaire (Partie 1,2 et 3)

Si vous avez répondu « non » à la question n°1, veuillez commencer à répondre à partir de la deuxième partie (Seulement partie 2,3)

PREMIERE PARTIE : EVALUATEUR(TRICE).

Important : Ces questions concernent les directeurs, les chefs de service, les chefs de division, ou tous les responsables ayant des agents sous leurs ordres et procédant à leur évaluation.

2. Chaque agent a-t-il une lettre d'objectif ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « oui », veuillez répondre à la question suivante :

Utilisez-vous la lettre d'objectifs de votre agent ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « non », veuillez répondre à la question suivante :

Quelle est la proportion d'agents n'ayant pas de lettre d'objectifs ?

- Tous
 Beaucoup
 La moitié
 Pas beaucoup
 Personne
-

3. Fixez vous de nouveaux objectifs suite à une évaluation ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « non », veuillez répondre à la question n°4.

Si vous avez répondu « oui », veuillez répondre à la question suivante :

Quel crédit accordez-vous à la pertinence des objectifs fixés à l'agent évalué ?

- Peu pertinent
 Pertinent
 Très pertinent
-

4. Chaque agent que vous évaluez a-t-il une fiche de poste ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « oui », veuillez répondre à la question suivante :

Utilisez-vous cette fiche de poste pour procéder à l'évaluation ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « non », veuillez répondre à la question suivante :

Quelle est la proportion d'agents n'ayant pas de fiche de poste ?

- Tous
 Beaucoup
 La moitié
 Pas beaucoup
 Personne

5. Comprenez-vous l'utilisation de la fiche d'évaluation ?
 Oui
 Non

6. Comprenez-vous la grille d'évaluation en vigueur ?
 Oui
 Non

7. Préparez-vous l'entretien d'évaluation de vos collaborateurs(trices) ?
 Oui
 Non

8. A quel type d'entretien d'évaluation avez-vous participé à la SONES ? (*plusieurs réponses possibles*):
 Annuelle
 Période d'essai
 Période de probation
 Stage

9. Comment procédez-vous à l'entretien d'évaluation ?
 Par un entretien individuel
 De façon unilatérale
 Confier l'entretien à votre second
 Faire l'entretien après autoévaluation des agents
 Autre (à préciser)

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

10. A quel moment procédez-vous à l'entretien d'évaluation de vos agents ?
 Chaque fin de trimestre
 Chaque fin de semestre
 Chaque fin d'année
 Chaque anniversaire d'embauche de l'agent
 Chaque reclassement
 Autres (à préciser)

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

11. Quelle(s) difficulté(s) majeure(s) rencontrez-vous dans l'évaluation de vos collaborateurs(trices) ? (*plusieurs réponses possibles*)
 Grille d'évaluation compliquée
 Manque de temps pour effectuer l'entretien d'évaluation
 Critères inadaptés de la fiche d'évaluation
 Autres (à préciser)

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

12. Le système d'évaluation du personnel à la SONES participe-t-il à l'amélioration des performances de vos collaborateurs(trices) ?
 Oui
 Non

13. Quel est le principal critère qui selon vous détermine la performance de vos agents ?

- Compétences professionnelles
 - Qualités relationnelles
 - Respect des objectifs
 - Qualités personnelles
 - Autre (à préciser)
-
-
-
-

14. Etes-vous formé(e) aux techniques d'évaluation du personnel ?

- Oui
- Non

Si vous avez répondu « oui », veuillez passer à la question n°15.

Si vous avez répondu « non », veuillez répondre à la question suivante :

Voudriez-vous être formé(e) aux techniques d'évaluation du personnel ?

- Oui
 - Non
-

15. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'être formé(e) à l'évaluation du personnel ?

- Oui
- Non

16. Subissez-vous les pressions des agents pour l'indulgence de votre évaluation ?

- Oui
- Non

17. Le système d'évaluation a-t-il amélioré vos relations professionnelles avec vos subordonnés(es) ?

- Oui
- Non

DEUXIEME PARTIE : EVALUE(E)

2. Des objectifs vous sont ils fixés dans le cadre de votre travail à la SONES ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « non », veuillez passer à la question n°3.

Si vous avez répondu « oui », veuillez répondre aux trois (3) questions suivantes :

La fixation de vos objectifs, fait elle l'objet d'une négociation ?

- Oui
 Non

Votre lettre d'objectifs est elle utilisée lors de vos entretiens d'évaluation ?

- Oui
 Non

Quel crédit accordez vous à la pertinence des nouveaux objectifs qui vous sont fixés à la suite de votre évaluation ?

- Peu pertinent
 Pertinent
 Très pertinent
-

3. Avez vous une fiche de poste ?

- Oui
 Non

Si vous avez répondu « non », veuillez passer à la question 4.

Si vous avez répondu « oui », veuillez répondre à la question suivante :

Lors de vos entretiens d'évaluation, votre fiche de poste est elle utilisée ?

- Oui
 Non
-

4. Etes vous prévenus(es) à temps par votre hiérarchie de la date de tenue de l'entretien d'évaluation ?

- Oui
 Non

5. Comment procède votre évaluateur à l'entretien d'évaluation ?

- Par un entretien individuel
 De façon unilatérale
 Confie l'entretien à une autre personne
 Fait l'entretien après que vous vous soyez évalué vous même.
 Autres (à préciser)
-
-

6. A quel type d'entretien d'évaluation avez-vous participé (en tant qu'évalué) à la SONES ?
(plusieurs réponses possibles)

- Annuelle
 Période d'essai
 Période de probation
 Stage

7. A quel moment êtes vous évalué(e) ?

- Chaque fin de trimestre
- Chaque fin de semestre
- Chaque fin d'année
- Chaque anniversaire d'embauche à la SONES
- Chaque reclassement

Autres (à préciser)

.....

.....

8. Quelles difficultés rencontrez vous dans le processus d'évaluation avec votre hiérarchie ?
(plusieurs reponses possibles)

- Pas de Feed back
 - Désaccord sur la note
 - Désaccord sur l'interprétation des critères
 - Partialité de l'évaluateur
 - Autres (à préciser)
-
-

9. Pensez vous que le système d'évaluation du personnel de la SONES vous a rendu plus performant ?

- Oui
- Non

10. Sentez vous l'impact de l'évaluation du personnel à la SONES sur vos perspectives d'évolution professionnelle ?

- Oui
- Non

11. Quel est à votre avis le principal critère qui détermine votre performance ?

- Compétences professionnelles
 - Qualités relationnelles
 - Respect des objectifs
 - Qualités personnelles
 - Autres (à préciser)
-
-

12. Est-ce que vous êtes informé(e) sur les techniques d'évaluation du personnel ?

- Oui
- Non

13. Est-ce que vous avez exercé des pressions sur votre hiérarchie afin d'être évalué(e) avec indulgence ?

- Oui
- Non

14. Suite aux résultats de l'ensemble de vos évaluations à la SONES, vous avez obtenu :
(plusieurs réponses possibles)

- Une remise à niveau
- Une revalorisation salariale
- Des félicitations publiques
- Un enrichissement de vos tâches
- Une réorganisation de votre travail
- Une promotion
- Avancement
- Une sanction
- Rien du tout
- Autres (à préciser).....

TROISIEME PARTIE : GENERALITES

1. Vous trouvez le système d'évaluation du personnel de la SONES :

- Objectif
 Subjectif

2. Pensez-vous que la pratique de l'évaluation à la SONES soit pertinente ? _____

- Oui
 Non

3. Avez-vous été impliqué dans le choix des critères d'évaluation de votre entreprise ?

- Oui
 Non

4. Quels sont, parmi ces critères d'évaluation du personnel d'encadrement, ceux que vous souhaiteriez voir supprimés, conservés, améliorés ?

(Cette question est destinée uniquement aux cadres et agents de maîtrise)

Critères	Conserver	Supprimer	Améliorer	Sans avis
Organisation				
Adaptation aux changements				
Autorité, relation avec les subordonnées				
Formation du personnel (coaching)				
Aptitude à rendre compte				
Respect des objectifs				
Effizienz (atteinte de résultats avec une contrainte temps et moyen)				
Jugement				
Délégation				
Initiative, créativité et décision				

5. Quels sont, parmi ces critères d'évaluation du personnel d'exécution, ceux que vous souhaiteriez voir supprimés, conservés, améliorés ?

Critères	Conserver	Supprimer	Améliorer	Sans avis
Assiduité, ponctualité				
Discipline				
Qualité de travail				
Rapidité d'exécution				
Connaissance professionnelle				

6. Quels ont été les effets du système d'évaluation sur :

Libellé	amélioration	Dégradation	Pas d'effet
Les relations entre hiérarchies			
La motivation des collaborateurs			
La culture d'entreprise			
Le dialogue social			
L'organisation du travail			
Le climat social			
Autre (à préciser).....			

ANNEXE 8 :Tableau récapitulatif de l'analyse quantitative.

Intitulé	Points forts	Points faibles
Préalable	Objectifs fixés pertinents	Absence de fiches de poste, de référentiels de compétence, de référentiels métier
		Fixation informelle des objectifs : il n'y a pas une déclinaison formelle des objectifs jusqu'aux agents. La déclinaison s'arrête à la division.
Grille et fiche d'évaluation		Grille de notation compliquée et obsolète
		Fiches mal renseignées lors des évaluations
Pratiques	Préparation de l'entretien annuel d'évaluation	Évaluation difficile pour les évaluateurs
		L'avancement est géré par le syndicat et non par le management
		Manque de feedback
		Désaccord fréquent sur les notes
Pressions		Immixtion du syndicat dans l'évaluation du personnel
Performance et carrière		Pas d'impact sur le système d'amélioration des performances
		Pas d'impact sur la gestion des carrières du personnel
		La performance : un concept mal compris à la SONES
Formation / information	Manifestation du besoin de formation	Aucune formation à l'évaluation
		Pas de communication autour du thème de l'évaluation
Critères		Critères vagues, généraux.
		Pas d'implication des travailleurs dans le choix des critères
		Les critères ne sont pas validés par le personnel
Effets	Amélioration de l'organisation du travail	Effets généraux négatifs
Nature du système		Subjectif
		Manque de confiance sur la fiabilité du système
Appréciation globale	Système reconnu comme utile	Système moyen à tendance négative

ANNEXE 9 : Tableau de suivi des compétences.

Code	Intitulé de la compétence	Indicateur	Niveau de maîtrise				Note	Commentaires (y préciser les documents justificatifs)
			N1	N2	N3	N4		
C1								
C2								
C3								
C4								
C5								
C6								
C7								
C8								
C9								

Mise en œuvre des compétences :

ANNEXE 10 : Tableau de correspondance et d'évaluation des compétences

Equivalence	Niveau de maîtrise	Note
A	Très au-delà du niveau requis	19
	Au-delà du niveau requis	18
	Conforme au niveau requis	17
	Proche du niveau requis	16
B	Conforme au niveau requis	15
	Proche du niveau requis	14
C	Conforme au niveau requis	13
	Proche du niveau requis	12
D	En deçà du niveau requis	13
	En deçà du niveau requis	12

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 11 : Fiche de participation (évaluation des compétences)

Suite à la lecture des propositions, cette fiche devrait permettre au lecteur de donner son avis, et de renseigner la base des critères.

Identification

Direction :

Service :

1. Quel modèle d'évaluation des compétences jugez vous le plus pertinent ?
 Premier outil
 Deuxième outil
2. Quelle échelle est la plus pertinente pour le modèle que vous venez de choisir ?
 Echelle sémantique
 Echelle mathématique
 Echelle mixte
3. Que pensez vous de la grille d'équivalence ?
 Pertinente (à garder)
 Pas pertinente (à changer)
4. Veuillez nous proposer (si vous le jugez nécessaire) des critères additionnels d'évaluation (dimensions personnelles et administratives) ? (IMPORTANT: Préciser l'indicateur de mesure du critère)

Libellé critère 1 :

Définition 1 :

.....

.....

.....

.....

Indicateurs de mesure 1 :

Libellé critère 2 :

Définition 2 :

.....

.....

.....

.....

Indicateurs de mesure 2 :

Libellé critère 3 :

Définition 3 :

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

Indicateurs de mesure 3 :

Libellé critère 4 :

Définition 4 :

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

Indicateurs de mesure 4 :

CHSAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 12 : Proposition d'un outil d'évaluation des compétences.

Une compétence est une combinaison de « savoir, savoir-faire et savoir-être » dans un contexte professionnel donné. Elle peut être évaluée par rapport :

- à la fréquence de mise en pratique,
- à l'intensité de la tâche (par exemple, pour la compétence "bureautique" d'une secrétaire, être en capacité d'avoir une vitesse de frappe de X mots / minute).
- au degré critique de maîtrise de la compétence (c'est à dire le niveau impératif de maîtrise de la compétence, ce type d'évaluation est lié avec le référentiel de compétences),
- au niveau d'exigence qu'on va avoir à l'égard de chaque salarié,
- au niveau de difficulté du contexte dans lequel s'exprime la compétence.

Nous proposons deux nouveaux outils suite à l'analyse du système d'évaluation.

Premier outil

Ce premier outil peut se baser :

- soit des compétences du « référentiel de compétences » en cours de validation par tous les travailleurs de la SONES,
- soit des critères laissés à votre appréciation dans « l'outil d'analyse approfondie des compétences », en sus de critères qui seront proposés, discutés et validés d'un commun accord avec l'ensemble des salariés,

Cet outil se compose :

- D'une fiche de suivi des compétences qui devra permettre d'aider les évaluateurs et les évalués dans le management quotidien des compétences,
- D'un tableau d'évaluation finale (voir ci-dessous)

Code	COMPETENCES	Niveau requis	A	B	C	D	E	F	Note (/20)	Notes pondérées
C1										
C2										
C3										
C4										
C5										
C6										
C7										
C8										
C9										

Pour la mesure de la compétence, nous avons décidé de proposer à votre appréciation une grille de correspondance des compétences. Il s'agit d'une proposition, qui devra faire l'objet d'une validation par les travailleurs.

L'échelle devra permettre un positionnement clair et sans ambiguïté.

L'idéal pour ce type d'outil serait de disposer pour chaque catégorie professionnelle (ou pour l'encadrement et l'exécution) 10 critères représentatifs des compétences.

Deuxième outil

Ce dernier outil est uniquement basé sur le référentiel de compétence en cours de validation.

Les niveaux requis (N1, N2, N3, N4) sont au préalable validés. L'évaluation des compétences consistera à comparer le niveau requis au niveau réel.

Connaissances spécifiques liées à l'activité	N/R	Supérieur au N/R		Conforme au N/R		Non conforme au N/R ¹	
		A	B	C	D	E	F
C1							
C2							
Compétences techniques							
T/1							
T/2							
Compétences managériales							
M/1							
M/2							
Compétences relationnelles							
R/1							
R/2							
Compétences d'organisation							
O/1							
O/2							
Compétences d'adaptation							
A/1							
Compétences d'études							
E/1							
Compétences en animation							
An /1							

L'échelle A, B, C, D, E, F permet d'apporter une nuance dans l'analyse, et de faire le lien avec la grille d'équivalence proposée à votre appréciation.

¹ Niveau Requis

ANNEXE 13 : Proposition d'un outil d'analyse approfondie des compétences.

Cet outil très complet a été développé en partie avec le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois) français afin de déterminer l'ensemble des dimensions à prendre en compte au niveau du poste de travail. C'est une appréciation qui permet de déterminer si ces dimensions sont correctement prises en compte.

Certes, il s'agit d'un outil d'appréciation des compétences, mais son objectif est de détailler l'analyse de la mise en œuvre des compétences.

Il concourt ainsi à renseigner de façon très précise les acteurs en place, en plus du système d'information « Ressources Humaines » sur les possibilités de formation et les probables potentiels à développer.

Pour aider l'évaluateur, nous avons proposé des compétences pour les dimensions « personnelle, administrative et technique ». Nous les avons ensuite intégrées dans une échelle allant de 1 à 5 en ce qui concerne les dimensions « personnelle et administrative ».

Pour celle technique, du fait de sa complexité et de la lourdeur de la lecture, nous préférons la présenter sous la forme d'activités professionnelles qui seront appréciées à travers une échelle métrique.

Chaque niveau proposant une description des activités professionnelles afférentes à l'indicateur.

Les différentes compétences à analyser sont soumises à votre approbation dans la fiche de participation, qui vous aidera de collaborer à la mise en place du nouvel outil d'appréciation du personnel.

L'implémentation d'un tel outil ne peut se faire sans la collaboration de tous les agents, qui doivent être acteurs des changements de leur organisation. Les instruments qui seront utilisés pour apprécier les performances ou les compétences devront être des outils conçus par les travailleurs et pour les travailleurs.

Nous proposons aussi des indicateurs de mesure, et nous comptons sur votre collaboration pour les valider, ou pour proposer de nouvelles pistes à explorer.

Dimensions Personnelles	Indicateurs de mesure
Communication	-proportion de réunions bien (mal) dirigées. -proportion de lettres / rapports/ notes avec (sans) incorrections. -proportion de fichiers bureautiques bien (mal) faits.
Initiative	-nombre de nouvelles méthodes de travail développées. -nombre de changements apportés au travail
Leadership	
Relations interpersonnelles	-Nombre d'avertissements, de blâmes, de mises à pied liés à un mauvais comportement professionnel. -nombre de heurts signalés sans suite
Sens de l'écoute	(difficilement mesurable et quantifiable)
Travail d'équipe et coopération	-Nombre de participations aux rencontres de remue-méninges ou de travail de groupe. -nombre de participations à une prise de décision commune.
Assiduité / Ponctualité	-Nombre de retards. -Nombre d'absences sans justificatifs
Dimensions administratives	Critères mesurables
Délégation	-proportion de projets délégués

Prise de décision	-nombre de décisions contraires aux objectifs de l'entreprise
Organisation personnelle /gestion du temps	-nombre de dossiers (rapports) remis en retard -nombre de projets réalisés après échéance
Planification /Priorités	- respect des délais des plans d'action
Supervision des ressources humaines	-le nombre de conflits -le nombre d'agents coachés
Dimensions spécifiques ²	Critères mesurables

L'outil sera facile d'utilisation mais très lourd d'exploitation à travers la lecture des différentes dimensions traduisant l'état de mise en oeuvre. Bien utilisé, il permettra d'obtenir des résultats beaucoup plus précis et détaillés sur la mise en œuvre des compétences des agents de la SONES.

Cet outil demande un choix judicieux et précis de l'échelle qui sera utilisé.

Le choix d'un outil métrique est très important. Il y a plusieurs possibilités, nous vous présentons les échelles suivantes :

Echelle sémantique :

Lorsque le nombre de modalités de l'échelle est pair, la personne qui évalue est obligée de choisir. Cette pratique réduit l'impact du phénomène de tendance centrale, mais aussi d'affecter des notes aux différentes positions et d'effectuer des traitements en miroir. En revanche, il n'y a pas de position médiane pour les indécis, il faudrait donc prévoir une rubrique NSP (Ne Se Prononce pas).

Lorsque le nombre de modalité est impair, la possibilité est offerte de ne pas trancher de choisir un avis médian. Cela peut être un inconvénient si la majorité des réponses se retrouve sur cette modalité refuge.

Exemples :

Que pensez-vous du travail de cet individu ?

Excellent Très bien Bien Mauvais Très mauvais

Etes-vous satisfait de ses performances ?

Tout à fait Plutôt Plutôt pas Pas du tout

Echelle mathématique :

Exemples :

Quelle note /10 donneriez-vous à l'accueil téléphonique ? ... /10

Quelle note /20 donneriez-vous aux compétences techniques des contrôleurs ? ... /20

Cette technique présente beaucoup d'avantages :

- Est facile à administrer.
- Est plus rapide, ce qui donne la possibilité de poser plus de questions.
- Est plus agréable à répondre.
- Fait référence au système scolaire.
- Respecte mieux les nuances des opinions exprimées sur chaque critère (en base 20)
- N'oblige pas à une interprétation des réponses avant traitement statistique

Mais aussi un inconvénient majeur : Quelle est la valeur d'une 'bonne' note donnée?

² Voir la deuxième partie de l'annexe I

Pour résoudre cet inconvénient, il existe une technique dite “d’étalonnage des notes” :

Exemple d’étalonnage :

5	4	3	2	1
excellent	très bon	bon	moyen	faible

Une variante de l’échelle mathématique est l’échelle d’**Osgood** (voir ci-dessous). L’évaluateur doit définir les différentes caractéristiques d’un critère, ensuite il les place sur une droite graduée comprise entre deux pôles extrêmes formés par des mots de sens opposé.

Exemple :

Presque jamais				Presque toujours
----------------	--	--	--	------------------

Échelle mixte

Il existe une autre type d’échelle dite ‘mixte’ ou ‘échelle mathématique assistée’.

Exemple : Comment jugez-vous « la compétence X » du travailleur ? (Merci d’entourer le chiffre correspondant à votre réponse)

Mauvais		Moyen		Bon		Très bon		Excellent	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

L’échelle associe les avantages de l’échelle sémantique et de l’échelle mathématique, puisqu’elle permet de préserver les nuances de jugement au sein d’une échelle de valeur bien définie.

Cette partie du document a pour but de renseigner sur deux méthodes pour évaluer le degré de mise en œuvre d’une compétence. Les critères communs de compétence font l’objet de descriptions sur la base d’une échelle de 1 à 5. Chacune d’elle correspond à une échelle de valeur qui va de A (qui est la description la plus positive du fait professionnel) à E (qui est la description la plus négative du fait professionnel). Quant aux compétences spécifiques, elles sont décrites une à une et une variante de la méthode d’évaluation des compétences communes a été utilisée pour réaliser l’évaluation (le choix d’une échelle est indispensable pour l’utilisation de cet outil)

I. CRITERES COMMUNS

Les critères communs sont articulés autour des dimensions «personnelle et administrative».

a) DIMENSION PERSONNELLE

1. Communication (Cadre, Agent de maîtrise)

Possède une expression verbale claire et précise et une forte capacité de persuasion. Est capable de faire valoir valablement ses idées en toute circonstance. Réalise des rapports et rédactions, très satisfaisants et facilement compréhensibles, ne comportant que très rarement des erreurs. Dirige toujours efficacement les réunions. (A)

A une élocution satisfaisante et est dans la plupart des cas persuasifs. Il sait, dans l'ensemble, faire valoir ses idées. Ses rapports et rédactions sont satisfaisants, avec peu de fautes et d'incohérences. Dirige bien les réunions. (B)

A une assez bonne expression verbale et possède quelques difficultés à se montrer persuasif. La qualité de ses rapports et rédactions est irrégulière, il alterne entre le bon et le moins bon. Dirige assez bien des réunions. (C)

S'exprime verbalement avec difficulté et a beaucoup de mal à convaincre. Ses rapports et rédactions comportent régulièrement des erreurs et demandent un effort pour en comprendre la teneur. Dirige mal les réunions. (D)

A une mauvaise élocution, n'arrive jamais à convaincre et à défendre ses idées. Ses rapports et rédactions sont médiocres et comportent toujours de nombreuses incorrections. Est incapable de diriger une réunion. (E)

2. Initiative (Cadre, Agent de maîtrise, Employé)

Met toujours en œuvre de nouvelles méthodes de travail et apporte des changements chaque fois. Se consacre entièrement à son projet, essaie d'en dépasser les limites et démontre un très grand intérêt envers les objectifs de l'entreprise. (A)

Met en œuvre de nouvelles méthodes de travail, apporte des innovations au sein de son organisation. Gère ses projets avec professionnalisme et se sent impliqué dans les objectifs de l'entreprise. (B)

Met parfois en œuvre de nouvelles méthodes de travail, apporte par moment des changements dans l'organisation. A du mal à se consacrer entièrement à un projet, se sent plus ou moins impliqué par les objectifs de l'entreprise. (C)

Met rarement en œuvre de nouvelles méthodes de travail, pas assez créatif, il n'apporte que très peu de changements. Epreuve des difficultés énormes à se consacrer à un projet. Il se montre faiblement impliqué par les objectifs de l'entreprise. (D)

Ne met en œuvre aucune nouvelle méthode, et ne fait jamais preuve de créativité. Ne s'implique pas dans la réalisation de son projet et ne montre aucune implication envers les objectifs de l'entreprise. (E)

3. Leadership (Cadre)

Influence toujours et de manière positive son groupe pour atteindre des objectifs. Il est capable de le motiver et l'encadrer tout le temps. C'est un grand meneur d'homme (A)

Influence positivement son groupe pour l'atteinte des objectifs. Il sait le motiver et l'encadrer. (B)

Influence assez bien son groupe pour atteindre des objectifs. Il le motive et l'encadre assez bien. (C)

A du mal à influencer positivement son groupe pour l'atteinte des objectifs. Montre des difficultés pour le motiver et l'encadrer. (D)

N'arrive pas du tout à influencer son groupe pour atteindre des objectifs. Est incapable de motiver ses troupes et de les encadrer. N'a aucune capacité de meneur d'homme. (E)

b) Dimensions Administratives

4. Délégation (Cadre)

Partage clairement et chaque fois que c'est nécessaire ses tâches opérationnelles avec ses collaborateurs. Est en mesure d'expliquer clairement les tâches à faire aux autres dans le but de déléguer. Fournit toujours l'assistance, les informations et les ressources nécessaires à son collaborateur. Délègue efficacement. (A)

Partage ses tâches opérationnelles avec ses collaborateurs. Assiste, informe son collaborateur dans le processus de délégation. Délègue bien. (B)

Partage en quelques occasions ses tâches opérationnelles avec ses collaborateurs. Selon les circonstances, il peut fournir une légère assistance à son collaborateur dans le processus de délégation. Délègue assez bien. (C)

Partage peu ses tâches opérationnelles. N'assiste que très rarement ses collaborateurs pour les aider dans le processus de délégation. Ne délègue pas bien (D)

Ne partage en aucun les tâches opérationnelles liées à sa situation hiérarchique. De ce fait, il n'assiste jamais personne dans un processus de délégation. Ne délègue jamais. (E)

5. Prise de décision (Cadre)

Prend toujours de bonnes décisions en accord avec les objectifs de l'entreprise, tout en respectant scrupuleusement les délais. A une très bonne capacité à analyser des situations complexes pour prendre une décision. Décide efficacement. (A)

Prend régulièrement de bonnes décisions, en accord avec les objectifs de l'entreprise tout en respectant les délais. Est capable d'analyser les situations complexes avant de prendre une décision. Décide bien (B)

Prend des décisions qui alternent entre le bon et le moins bon, et qui en quelques occasions sont en accord avec les objectifs de l'entreprise sans pour autant respecter les délais. Est en mesure dans quelques circonstances d'analyser des situations complexes. Décide assez bien (C)

Prend souvent des décisions peu judicieuses, et peut être sujet à ne pas respecter les délais impartis. Montre des difficultés à analyser des situations complexes et à apporter des réponses pertinentes. Met en œuvre de façon insuffisante la prise de décision (D)

Prend de mauvaises décisions qui ont un impact négatif dans le fonctionnement de l'entreprise. Est incapable d'analyser des situations complexes, n'apporte jamais de solutions aux problèmes qui lui sont posés. N'est pas un bon décideur (E)

II. CRITERES TECHNIQUES / SPECIFIQUES AU POSTE DE TRAVAIL

Concernant les compétences techniques et spécifiques au poste, nous proposons d'utiliser une variante de la première méthode. Si la première s'attache à faire un descriptif global, dans ce nouveau contexte, les activités sont expliquées par des séries de phrases. La description des compétences spécifiques est longue et sa lecture pourrait être trop lourde pour l'évaluateur. Il est plus délicat d'évaluer ce type de compétence, donc il serait intéressant de pouvoir aller dans les détails. C'est pourquoi il est plus judicieux que l'analyse soit faite avec une échelle (phrase par phrase).

LISTING DES COMPETENCES SPECIFIQUES (qui seront évaluées avec une échelle)

Pour chaque métier, nous avons dégagé des compétences sous forme de phrases qui pourront s'adapter au système d'échelle (nous avons proposé des échelles dans la fiche de participation)

Compétences en informatique (Informaticien)

Cet agent :

Préconise les modes de fonctionnement adaptés aux besoins du traitement informatique.
Définit et met en oeuvre les normes, méthodes, outils et procédures, facilitant et fiabilisant les travaux d'études et de production informatique.
Promeut les techniques nouvelles (vulgarisation, information, formation).
Conçoit des solutions (méthodes, processus) pertinentes, aptes à répondre aux exigences de l'entreprise.

Compétences en achat (Responsable achat)

Cet agent :

Identifie et négocie les meilleurs services et fournitures.
Spécifie les besoins des services internes (qualité, bureau d'études, méthodes, service commercial...).
Etablit les contrats d'achat en prenant toutes les garanties techniques, économiques et juridiques nécessaires.
Suit rigoureusement l'exécution des contrats
Prospecte et évalue les fournisseurs et sous-traitants (études de marché) pour obtenir la rentabilité optimale (coûts, délais, qualité, quantité...).
Elabore avec rigueur le cahier des charges des fournisseurs
Actualise un fonds documentaire de fournisseurs et de produits

Compétences en finances (Financier)

Cet agent :

Contrôle pointilleux de la conformité des mouvements bancaires
Met en place les tableaux de bord à partir des stratégies de l'entreprise et des informations comptables.
Prépare les budgets, contrôle leur réalisation, interprète les écarts
Supervise la trésorerie et les relations avec les banques.
Négocie avec des partenaires extérieurs pour le compte de la direction (clients, fournisseurs, administrations, experts-comptables...).
Réalise des études financières et économiques, nécessaires aux choix d'investissements.
Recherche les moyens d'optimiser la gestion des ressources financières.
Recherche les modes de financement nécessaires au fonctionnement de l'entreprise
Valorise les flux financiers à court terme (trésorerie), à moyen et long terme (plans de financement), au moindre risque pour l'entreprise.
Analyse toute forme de risques positifs ou négatifs, en évalue les conséquences, et met en oeuvre les couvertures de risques appropriées : garanties, assurances, méthodes de gestion, placements, crédits ou contrats personnalisés...

Compétence en contrôle technique (Contrôleur technique)

Cet agent :

Mène les vérifications et les contrôles dans le respect des prescriptions réglementaires
Se conforme aux normes appropriées au domaine d'intervention.
Procède à un contrôle technique d'ouvrages, de matériels, de produits.
Inspecte techniquement des installations ou des équipements sur site, avant leur mise en service.
Consigne les constats d'anomalies ou de non-conformité dans un rapport de vérification.
Fait appliquer les règlements de sécurité.

Compétences en planification et suivi (Planificateur)

Cet agent :

Constitue, gère et traite de façon régulière ou à la demande (études ponctuelles) un réseau d'informations, après analyse de la demande.
Sélectionne l'information pertinente, l'analyse, l'interprète et suit son évolution.
Conçoit et met en oeuvre des indicateurs opérationnels.
Elabore des rapports, notes de synthèse, et présente les résultats.
Formule des propositions, invente des scénarios, préconise des choix.
Diffuse les informations et assure leur valorisation.

Compétences en gestion des projets (Chefs de projets / Chargés de projets)

Cet agent :

Elabore les cahiers des charges
Etudie les avant-projets et les projets
Evalue le retour d'investissement (coûts, rentabilité)
Constitue les dossiers techniques

Coordonne et gère globalement un projet d'étude

Anime et dirige des équipes et des hommes.

Compétences en gestion des ressources humaines (Administration du personnel / Gestion prévisionnelle)

Cet agent :

Supervise, conduit, contrôle la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements de personnel, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales).

Gère les ressources humaines (besoins quantitatifs et qualitatifs).

Gère les carrières (promotion, mutation, formation). Met en place ou gère les procédures de recrutement ou de plans sociaux.

Conseille et assiste les responsables hiérarchiques des services dans l'application de la gestion du personnel et dans leurs relations avec les différentes instances représentatives du personnel.

Participe au développement de l'information et de la communication dans l'entreprise, ou développe celle-ci.

Veille aux conditions générales de travail et d'application de la législation sociale.

Assure les relations avec les organismes sociaux et administratifs.

ANNEXE 14 : Fiche de participation (outil analyse approfondie)

Suite à la lecture des propositions, cette fiche devrait permettre au lecteur de valider les propositions, de donner son avis, ou encore de proposer de nouvelles pistes de réflexion.

Identification

Direction :

Service :

5. Quelle échelle est la plus pertinente pour « l'analyse approfondie des compétences techniques et spécifiques au poste de travail » ?

- Echelle sémantique
 Echelle mathématique
 Echelle mixte

6. Quelle appréciation faites-vous des critères proposés pour l'analyse approfondie ?

Dimensions Personnelles	pertinent	Pas pertinent
Communication		
Initiative		
Leadership		
Relations interpersonnelles		
Sens de l'écoute		
Travail d'équipe et coopération		
Assiduité / Ponctualité		
Dimensions administratives	Pertinent	Pas pertinent
Délégation		
Prise de décision		
Organisation personnelle /gestion du temps		
Planification /Priorités		
Responsabilité budgétaire		
Supervision des ressources humaines		

ANNEXE 15 : Fiche de fixation d'objectifs

IDENTIFICATION

Prénom / Nom :	Matricule :
Date de naissance : / /	Date d'embauche : / /
Catégorie / Echelon :	Date dernier reclassement : / /
Fonction :	Date dernière promotion : / /
Direction :	Diplômes (les plus 3 plus récents) :
Service :	1.
	2.
	3.

Les objectifs de la direction pour l'année N.

1.
2.
3.
4.
5.

Les objectifs de l'agent.

1.
2.
3.
4.
5.

Objectif n° 1 (X %)

Définition :

Indicateurs :

Moyens :

Objectif n° 2 (X %)

Définition :

Indicateurs :

Moyens :

Objectif n° 3 (X %)

Définition :

Indicateurs :

Moyens :

NB : Le pourcentage (X%) représente la part d'un objectif sur les objectifs globaux de l'agent.

Commentaire agent

Commentaire N+1

Signature de l'agent

Signature du N+1

Signature du DRH

Signature de la DG

ANNEXE 16 : Fiche de suivi des objectifs.

Prénom / Nom :

Fonction :

Direction :

Service :

Date de l'entretien :

Entretien réalisé par :

Tableau de suivi des objectifs individuels

Code	Intitulé de l'objectif	Indicateur de mesure	Moyens		Respect Délais		Taux d'atteinte	Coeff.	Note	Note pondérée	Commentaires (y préciser la date d'atteinte du résultat, les raisons du taux d'atteinte, les facteurs exogènes à la performance, etc.)
			Oui	Non	Oui	Non					
01											
02											
03											
04											
05											
06											

Récapitulatif

Code	NIVEAU D'ATTEINTE				
	Très avancé	avancé	conforme	En retard	Très en retard
01					
02					
03					
04					

Actons correctrices

Actions	justification

Commentaire évalué

Commentaire évaluateur

Signature de l'évalué

Signature du N+1

Signature du DRH

Signature de la DG

ANNEXE 17 : Tableau d'évaluation des objectifs

(il établit la correspondance entre les taux d'atteinte des objectifs, la note et la nécessité ou non d'un rapport explicatif.

(Le résultat est mesuré à travers un indicateur de performance)

	Explication	Taux d'atteinte des résultats	Note	Rapport justificatif du résultat
Tres bon	atteinte du résultat très au delà de l'objectif en tous points - qualité - valeur	90% - 100%	14	
bon	atteinte du résultat satisfaisante	70% - 89%	13	
Moyen	a atteint l'objectif partiellement	[60%; 90%]	14	Ne nécessite aucun rapport
			13	
			12	

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 18 : Fiche de participation (évaluation des performances)

Suite à la lecture des propositions, cette fiche devrait permettre au lecteur de donner son avis.

Identification

Direction :

Service

1. Quel système d'évaluation jugez vous le plus adéquat aux réalités de la SONES ?

- Premier système (évaluation individuelle)
- Deuxième système (évaluation de groupe)
- Troisième système (évaluation couplée)

2. Si vous avez répondu « évaluation couplée », laquelle de ces évaluations vous semblent la plus adéquate ?

- Système hybride individuel
- Système hybride collectif
- Système hybride neutre

3. Que pensez vous de la fiche de fixation des objectifs ?

- Bonne (à garder)
- Passable (à améliorer légèrement)
- Médiocre (à changer totalement)

Quelles améliorations y apporteriez vous ?

.....

.....

.....

.....

Quelle pondération des objectifs par rapport aux compétences vous semble la plus pertinente ?

- Objectifs (70%), compétences (30%)
- Objectifs (80%), compétences (20%)

Si vous n'êtes pas satisfaits de ces pondérations, veuillez nous en proposer une.
Objectifs (%), compétences (%)

4. Que pensez vous de la fiche de suivi des objectifs individuels ?

- Bonne
- Passable
- Médiocre

Quelles améliorations y apporteriez vous ?

.....

.....

.....

5. Quels sont, par rapport aux objectifs ponctuels de votre travail, les indicateurs de performance les plus représentatifs ? (Il s'agit d'objectifs qui incombent par essence à votre travail, ils sont définis dans votre fiche de poste)

Objectif ponctuel 1 :

Définition 1 :

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

Indicateurs de mesure 1 :

Objectif ponctuel 2 :

Définition 2 :

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

Indicateurs de mesure 2 :

Objectif ponctuel 3 :

Définition 3 :

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

Indicateurs de mesure 3 :

ANNEXE 19 : Proposition Dossier d'entretien annuel

IDENTIFICATION

Prénom / Nom :.....
 Date de naissance :..... /..... /.....
 Catégorie / Echelon :.....
 Fonction :.....
 Direction :.....
 Service :.....

Matricule :.....
 Date d'embauche :...../...../.....
 Date dernier reclassement :..... /...../.....
 Date dernière promotion :..... /..... /.....
 Diplômes (les plus 3 plus récents) :
 1.....
 2.....
 3.....

BILAN DE L'ANNEE N

Quels sont les principaux événements professionnels de l'année N ?

-

-

-

-

-

-

-

Quels événements personnels, professionnels, exogènes intervenus au cours de l'année N, doivent être pris en compte dans l'analyse des résultats ?

-

-

-

-

-

MAITRISE DES COMPETENCES (30%)

Code	COMPETENCES	Niveau requis	A	B	C	D	E	F	Note (/20)	Notes pondérées
C1										
C2										
C3										
C4										
C5										
C6										
C7										

Note :/20

APPRECIATION DE LA MAITRISE DU POSTE

Maîtrise du poste (L'appréciation s'appuiera sur les résultats obtenus dans le bilan de l'année).	
Points forts	Points faibles

Compétences à développer (Rappeler les compétences à développer pour une bonne tenue du poste, mentionner les faits justificatifs.)

Situations et actions révélatrices d'un potentiel (mettre en exergue les faits révélant des compétences qui dépassent le niveau du poste, ou les aptitudes à la maîtrise d'un poste de niveau hiérarchique supérieur)

Appréciation globale de la maîtrise de poste

- Amélioration** : nécessite un encadrement important pour réaliser ses activités. Doit améliorer les compétences exigées pour tenir le poste.
- Progression** : A besoin d'encadrement pour réaliser les activités qui lui sont confiés
- Bon** : Maîtrise son poste pour la réalisation des activités confiées. Possède les compétences requises.
- Supérieur** : Maîtrise son poste de travail, Possède toutes les compétences nécessaires

ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'ANNEE N (70%)

Code	Objectif (N)	A	B	C	D	E
01						
02						
03						
04						

Note :/20

OBJECTIFS POUR L'ANNEE N+1

Listing des principaux objectifs retenus d'un commun accord pour l'année à venir.

1.....
.....
.....
.....

2.....
.....
.....
.....

3.....
.....
.....
.....

4.....
.....
.....
.....

PROJET PROFESSIONNEL

<p>Le collaborateur envisage t-il une mobilité professionnelle ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Pour quelle période ?</p> <p><input type="checkbox"/> 1an <input type="checkbox"/> 2ans <input type="checkbox"/> 3ans</p>	<p>Quels sont les éléments du projet personnel d'évolution de carrière de l'intéressé ? (Spécifier le domaine ou métier, le type de poste, la formation souhaitée)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Souhait de rencontrer le responsable RH chargé de la gestion des carrières.</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Quelles sont les contraintes en cas de mutation ?</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

<p>Avis du supérieur hiérarchique sur le projet professionnel du collaborateur.</p>

FORMATIONS

<p>Formations liées à l'exécution des activités du poste</p>	<p>Formations liées à une évolution professionnelle</p>
--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

<p>Avis du supérieur hiérarchique sur la formation du collaborateur</p>

CONCLUSION

Commentaire de l'évalué.

Résultats de l'évaluation

Réalisation des objectifs (70%) :/20

Mise en œuvre des compétences (30%) : / 20

Note générale :/20

Appréciation globale de la mise en œuvre des compétences et de la performance.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Proposition d'avancement :

Proposition de promotion :

Obtention d'une prime de performance : Oui / Non

Signature de l'évalué

Date :

Nom/Prénom évaluateur :

Signature de l'évaluateur

Date :

Commentaire et visa N+2

Date :

Commentaire et visa DRH

Date :

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Glossaire des abréviations et des sigles

Présentation générale 1

INTRODUCTION 1

PROBLEMATIQUE 3

HYPOTHESES 4

INTERET DE L'ETUDE 4

OBJET DE L'ETUDE 5

OBJECTIFS 5

DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE 6

DIFFICULTES RENCONTREES 6

PLAN DU MEMOIRE 6

Première partie: Cadre théorique, contextuel et méthodologique 8

TITRE 1 : L'EVALUATION DU PERSONNEL : REVUE DE LA LITTERATURE 8

Chapitre 1 : Définitions et outils préalables 8

Chapitre 2 : Nature et objectifs du système d'évaluation 13

Chapitre 3 : Les étapes de l'appréciation du personnel 16

Chapitre 4 : Les difficultés de l'appréciation du personnel 20

TITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE 24

Chapitre 1 : Les méthodes d'appréciation du personnel 25

Chapitre 2 : Présentation de la SONES 32

Chapitre 3 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines 34

Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude 37

Deuxième partie: L'amélioration du système d'évaluation du personnel 40

TITRE 1 : L'ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA SONES 40

Chapitre 1 : Les résultats de l'analyse des historiques d'évaluation 40

Chapitre 2 : Le dépouillement et les résultats préliminaires sur les outils d'évaluation 43

Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation et leur impact 50

Chapitre 4 : L'appréciation globale du système d'évaluation 55

TITRE 2 : LES RECOMMANDATIONS 60

Chapitre 1 : Un nouvel outil d'évaluation 60

Chapitre 2 : Une nouvelle procédure 66

Chapitre 3 : La formation et la communication : nouvelles pratiques pour accompagner le changement 69

Chapitre 4 : La décentralisation de la fonction RH 71

Conclusion 74

Liste des tableaux et des figures

Bibliographie

Annexe