



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

**CESAG EXECUTIVE  
(CEE)**

**Master Business Administration  
En Gestion des Ressources  
Humaines  
(MBA GRH)**

**Promotion  
(2018-2019)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME :**

**EVALUATION DU PERSONNEL ET  
PERFORMANCES DES SALARIES :  
CAS DE TAMWEEL AFRICA HOLDING**

**Présenté par :**

**KOUADIO-BLE A. Nelly Olivia**

**Dirigé par :**

**M. Mansour DIEYE  
Enseignant Associé  
du CESAG**

## IN MEMORIUM

A la mémoire de mon père Feu Albert KOUADIO-BLE qui m'a appris le goût du travail bien fait,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## DEDICACE

A ma mère, Marcelline GNEPROUST Epouse KOUADIO-BLE, Super Ebony du Meilleur journaliste ivoirien 2012, pour ses conseils avisés,

A mon époux Franck Jean-Guy TIOKO pour l'amour qu'il m'a toujours manifesté,

A mes adorables enfants Alexia Marie-Danielle et Jean-Alden Tioko pour le bonheur que leur présence me procure,

A mon unique sœur Aude Monique KOUADIO-BLE,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

*« “Ceux qui donnent ne doivent pas se rappeler, mais ceux qui reçoivent ne doivent jamais l’oublier.” – Proverbe Africain »*

Mes remerciements vont à l’endroit de :

- M. Boubacar CORREA, Directeur Général de Tamweel Africa Holding
- M. Taoufik LACHHEB, Directeur des Opérations de Tamweel Africa Holding
- M. Valery DROH, Directeur Financier Groupe de Tamweel Africa Holding
- M. Mansour DIEYE, Mon Directeur de Mémoire, Professeur en Gestion des Ressources Humaines au CESAG pour avoir accepté de nous accompagner et de nous encadrer dans la réalisation de ce mémoire. Et surtout pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils durant toute la période de travail ;
- M. Fany TRAORE, DRH de 2AS et Inspecteur du Travail pour son accompagnement dans mon poste de Responsable des Ressources Humaines
- A mes ami(e) s.
- Mes professeurs de la filière GRH du CESAG dans leur ensemble pour leurs conseils
- Tout le personnel de la Holding TAH pour l'accueil réservé et leur disponibilité
- Mes condisciples pour leur amitié et leur soutien qu'ils m'ont témoigné tout au long de ma formation.
- Tous ceux qui de près ou de loin m’ont soutenu dans cette formation.

Qu'ils trouvent ici le fruit de la contribution qu'ils m'ont apportée.

## LISTE DES SIGLES

<b>BID</b>	:	Banque Islamique de Développement
<b>BIG</b>	:	Banque Islamique de la Guinée
<b>BIM</b>	:	Banque Islamique de la Mauritanie
<b>BIN</b>	:	Banque Islamique du Niger
<b>BIS</b>	:	Banque Islamique du Sénégal
<b>SID</b>	:	Société Islamique de Développement
<b>CA</b>	:	Conseil d'Administration
<b>PCA</b>	:	Président du Conseil d'Administration
<b>DG</b>	:	Direction Générale
<b>DRH</b>	:	Direction des Ressources Humaines
<b>DRH</b>	:	Directeur des Ressources Humaines
<b>ICD</b>	:	Islamic Corporation for the Development of the Private Sector
<b>RH</b>	:	Ressources Humaines
<b>TAH</b>	:	Tamweel Africa Holding

## LISTE DES ANNEXES

:

**Annexe 1** : Organigramme de la Holding TAH

**Annexe 2** : Grille d'observation

**Annexe 3** : Questionnaires de collectes des informations

**Annexe 4** : Convention des Banques et Etablissements financiers du Sénégal

**Annexe 5** : contrat de travail

**Annexe 6** : Fiche de poste du Responsable des ressources humaines

**Annexe 7** : Procédure d'évaluation de la performance des salariés

**Annexe 8** : Formulaire d'évaluation des performances (2017)

**Annexe 9** : Nouveau formulaire d'évaluation des salariés

**Annexe 10** : Contrat d'objectifs

**Annexe 11** : Note de service relative à la mise en place du comité carrière

# SOMMAIRE

IN MEMORIUM .....	i
DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
INTRODUCTION .....	x
Première Partie : .....	14
LE CADRE THEORIQUE et METHODOLOGIQUE .....	14
Chapitre 1 : DE LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE A LA DEFINITION DES CONCEPTS .....	14
1. La problématique .....	14
1.1. Le problème de recherche .....	14
1.2. Les objectifs de la recherche .....	16
Cette étude vise un objectif général, qui se décline en deux objectifs spécifiques. ....	16
1.2.1. L'objectif général .....	16
1.2.2. Les objectifs spécifiques.....	16
1.3. Les hypothèses de la recherche .....	16
Les hypothèses sont les suivantes : .....	16
• L'absence du système d'évaluation du personnel adéquat chez TAH est due à la défaillance du poste de Responsable des Ressources Humaines.....	16
• De façon spécifique, le non traitement et de feedback des évaluations aux salariés entraînent la défaillance du système d'évaluation.....	16
• Aussi la défaillance de la performance des salariés est dû au manque de communication portant sur leurs évaluations.....	16
2. La définition des concepts .....	16
2.1. L'évaluation.....	17
2.2. Le système .....	17
2.3. L'appréciation.....	17
2.4. Le système d'évaluation .....	18
2.5. La performance.....	19
Chapitre 2 : LA RELATION ENTRE EVALUATION ET PERFORMANCES DES SALARIES 20	
Dans ce chapitre, l'enjeu et les méthodes d'évaluation sont abordés avant de mettre en avant le lien entre l'évaluation et la performance des salariés .....	20
1. L'enjeu et les méthodes d'évaluation .....	20
1.1. L'enjeu de l'évaluation.....	20

1.1.1. La Direction générale .....	20
1.1.2. La Direction des Ressources Humaines .....	20
1.1.3. L'évaluateur.....	21
1.1.4. L'évalué.....	21
1.2. Les méthodes d'évaluation .....	21
1.2.1. L'auto-évaluation .....	22
1.2.2. L'évaluation.....	23
1.2.3. L'entretien individuel .....	23
1.2.4. L'évaluation à 360° .....	23
1.2.5. L'entretien collectif .....	24
1.2.6. L'assessment center.....	24
2. Le rapport entre l'évaluation et la performance des salariés.....	25
2.1. Les fondements de la performance en entreprise .....	25
2.2. Relation entre évaluation et performance.....	25
Chapitre 3 : LE CADRE METHODOLOGIQUE .....	28
1. Méthodologie de l'étude.....	28
2. La collecte de données.....	29
2.1. L'analyse documentaire.....	29
2.2. L'observation.....	29
2.3. Les entretiens.....	30
2.4. L'enquête par questionnaire .....	31
3. L'échantillon.....	32
4. Analyse des données collectées.....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	33
Chapitre 1 : LA PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	34
1. La mission .....	34
2. Les objectifs.....	35
3. Les activités .....	35
4. Le régime juridique .....	36
5. L'organisation.....	36
Chapitre 2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL ET LES PERFORMANCES DES SALARIES 41	
1. Le processus d'évaluation du personnel.....	41
1.1. La description du processus d'évaluation.....	41
1.2. Le type de communication .....	42
2. La performances des salariés.....	43



2.1. Les acteurs .....	44
2.2. Les outils .....	45
Chapitre 3 : L'ANALYSE ET LES RECOMMANDATIONS.....	46
1. Analyse critique.....	46
1.1 Evaluation du personnel .....	46
1.2 Performance des salaries .....	47
2. Recommandations .....	50
2.1. Mise en place d'un système d'évaluation.....	50
2.2. Descriptif du processus d'évaluation.....	51
2.3. Traitements des évaluations .....	52
2.4. Les contrats d'objectifs.....	52
CONCLUSION .....	54
ANNEXES .....	I
<i>Annexe 1: Organigramme de la holding TAH.....</i>	<i>57</i>
<i>Annexe 2 : Grille d'observation .....</i>	<i>58</i>
<i>Annexe 3 : Questionnaires de collectes des informations .....</i>	<i>59</i>
BIBLIOGRAPHIE .....	70

## INTRODUCTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'évaluation de la performance du personnel est une activité essentielle au développement optimal de l'entreprise d'abord puis des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part, le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. L'évaluation de la performance peut influencer grandement la rémunération, la formation et le développement de la carrière des employés.

L'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise n'est pas une tâche sans fondements. En effet, elle sert d'outil de management et permet d'avoir une bonne visibilité sur la gestion de ses équipes. L'évaluation a donc une visée tangible, une cible, un objectif. Aussi, elle fait usage de méthodes bien précises afin de pouvoir concrétiser ses engagements.

Le système de gestion de performance permet d'évaluer le degré de conformité entre les objectifs fixés et les résultats atteints, et d'adopter une politique de gestion proactive plutôt que réactive (Bititci, 1994). Un bon système d'évaluation permet de mettre en évidence les compétences des équipes. C'est surtout un accélérateur pour une gestion des « savoir » « savoir-faire » et « savoir être ».

C'est ainsi que la gestion de performance consiste à savoir traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs et à tout mettre en place pour leur atteinte.

Tamweel Africa Holding (TAH) société d'investissement a été créée en 2009 par la Société Islamique pour le développement du secteur privé ICD (institution spécialisée et filiale de la Banque Islamique de Développement).

Sa mission consiste à promouvoir la Finance Islamique en Afrique en créant des institutions financières islamiques modernes et dynamiques qui contribuent au développement économique des pays d'implantations et ceux à travers une offre de services financiers conformes aux principes de la Finance Islamique (FI).

TAH s'inscrit dans une dynamique de croissance forte depuis sa création, avec une implantation effective dans plusieurs pays d'Afrique, tels que la Guinée, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, et l'ouverture prochaine d'autres institutions de finance islamique au Mali et en Côte d'Ivoire.

Dans sa gestion des Ressources Humaines, TAH reconnaît que l'évaluation de ses salariés apparaît comme un levier important qui va permettre de valoriser la performance de ses équipes. Elle est donc indispensable pour permettre leur évolution, leur formation, leur promotion et renforcer le dialogue entre les salariés et les managers ainsi que développer la motivation des salariés.

Fort de cela, l'évaluation doit surtout permettre d'impacter positivement sur le rendement des salariés. En effet, l'analyse du système d'évaluation permet d'apprécier les performances du salarié en vue de porter un jugement sur la qualité de l'accomplissement d'une prestation ou d'un processus qui ne peuvent être jugés tout simplement bons ou mauvais.

Il s'agit avant tout, lors de l'évaluation des salariés, de mesurer l'impact de ceux-ci sur la performance des salariés. Cet impact s'inscrit dans un double rapport de dépendance affective tant sur l'engagement que l'objectif sur les savoirs.

Toutefois, il s'avère que l'évaluation revêt un caractère déterminant pour les sociétés de façon générale et pour les holdings comme celle de la Finance Islamique. Cette démarche justifie le choix de notre thème.

## **« EVALUATION DU PERSONNEL ET PERFORMANCE DES SALARIES : CAS DE TAMWEEL AFRICA HOLDING ».**

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. Cette évaluation intègre trois, (3) principaux acteurs qui sont : la DG, la DRH et les managers. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Elle a des intérêts et des limites et peut aussi être considérée comme un acte managérial. L'intérêt de cette étude est de montrer comment l'évaluation du personnel se déroule chez Tamweel Africa Holding (TAH) et pourquoi la performance des salariés est un atout majeur de bonne gouvernance.

En plus d'être bénéfique pour la structure, l'analyse d'un tel thème constituera une ébauche de réponse pour les professionnels du secteur, une documentation pour le public et les étudiants en Gestion des Ressources Humaines.

Notre étude est constituée de deux grandes parties, le cadre théorique et de l'approche méthodologique, subdivisées en plusieurs chapitres. Il s'agit des chapitres sur les définitions, de l'enjeu, des différentes méthodes d'évaluation puis le contexte de l'étude. Cette approche décrit le cadre dans lequel nous avons travaillé pour la rédaction de ce mémoire de fin d'étude. Enfin une analyse critique du cadre et des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Première Partie :**

# **LE CADRE THEORIQUE et METHODOLOGIQUE**

## **Chapitre 1 : DE LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE A LA DEFINITION DES CONCEPTS**

Ce chapitre concerne la présentation de la problématique et la définition des concepts.

### **1. La problématique**

La problématique expose le problème, les objectifs et les hypothèses de la recherche.

#### **1.1. Le problème de recherche**

L'évaluation des salariés est un outil managérial pour gérer la carrière des salariés et plus globalement la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Offrant la possibilité aux salariés d'exprimer leurs aspirations professionnelles ou leurs ressentis sur

leur travail et l'entreprise, elle est un élément indispensable de la motivation des salariés. Ainsi pourquoi faut-il évaluer le salarié ? Pour la Direction Générale, cette évaluation permet avant tout de justifier les principales décisions en termes de Ressources Humaines (mobilité, augmentation de la rémunération, plan de carrières) et de favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise.

Pour les salariés, Elle permet également de les valoriser en leur proposant des promotions ou perspectives de carrières. De façon générale, les aspects à évaluer sont la performance individuelle qui est appréciée tout au long de l'année et les compétences professionnelles.

L'analyse de la performance se fait en mesurant l'écart entre les objectifs définis aux préalables par les RH et managers et les résultats atteints. L'analyse des compétences doit permettre de faire un état des lieux du savoir, savoir-faire et savoir-être du salarié qu'il a acquis dans le cadre de ses fonctions.

Toute entreprise qui a une vision de développement et de gestion des compétences de ses équipes doit pouvoir mettre en place un système d'évaluation performant. En effet qu'il s'agisse d'une banque ou d'une holding bancaire la gestion des ressources humaines est la même.

Créer en 2009, Tamweel Africa Holding (TAH) est le groupe bancaire de la Banque Islamique. Elle détient quatre (4) filiales représentées dans les pays tels que la Guinée, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal. Des efforts ont été consentis au niveau du Top management afin de centraliser les activités de la fonction RH. Cependant, cette jeune holding peine encore à la mise en place systématique et automatique des politiques et procédures en matière de Gestion des Ressources Humaines et principalement en matière d'évaluations de ses équipes.

En effet depuis plusieurs années, des efforts ont été consentis afin de procéder à l'évaluation des salariés. Même si cela apparaît comme une activité difficile à réaliser au vu de l'effectif qui est d'environ d'une vingtaine de (20) salariés et du poste qui connaît une démission importante.

Dans sa volonté de bonne gouvernance, la direction générale a procédé en octobre dernier à une réorganisation de la fonction RH. L'objectif de cette démarche avait pour effet la structuration des activités de GRH ainsi que la redynamisation de cette fonction.

Partant de ceci en quoi consiste l'évaluation du personnel chez TAH ?, Comment se gere la performance des salariés ?

## **1.2. Les objectifs de la recherche**

Cette étude vise un objectif général, qui se décline en deux objectifs spécifiques.

### **1.2.1. L'objectif général**

L'objectif de ce mémoire est d'appréhender la procédure d'évaluation, puis de faire des propositions concrètes pour la mise en place d'un système d'évaluation et de performance des salariés.

### **1.2.2. Les objectifs spécifiques**

De façon spécifique, il s'agit de :

- Exposer et analyser le processus d'évaluation au sein de TAH
- Proposer un nouveau système d'évaluation ainsi que de performance des salariés

## **1.3. Les hypothèses de la recherche**

Les hypothèses sont les suivantes :

- L'absence du système d'évaluation du personnel adéquat chez TAH est due à la défaillance du poste de Responsable des Ressources Humaines.
- De façon spécifique, le non traitement et de feedback des évaluations aux salariés entraînent la défaillance du système d'évaluation.
- Aussi la défaillance de la performance des salariés est dû au manque de communication portant sur leurs évaluations.

## **2. La définition des concepts**

Pour bien comprendre la diversité et la richesse du champ de l'évaluation d'aujourd'hui, il est essentiel d'en retracer l'histoire. L'évaluation est le résultat d'un processus continu de



construction et de reconstruction des moyens de production de la connaissance sur les interventions. Au fil du temps, l'évaluation s'est imposée car étant une activité très ancienne. Il y a quatre mille ans, les Chinois utilisaient déjà des méthodes évaluatives formelles pour recruter leurs « fonctionnaires » (Guba et Lincoln, 1981 ; Wortman, 1983 ; Bowman, 1989). L'histoire moderne de l'évaluation en Occident commence au XVIII<sup>e</sup> siècle, en Grande-Bretagne et en France dans le processus de modernisation des sociétés occidentales.

Il nous apparaît nécessaire de donner un sens précis aux expressions que nous emploierons dans le cadre de notre étude. Ainsi, les définitions des concepts, des termes et des mots concernent les expressions utilisées tout au long de cette étude.

### **2.1. L'évaluation**

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes, à savoir par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel en fonction des objectifs de la période précédant l'entretien.

### **2.2. Le système**

Un système peut être défini comme un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles. Ou peut-être défini comme une doctrine absolument personnelle à celui qui l'invente. Si elle contredit toutes les autres, le système est mauvais ; si elle les illumine, il est bon, au moins comme système selon (Joubert, Pensées, t. 1, 1824, p. 327)

### **2.3. L'appréciation**

Selon la définition de JEAN-MARIE DE KETELE, « L'évaluation est le processus qui consiste à recueillir un ensemble d'informations pertinentes, valides et fiables, puis à examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères choisis adéquatement en vue de fonder la prise de décision. »

Dans le livre D'ÉRIC CAMPOY ET AL. (2008), les auteurs disent que « l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise »

En revanche Selon GUILLOT-SOULLEZ CHLOE « L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes ; par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...

ELEONORE MARBOT ET AL. (2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes lorsqu'elle dit « les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée...bien qu'un certain nombre de chercheurs pensent que ces notions sont pareilles.

## **2.4. Le système d'évaluation**

Il peut être défini comme étant un ensemble d'activités liées aux salariés en vue d'obtenir une appréciation sur la base de ses réalisations. Ainsi, l'appréciation quant à elle « correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié ».

Selon MARTINE EMERIAUD (2006), l'évaluation représente un espace de dialogue privilégié entre le manager et son collaborateur. Pour elle, cela est considéré comme un « véritable soutien pour le manager dans l'exercice de son management et lui permet d'explicitier au collaborateur la stratégie de l'entreprise au travers des objectifs qu'il va lui assigner ». Il faut noter que dans la gestion des Ressources Humaines, la mise en place de système d'évaluation fait partie des bonnes pratiques pour un fonctionnement optimal de l'organisation. C'est un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour partager la stratégie de gestion de l'entreprise sur le court, moyen ou long terme.

En effet, un système d'évaluation efficace impacterait la compétence des salariés. Or selon LE PETIT LAROUSSE, impact signifie effet produit par quelque chose. Comment est-ce que le système d'évaluation pourrait donc impacter sur la performance des salariés ?

## 2.5. La performance

Selon le Petit Robert, en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle se réfère à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun, trouve son application en gestion. En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires qui sont un succès, le résultat d'une action et une action. La performance étant, comme nous l'avons dit, une catégorie socialement construite, le niveau de performance dépendra d'une " convention " : celle qui préside à sa définition. Elle ne peut-être unique et, en accord avec A. Bourguignon (1996), nous retiendrons donc pour la suite de notre travail une définition suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ». Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation.

## **Chapitre 2 : LA RELATION ENTRE EVALUATION ET PERFORMANCES DES SALARIES**

Dans ce chapitre, l'enjeu et les méthodes d'évaluation sont abordés avant de mettre en avant le lien entre l'évaluation et la performance des salariés

### **1. L'enjeu et les méthodes d'évaluation**

Mobiliser les acteurs autour de leurs missions, les fédérer autour de la stratégie de l'entreprise, permet le passage des préoccupations individuelles aux priorités collectives.

#### **1.1. L'enjeu de l'évaluation**

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est aussi un acte de management. L'évaluation des salariés est-elle envisagée dans une perspective d'accompagnement à l'atteinte des objectifs ou bien servira-t-elle à porter un jugement définitif afin d'attester des performances réalisées par le salarié ?

C'est la raison pour laquelle, l'enjeu de cette évaluation trouve son utilité pour les principaux acteurs suivants :

##### **1.1.1. La Direction générale**

L'évaluation en entreprise est importante pour la direction générale dans la mesure où elle aide à la prise de décision. En effet, c'est un rendez-vous de partage de la vision de management à travers la fixation des objectifs d'une part et d'autre part à travers l'entretien d'évaluation. Le système d'évaluation des performances à l'entreprise permet de mettre en place une gestion des ressources humaines en phase avec les besoins et les possibilités de l'entreprise et ainsi de disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière de Ressources Humaines.

##### **1.1.2. La Direction des Ressources Humaines**

La DRH sert de pilier à l'orchestration du système d'évaluation. C'est la direction chargée d'organiser les évaluations. Depuis la formalisation des supports jusqu'à la communication faite avant, pendant et après les évaluations jusqu'aux résultats.

Ces résultats serviront à élaborer des actions pour, soit améliorer les performances, soit ajuster la rémunération du personnel. L'évaluation sert aussi de base aux mutations, promotions et déclassements ou dans les cas échéants aux offres de formation

### **1.1.3. L'évaluateur**

C'est la personne N+1 qui est chargé de conduire l'évaluation avec le salarié. C'est elle qui porte la grande responsabilité de la réussite ou pas de cette activité. L'évaluation des performances est un acte managérial qui permet de créer une communication constructive entre les managers et les collaborateurs. C'est également un moment privilégié, avec son collaborateur de réaliser le bilan de l'année écoulée.

C'est grâce à cette technique que l'on distingue les personnes qui méritent une sanction positive ou négative.

### **1.1.4. L'évalué**

C'est celui dont le travail sera apprécié sur une période écoulée. C'est une période de grande stress pour le salarié qui espère une valorisation de ses compétences. Ici l'enjeu de l'évaluation pour le salarié est de savoir que ses compétences seront évaluées objectivement et qu'il recevra la reconnaissance en lien avec sa contribution.

Par conséquent, la méthode des faits significatifs de performance rend l'appréciation objective et garantit une meilleure compréhension de l'évaluateur par l'évalué.

## **1.2. Les méthodes d'évaluation**

De façon générale, l'évaluation est effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

Au-delà de la mission de supervision des managers, ceux-ci ont pour rôle d'accompagner leurs équipes dans leurs évolutions. L'appréciation du personnel se concrétise donc par un entretien d'évaluation annuel. Il permet d'entreprendre une gestion prévisionnelle des emplois et compétence active et c'est aussi un des actes de management les plus importants.

L'objectif principal de cette évaluation du personnel est de mesurer l'écart entre les exigences d'un poste et les compétences du salarié qui l'occupe. Mais c'est aussi le moment de situer le salarié vis à vis des attentes que l'entreprise a envers lui. Les attentes du salarié lui permettront d'assouvir son besoin de reconnaissance, de fixer les objectifs de travail pour l'année à venir, tout comme pour le développement de sa carrière dans l'entreprise.

L'évaluation est effectuée par le n+1, de manière écrite, au moyen d'un formulaire, d'un questionnaire ou d'une grille d'évaluation créée en interne par le DRH. L'évaluation est l'occasion de faire le point sur une période écoulée. Elle permet de faire ressortir les points forts et les axes de progrès de chaque salarié. L'évaluation des compétences permet de décliner les constats en axes de progrès, de contractualiser les objectifs, les moyens ainsi que les résultats attendus. Elle consiste à évaluer les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le fruit de ses activités concrètes, pour les comparer aux objectifs préalablement définis.

Les différentes méthodes d'évaluations sont :

### **1.2.1. L'auto-évaluation**

Elle consiste à renseigner le formulaire d'évaluation avant de rencontrer son N+1. Son objectif est d'impliquer l'évaluer dans le processus d'évaluation à travers un formulaire ou questionnaire à remplir. Ce formulaire est à renseigner par le salarié avant de rencontrer son supérieur hiérarchique. L'auto-évaluation peut être effectuée dans les entreprises de petites et ou de grandes tailles. Elle permet au salarié de se préparer avant l'entretien et de réfléchir à son argumentaire. Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du manager à celle du salarié. Lors de l'entretien individuel, l'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le manager. Les divergences observées lors de cet entretien pourront être traités.

### **1.2.2. L'évaluation**

Elle consiste à porter un jugement de valeur sur le travail fourni à partir d'un objectif et en vue de prendre une décision. Ce jugement doit pouvoir être pris à partir d'un formulaire et/ou un questionnaire préalablement défini, connu et partagé ainsi que le référentiel servant d'échelle pour porter le jugement sur le travail de tous les salariés. L'objectif de cet exercice est d'évaluer la performance avant tout, puis accompagner chaque salarié à l'atteinte de ses objectifs. L'évaluation s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipative (GPEC) des emplois et des compétences.

### **1.2.3. L'entretien individuel**

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son n+1. Y sont abordés les échecs et réussites de l'année écoulée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé. C'est une occasion pour chacune des parties d'exprimer ses jugements en direct d'une part et d'autre part permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées. Parfois en cas de désaccord, le n+2 peut être convoqué à l'entretien.

### **1.2.4. L'évaluation à 360°**

C'est une évaluation applicable dans toutes les entreprises. Elle s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux salariés en lien avec l'extérieur. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise. En règle générale le salarié procède par son évaluation tout d'abord, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire de plusieurs questions, distribuées au maximum à un certain nombre de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise. Le **360°** est une

photographie complète de la réalité du salarié perçue par l'entourage et réalisable pour des compétences précises.

### **1.2.5. L'entretien collectif**

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi d'un entretien individuel. Il est réalisable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome. Par exemple, faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet. C'est une évaluation qui nécessite plus de temps que les autres méthodes d'évaluation et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité des acteurs. Ici l'accent sera mis sur l'intérêt de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe. En effet, tout ne peut pas être dit à cette occasion parce qu'indexer un individu dans un tel contexte est difficile. En général, l'entretien collectif est suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

### **1.2.6. L'assessment center**

L'assessment center, ou development center, est une démarche utilisée pour le recrutement, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans des entreprises de très grandes tailles ou de haut niveau ou de haut standing parce que très coûteuse.

C'est un véritable investissement. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation peut être réalisée en interne ou non, les entretiens sont en individuel mais les simulations (3 à 12 personnes) sont individuelles, en face à face ou en groupe (4 à 10 personnes). Elle est appuyée sur des simulations proches des situations de travail réelles. Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils ou auprès des différents observateurs qui peuvent donner des résultats différents.



## 2. Le rapport entre l'évaluation et la performance des salariés

L'appréciation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une entreprise. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés.

### 2.1. Les fondements de la performance en entreprise

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII<sup>ème</sup> siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre.

Le modèle de performance de GIBERT (1980) décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services, etc.). Cette définition de la performance s'applique à tout système ordonné (individu, organisation, système, etc.) qui produit des résultats à partir de ressources de base.

Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

### 2.2. Relation entre évaluation et performance

Les effets du dispositif du SE permettent aux salariés de se projeter sur leur carrière au sein de l'entreprise. En effet, ce dispositif est largement basé sur la gestion des RH et sur la GPEC. L'automatisation donc de ce système permet d'en faire un dispositif dynamisant en matière d'implication à la réalisation des objectifs. L'analyse des appréciations faite au cours des années par un comité peuvent impacter ou pas les salariés. Dans tous les cas, les entretiens d'évaluations sont perçus comme une période de grand stress ou le sort de chaque salarié est joué.

C'est pourquoi les outils doivent être formalisés. La communication doit être faite avant, pendant et après.

La DRH a un rôle de conseiller auprès des managers qui devront conduire le processus de façon professionnelle. Ces managers doivent se servir des éléments objectifs. S'appuyant ainsi sur les échelles d'appréciations connues et les référentiels partagés et communiqués.

Pour ce qui est de la performance, le management de la performance comprendrait alors les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité. Dans une approche classique et traditionnelle, la performance serait un indicateur de résultat, renvoyant à la notion de rentabilité du capital investi. Le R.O.I. (*return on investment*) constitue l'indicateur le plus connu.

Cette approche se focalise sur la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité. Les managers sont donc comptables de l'orchestration des résultats depuis la définition des missions et des outputs escomptés, de détermination des standards de la performance, de mise en relation du budget avec la performance et de reporting des résultats. Rappelons-le donc, le principal objectif de l'entreprise est la maximisation du profit, ce qui permettrait la mise en place d'un système d'évaluation tourné vers la performance.

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence.

L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. L'approche économique, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci. Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité. La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser

sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (Parts de marché...).

Ainsi, l'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998). Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte. Ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change (objectifs revus à la hausse, contexte différent...)

C'est la raison pour laquelle, une entreprise doit mettre en place un SE qui pourra apprécier les compétences de ses salariés. L'évaluation effectuée par le manager est généralement suivie d'un entretien individuel. Ainsi ce système basé sur des éléments plus qu'objectifs et factuels serviront de référentiel.

A travers la mise en place des indicateurs de performance rigoureux et spécifiques, en plus des indicateurs classiques, il est capital d'en choisir d'autres qui mesurent votre différence et donc votre plus-value.

Un management collaboratif : en mettant à contribution les collaborateurs, les efforts collectifs ont vocation à optimiser les compétences de chacun pour transformer l'optimisme général en projets réussis.

Ainsi développer un savoir-faire créateur de performance, des solutions globales avec des actions locales sont la clé d'un système transversal privilégiant la délégation pour plus d'efficacité. Travail, humilité, passion, optimisme, confiance et rigueur sont la clé d'un processus émergent du bas vers le haut.

Quelle soit administrative, opérationnelle ou stratégique, la performance RH doit être mesurée à travers des indicateurs simples et benchmarkée à la fois en interne et à l'extérieur de l'entreprise. Elle permet ainsi à la fonction RH de mieux se positionner, de s'interroger sur sa création de valeur et plus généralement de contribuer par ses actions à une meilleure agilité de l'entreprise.

En somme, la performance d'une entreprise est avant tout une question de compétence et donc en plus de l'aspect technique, l'humain y a une très grande place à prendre.

## Chapitre 3 : LE CADRE METHODOLOGIQUE

Le chapitre précédent nous a permis de faire une étude théorique sur l'évaluation du personnel et la performance des salariés.

Dans ce chapitre, il sera question de présenter le cadre de l'étude. Pour ce faire, il sera scindé en deux (02) sections : la première présentera la méthodologie de l'étude et la seconde de la présentation de l'entité.

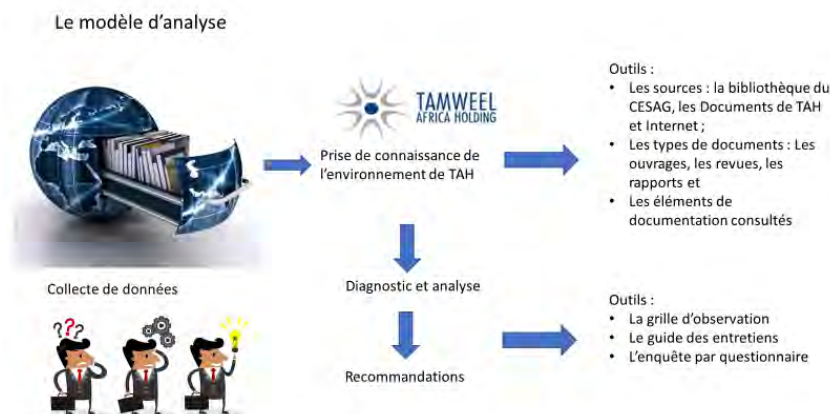
### 1. Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude comprend les différentes méthodes que nous avons utilisé pour dérouler notre étude. Nous avons procédé par une analyse documentaire qui nous a permis de mieux cerner le contexte et l'environnement de notre étude. A travers la grille d'observation, lors de notre immersion, nous avons pu confronter la réalité des faits. Sur la base de l'entretien, nous avons échangé avec un échantillon de la population en vue de la description de certaines activités. Puis nous avons analysé les données.

Enfin nous avons présenté la structure d'accueil.

- Le modèle d'analyse

Figure 1 : Modèle d'analyse



## **2. La collecte de données**

En fonction de la problématique et des objectifs formulés, des techniques et des outils de recherche sont mobilisés pour la collecte de données.

### **2.1. L'analyse documentaire**

L'analyse des documents nous permet de connaître d'avantage l'entité à travers ses objectifs, ses missions et ses différents organes. Ces documents sont :

- Les sources : la bibliothèque du CESAG, les Documents de TAH et Internet ;
- Les types de documents : Les ouvrages, les revues, les rapports et
- Les éléments de documentation consultés

Aussi, notre analyse a porté sur l'organigramme de l'entité, les politiques en matière de Ressources Humaines, etc.

L'analyse documentaire est essentiellement basée sur une recherche quantitative et qualitative.

### **2.2. L'observation**

L'observation est une expérience de sélection et de recueil d'informations sur un phénomène, un objet d'étude en vue de dégager des hypothèses ou de vérifier celles découlant d'observations antérieures.

Elle est l'action de suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier, à l'aide de moyens d'enquêtes et d'études appropriées.

Il existe plusieurs types d'observation mais nous opterons, dans le cadre de notre stage, pour l'observation participante.

C'est une technique de collecte de données qui consiste à aller vivre avec les personnes étudiées afin de pouvoir observer et partager les multiples aspects de leur quotidien.

D'ailleurs, l'observation participante est un outil d'enquêtes permettant de mieux recueillir car nous serons présents, partagerons et participerons aux activités que nous observerons.

Dans le cadre de notre immersion, nous allons observer l'évaluation du personnel mis en place par la société, cette grille sert de base à la rédaction du questionnaire (cf annexe 2). Nous allons utiliser un questionnaire permettant de faire ressortir les différents éléments d'appréciation. Ces questionnaires sont rédigés sur la base des éléments découlant de la revue de littérature et d'autres jugés plus pertinents dans la société notamment l'organigramme, les notes de service, l'organisation du service de Ressources Humaines.

Nous utiliserons des questions fermées dans le souci d'optimisation du temps tout en consacrant les détails à l'entretien. L'observation a été faite sur la base d'une grille d'observation. (cf annexe2).

### **2.3. Les entretiens**

L'entretien sera mené auprès d'individus sur la base d'un canevas de questions préalablement construit. Il se déroule en face à face dans un lieu choisi d'un commun accord. L'objectif recherché est de mener l'entretien dans un cadre convivial.

Dans l'entretien, nous rechercherons une description de certaines opérations, techniques et tâches liées à la gestion des RH. Nous rechercherons auprès des entretenus des explications et de la pratique en matière de GRH.

Rappelons que nous avons plusieurs types d'entretien mais nous nous intéresserons à l'entretien semi directif.

C'est l'entretien qui est le plus utilisé sur le terrain car, contrairement à l'entretien non directif où l'on pose comme principe l'acceptation de l'autre donc de ce qu'il dit ou ne dit pas, on va chercher à obtenir des informations sur des thèmes préalablement définis.

L'entretien semi directif est une technique qualitative fréquemment utilisée. Il permet de cerner le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien. Il peut venir compléter et approfondir des domaines de connaissances spécifiques liés à l'entretien non directif qui se déroule très librement à partir d'une question.

Nous aurons des entretiens avec le personnel choisi en fonction de leur ancienneté (cf : Annexe 1). Les salariés choisis sont de différents services, agents du service informatique, de la direction financière de la holding, et du marketing deux fois (mercredi et vendredi) par semaine sur le thème « Evaluation du personnel et Performance des salariés ».

Les entretiens seront ensuite retranscrits et feront dans un second temps l'objet d'une analyse qualitative qui examinera le contenu des propos recueillis. Les entretiens se sont déroulés sur la base d'un questionnaire.

## **2.4. L'enquête par questionnaire**

C'est un outil qui permet, en explorant toutes les dimensions d'une activité, d'un processus, d'une fonction, d'en déceler les insuffisances (ou d'en constater la bonne maîtrise) et à partir de là, d'aider à l'identification du/des dispositifs(s). (RENARD, 2012 : 44).

Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités.

Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire. Il permet de recueillir des informations diverses sur les utilisateurs. Il peut contenir des questions ayant des caractéristiques distinguées : Questions « ouvertes / fermées »

Réponses « oui / non » et « choix multiples »

Phrases à compléter

Classement de réponses...

Le questionnaire est essentiellement basé sur une recherche quantitative.

Sur le lieu de notre stage, le questionnaire sera adressé à certains agents de TAH. Ce questionnaire nous permettra de mieux diagnostiquer la fonction RH.

### **3. L'échantillon**

Nous considérerons l'ensemble des agents de l'entité TAH comme la population de l'étude. Et, nous prendrons comme échantillon une partie du personnel. Pour notre analyse, nous avons choisi l'échantillon de dix (10) personnes parmi la population de vingt (20) tout en utilisant une technique de collecte de données. Notre échantillon représente 50% de la population.

Le choix de cet échantillon est essentiellement basé sur leur ancienneté au sein de la structure, leur connaissance du contexte et leur disponibilité.

### **4. Analyse des données collectées**

Après cette phase de collecte d'informations sur les politiques en matière de gestion des RH, nous allons procéder à des analyses sur la base de ces éléments, dans le but de les approfondir.

La définition d'un modèle d'analyse, d'une méthode de collecte de données, et d'une coopération des personnes impliquées dans l'étude, seront la base de la réussite de cette évaluation.

Pour notre part, nous espérons que la présente approche nous permettra de satisfaire les exigences de cette étude. L'analyse a été faite à partir d'un logiciel de traitement des données.



## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : LA PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

Tamweel Africa Holding SA est une société anonyme basée à Dakar, au Sénégal. Elle se trouve plus précisément à Dakar-Route de la Corniche à la villa N°2 Domaine du Littoral, Route des Almadies.

L'entité Tamweel Africa Holding (TAH) est une structure privée qui a été créée en 2009 par *The Islamic Corporation for the Development of the Private Sector* (ICD) qui est la Société Islamique pour le Développement du secteur privé (SID).

Elle est une compagnie financière juridiquement indépendante qui a et gère des participations, directement ou indirectement, au sein du capital d'un ou de plusieurs établissements de crédit, entreprises d'investissement ou établissements financiers plus précisément Islamique.

A ce titre, elle détient des titres de participation dans la Banque islamique du Sénégal (BIS) (44.51%), la Banque islamique du Niger (BIN) (56.96%), la Banque islamique de la Guinée (BIG) (68.45%) et la Banque islamique de la Mauritanie (BIM) (99.99%).

La holding TAH est une compagnie financière spécialisée dans la Finance Islamique.

En effet, en 2009, il y a acquisition des parts de Dar al-Maal al-Islami dans les Banques Islamiques de Guinée, du Niger et du Sénégal suivie par la création de TAH. Après la création de TAH, elle obtient une licence pour l'ouverture d'une nouvelle banque islamique en Mauritanie.

A partir de 2010 à 2011, on assiste à l'augmentation de capital de chacune des différentes banques avec l'entrée de souscripteur comme Bank Asya (Première Banque Islamique de Turquie) au capital de Tamweel Africa Holding.

### **1. La mission**

Promouvoir la Finance Islamique en Afrique en créant des institutions financières islamiques modernes et dynamiques qui contribuent au développement économique des

pays d'accueil à travers une offre de services financiers conformes aux principes de la Finance Islamique (principes conformes à la Charia).

## 2. Les objectifs

La holding TAH veut combler un vide au niveau du paysage bancaire de l'espace UMOA en se positionnant comme une structure complémentaire au dispositif existant de financement des économies.

Et donc, la compagnie financière TAH décline sa mission en objectifs comme suit :

- Gagner une part de marché significative (minimum de 6%) d'ici 2023 en termes de crédits et de dépôts dans les pays où elle opère ;
- Offrir des produits et services conformes à la Finance Islamique à la clientèle ;
- Offrir aux clients un service de grande qualité à coût compétitif ;
- Réduire l'exposition au risque dans les domaines de crédit, des opérations et des investissements ;
- Créer un environnement de travail stimulant et attrayant, promouvoir la diversité, développer les talents et compétences du personnel ;
- Créer des synergies entre les actionnaires au niveau du Groupe et dans les pays;
- Créer une valeur exceptionnelle pour les actionnaires ;
- Accroître le taux de bancarisation en Afrique.

## 3. Les activités

Dans le secteur bancaire de l'UMOA, nous distinguons principalement trois (03) types d'établissements : les établissements de crédit, les établissements de crédit Maison-mère et les compagnies financières. C'est à ce dernier type qu'appartient l'entité TAH, c'est-à-dire que c'est une holding qui n'a pas de statut de banque.

La holding TAH ne fait pas de crédit à proprement parlé mais elle peut être placée parmi les sociétés holding actives. En plus des participations qu'elle détient dans les filiales, elle leur fournit des services.

L'activité principale de TAH peut être résumée en l'assistance et en l'accompagnement de ses filiales. TAH se rémunère par l'assistance de ses filiales.

La holding TAH agit essentiellement au travers de ses banques qui se présentent comme ses clients ; et c'est également par ses filiales que TAH établit des partenariats, des financements, des investissements et autres.

De cette position, elle paraît comme un soutien de premier choix pour ses filiales et elle leur facilite l'acquisition de nouvelles parts de marché.

#### **4. Le régime juridique**

En sa qualité d'établissement de type compagnie financière, la holding TAH est dotée de la personnalité morale et jouit d'une autonomie financière.

Elle est une entité privée dans le secteur bancaire de l'espace UMOA. Elle est donc réglementée par les décisions, les circulaires, les directives dudit espace. (cf : Annexe 3)

#### **5. L'organisation**

La holding TAH, due aux contraintes imposées par la Charia, a une organisation et une gouvernance particulières comme nous le verrons sur l'organigramme (cf : Annexe 4)

La gouvernance de TAH est donc composée de l'Assemblée Générale (AG), du Conseil d'administration (CA), du Comité Charia (CC), du Comité Spécialisé (CS) et du Comité de Direction (CODIR).

- L'Assemblée Générale (AG) comprend des représentants du secteur privé. Les membres de l'Assemblée Générale ont un mandat de cinq (5) ans renouvelables.
- le Sharia Bord Interne : il est composé de trois (03) membres. Il est le conseiller du Conseil d'Administration et de la Direction Générale et rend compte à l'Assemblée Générale.

Il est chargé de :

- o Certifier les instruments financiers à travers les fatwas (contrôle de Charia ex-ante) ;
- o Vérifier la conformité des transactions avec les fatwas émis (Contrôle de Charia ex-post) ;
- o Emettre des rapports sur la conformité de toutes les transactions financières avec les principes Charia ;

- Calculer et procéder au paiement de la Zakat « aumône légale » ;
- Donner un avis sur la répartition du revenu et des dépenses entre les actionnaires de la Holding et les détenteurs de compte d'investissement dans les différentes banques (BIS, BIN, BIG et BIM) ;
- Identifier et éliminer les recettes non conformes à la charia.

- Le CA est l'organe décisionnel, chargé de déterminer les orientations stratégiques de TAH, puis de veiller à leur bon déploiement. Il opère les choix stratégiques, gère toutes les questions nécessaires au bon fonctionnement, contrôle et vérifie tous les points qu'il estime devoir surveiller.

Outre ces pouvoirs généraux, il dispose de pouvoirs particuliers. Il procède à la convocation des assemblées comme l'assemblée des actionnaires. Il est lui-même composé de trois (3) membres dont un président et deux (2) administrateurs et se réunit au minimum trois (3) à quatre (4) fois l'année.

- L'instauration d'un comité Charia central (CS) est l'une des caractéristiques phares distinguant le système financier islamique du classique. Or, la mise en place d'un système de gouvernance Charia est une exigence impérative et un indicateur mesurant la performance et la santé chariatique des structures participatives des pays.

- Ce Comité de Conformité Sharia ou Sharia Board a donc pour rôle le conseil, la certification des solutions financières qu'elles proposent et de s'assurer de la conformité des produits offerts par ses filiales. Le Comité est composé de quatre (4) docteurs en religion islamique, issue chacune de l'une des quatre écoles sunnites reconnues (Hanafi, Hanbali, Maliki et Shaf'ii), qui se réunissent périodiquement afin de discuter de la conformité et de la pertinence des solutions et processus qui rentrent en compte dans une solution financière islamique. Le comité se réunit sur sollicitation des filiales.
  
- Le comité spécialisé (CS) est composé du Comité Audit (CA) et du Comité de Risques (CR). Ces comités ont respectivement le rôle de définir et de mettre en application l'homogénéité de la politique de gestion des risques du Groupe. Le comité de risques a trois (3) missions essentielles qui lui sont confiées. Il s'agit d'approuver l'identification et l'évaluation des risques majeurs puis d'attribuer le pilotage des mesures de migration des risques, au niveau de TAH et décliné dans les filiales et enfin de valider et suivre les plans d'actions qui lui sont présentés ou qu'il a initiés. En ce qui concerne le comité d'audit, il a un rôle critique dans l'amélioration de la qualité de l'audit en créant un contexte favorisant la tenue d'un dialogue ouvert entre la direction et les auditeurs dans une culture d'intégrité, de respect et de transparence. Il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Ce comité spécialisé se réunit régulièrement.

Le Codir a pour rôle de participer fortement à la structuration de l'organisation. Il favorise la cohésion et l'implication autour du projet. Il permet au dirigeant de s'appuyer plus fortement sur ses proches équipiers. Il se réunit de façon hebdomadaire.

- La Direction Générale (DG) : La Direction Générale a pour mission de réaliser les objectifs, de proposer un projet d'entreprise, de superviser l'organisation et le fonctionnement de la holding TAH suivant les orientations données par le CA et prendre à cet effet tous les actes de gestions dans l'intérêt de la holding TAH et dans la limite des pouvoirs délégués par le Conseil d'Administration. Elle a pour objectif d'assurer la durabilité de la holding.

- Les Directions de Gestion : il s'agit de la Direction Financière, la Direction des Opérations, la Direction des Risques, la Direction des Systèmes d'Information et de la Direction Développement.
- Les Directions et Cellules support : il s'agit de la direction Audit interne, de la cellule coordonnateur Sharia, de la cellule des ressources humaines (RH).

Au niveau de TAH, il est important de savoir que la fonction RH est rattachée au pôle des Opérations. Mais il peut arriver que le RRH rende compte directement au DG.

### ❖ **Présentation du service Ressources Humaines**

La structuration des départements de RRH peut être différente d'une holding à une autre partageant la même réglementation et souvent presque les mêmes parties prenantes.

Rappelons que chaque banque de la holding dispose de sa propre direction ou service des Ressources Humaines.

Le poste de RRH est un service qui est rattaché à la direction des opérations qui elle-même est directement rattachée à la Direction Générale.

C'est cette direction des Opérations qui chapeaute toutes celles des banques composant la holding TAH.

Le service des Ressources Humaines est composé d'une (1) personne. Les activités de ce poste (cf : Annexe 5) sont réparties en deux (2) principales activités qui sont :

➤ *Au niveau du groupe*

- Définir la stratégie RH de la holding pour le groupe ;
- Mettre en place une politique Groupe de gestion des ressources humaines ;
- Suivre la mise en œuvre de la politique et stratégie RH ;
- Mettre en place et suivre le plan annuel de formation du Groupe ;
- Organiser les recrutements internes et externes du Groupe ;
- Elaborer le bilan social de l'année 2018 ;
- Produire un reporting périodique central et suivre les indicateurs clés de gestion des ressources humaines à la Direction Générale.

➤ *Au niveau de la holding*

- Mettre en place les procédures opérationnelles de gestion des ressources humaines ;
- Assurer la mise en œuvre des politiques de recrutement, GPEC, formation, rémunération, évaluation, etc ;
- Administrer le personnel : gestion des contrats, des congés, des absences, des missions, des célébrations, des départs, des arrivées, etc. ;
- Rédiger et coordonner le processus annuel d'évaluation du personnel ;
- Représenter la direction et, le cas échéant négocier avec les instances représentatives du personnel et, informer les salariés et partenaires sociaux des projets d'organisation RH ;
- Assurer la communication interne ;
- Gérer les contrats d'assurance maladie, d'assurance vie et les pensions de retraite ;
- Assurer la veille réglementaire ;
- Organiser les évènements et autres célébrations du personnel ;
- etc.



## **Chapitre 2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL ET LES PERFORMANCES DES SALARIES**

Ce chapitre traite du processus d'évaluation du personnel, de la performance des salariés

### **1. Le processus d'évaluation du personnel**

Globalement, une évaluation des salariés est indispensable pour permettre l'évolution des collaborateurs, renforcer le dialogue entre les salariés et les managers ainsi que développer la motivation des salariés. C'est un enjeu tant au niveau de la direction générale que des employés. En effet, les aspects à évaluer sont la performance individuelle qui est appréciée tout au long de l'année et les compétences professionnelles.

L'analyse de la performance se fait en mesurant l'écart entre les objectifs définis aux préalables par les RH et managers et les résultats atteints. L'analyse des compétences doit permettre de faire un état des lieux du savoir, savoir-faire et savoir-être du salarié qu'il a acquis dans le cadre de ses fonctions.

Force est de reconnaître que des efforts ont été consentis au niveau du Top management afin de centraliser les activités de la fonction RH.

En effet depuis plusieurs années, le top management a mis en place un système d'évaluation des salariés.

Rappelons que la DRH a connu beaucoup de changement, ce qui a fortement impacté sa gestion des RH. Le formulaire (cf : Annexe 6) de l'évaluation des RH s'articule autour de plusieurs concepts tels que l'évaluation, la professionnalisation, la compétence et la motivation.

#### **1.1. La description du processus d'évaluation**

Nous allons décrire le processus d'évaluation chez TAH. A une période de l'année, une communication est faite à l'ensemble des salariés leur demandant de procéder à leur évaluation.

Les étapes de description de l'évaluation se présentent ainsi :

- 1<sup>ère</sup> étape : Le salarié procède à son auto évaluation, en renseignant le formulaire. Sur la base de ses réalisations en lien avec sa fiche de poste. Il vise le formulaire et le donne à son supérieur hiérarchique.
- 2<sup>ème</sup> étape : Ensuite avec le supérieur hiérarchique, l'entretien d'évaluation se déroule, pour communiquer sur les actions du salarié. A savoir, le point de chaque activité, en termes de réalisation, échecs et insuffisances puis les moyens pour atteindre les objectifs et comment ceux-ci sont atteints.
- 3<sup>ème</sup> étape : L'ensemble de tous les formulaires sont déposés à la DG.

## **1.2.Le type de communication**

Il est aujourd'hui admis par tous que les entreprises doivent communiquer. Il convient alors d'identifier, d'analyser et d'évaluer les champs, les modalités et les stratégies de la communication de l'entreprise, ses modes de communication.

La réussite de l'évaluation dépend en partie de la communication qui est faite autour de cette activité et de la capacité de communication du top management avec ses salariés. Nous comprenons que la communication implique plusieurs facteurs tels l'émetteur, le message, le média et le récepteur. Ces facteurs permettent d'identifier ainsi les conditions d'une communication efficace lors d'une évaluation du personnel.

Cette communication se fait par le biais d'un email auquel sont joints le formulaire d'évaluation et le temps pour renvoyer le formulaire renseigné.

Ainsi l'émetteur, qui représente la DG instruit la communication pour le déroulement des évaluations. Ici la cible à atteindre ce sont les salariés. La DG souhaite obtenir lors de la période d'évaluation une très grande implication des salariés, puisque le DG est mis en copie des emails envoyés. Les messages sont transmis par l'intermédiaire des emails.

Le retour attendu des salariés de cette communication est de pouvoir respecter les délais. Ensuite, il n'y a plus de communication sur la suite du processus.

## 2. La performances des salariés

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une entreprise comme TAH de pouvoir la mesurer. Particulièrement, la performance de ses salariés et ce, à plusieurs niveaux.

Au niveau individuel c'est-à-dire l'individu, le salarié ; au niveau collectif c'est-à-dire un groupe de salariés, une équipe et au niveau organisationnel, de l'entreprise.

Dans notre cas, nous allons nous intéresser à la performance au niveau individuel et collectif. La contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise est généralement admise car la fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel comme TAH.

La performance est alors perçue comme la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une entreprise comme TAH de pouvoir la mettre en avant. Sur la base d'un diagnostic organisationnel, la performance sera mise en avant sur la base d'une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. De façon plus concrète, il s'agit d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise. Aussi il est indispensable de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de communication d'une part, et, d'autre part, l'implication des acteurs.

Or le constat qui est fait chez TAH, il n'existe pas de contrat d'objectifs entre les salariés et l'employeur. Évaluer la performance RH dans cette perspective consiste en particulier à évaluer la capacité de l'entreprise, de ses unités et de son personnel à changer, à s'adapter. Le qualitatif a une place importante dans une telle démarche par exemple, dans le cas d'un audit de culture, ou encore dans celui d'une évaluation de l'employabilité de salariés confrontés à un changement technologique.

Dans un tel contexte, ce qui nous intéresse c'est la performance et l'implication des salariés puisque nous savons que l'un a un impact sur l'autre.

## 2.1. Les acteurs

L'évaluation peut se mesurer à travers la performance individuelle et la performance collective.

L'efficacité des équipes de TAH dépend avant tout des **performances individuelles** de ses membres. C'est-à-dire la capacité individuelle de chacun des acteurs à la mise en œuvre pour l'atteinte des résultats. A partir de la **complémentarité des compétences**, de **l'organisation du travail en groupe**, du **climat social**, de la motivation collective d'une part.

D'autre part, la **coordination du travail** au sein des équipes suppose que les **rôles et les responsabilités** de chacun soient définis et correctement attribués. C'est en effet, le cas pour TAH qui a en son sein des équipes composées de séniors. Ici, la **performance collective c'est-à-dire** les compétences individuelles activées impliquent la concentration d'un ensemble de performances individuelles.

L'intérêt d'un travail collectif est d'optimiser les compétences et de gagner du temps grâce à la répartition des activités en fonction de la complémentarité de chaque individu formant le groupe.

La performance des équipes de TAH peut se mesurer à travers les prestations fournies, puisque les clients de TAH sont les filiales des quatre (4) banques. Il s'agit des filiales de la Guinée, de la Mauritanie, du Niger et du Sénégal.

La mesure des prestations est donc le niveau de satisfaction de ses banques. Ainsi les critères de performance constituent des repères et permettent aux salariés ou à l'ensemble du groupe de travail de mener une action en vue d'**atteindre un objectif**.

Les critères sont d'ordres quantitatifs et qualitatifs. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à TAH. Les services de TAH sont entre autres des prestations de services à ses filiales.

## 2.2. Les outils

Pour atteindre la performance, il est important de recourir à des **outils de contrôle** servant à apporter au besoin les **mesures correctives** adéquates. Ces outils sont la fiche de poste, le contrat d'objectifs, les enquêtes de satisfactions, les tableaux de bord etc...

S'agissant des critères qualitatifs, notre attention sera portée sur le volet social. C'est-à-dire le niveau d'implication des salariés dans la vie de l'entreprise, le *turn-over*, l'image de l'entreprise, la maîtrise des technologies nouvelles, les conflits etc...

Pour mesurer les critères qualitatifs, nous allons regarder par exemple les résultats, le bénéfice réalisé, la valeur de l'entreprise, les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise puisque ceux-ci sont exprimés en chiffres.

## **Chapitre 3 : L'ANALYSE ET LES RECOMMANDATIONS**

A cette étape du travail, il est question de procéder à une analyse puis des recommandations.

### **1. Analyse critique**

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin d'étude, nous avons élaboré un questionnaire qui a été administré à un échantillon de personnes. Ce questionnaire avait pour objectif de collecter le maximum d'informations sur les pratiques en matière de Gestion des RH. Notre immersion durant ces six (6) mois, nous a permis de comprendre le contexte de TAH mais également le style de management. Nous avons effectué un diagnostic pour connaître les chantiers sur lesquels nos actions devraient être orientées.

Outre les conclusions de ce diagnostic, nous avons pu constater que l'évaluation reste un chantier important pour la DG. En effet, cette jeune holding peine encore à la mise en place systématique et automatique des politiques et procédures en matière de Gestion des Ressources Humaines et principalement en matière d'évaluation de ses équipes. Même si cela apparaît comme une activité « facile » à réaliser au vu de l'effectif qui est d'environ d'une vingtaine de (20) personnes.

#### **1.1 Evaluation du personnel**

Dans sa volonté de bonne gouvernance, la direction générale a procédé en octobre dernier à une réorganisation de la fonction RH. L'objectif de cette démarche était d'effectuer la structuration des activités de gestion des RH ainsi que la redynamisation de cette fonction.

L'appréciation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines mais aussi un acte fondamental du management.

À la vue du contexte de TAH afin d'anticiper sur les besoins futurs de l'entreprise, il serait préférable de mettre en place parmi ses chantiers, un système efficace d'évaluation (SE) et d'appréciation des performances.

Le système d'évaluation est particulièrement important dans la structuration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Au cours de notre immersion en qualité de RRH, nous avons bien compris que la fonction RH existe depuis plusieurs années, notamment en 2010, mais ce poste a connu beaucoup de mouvements.

En effet le poste a été vacant de 2012 jusqu'à octobre 2018. Ensuite le tenant du poste a démissionné après trois (3) mois de fonction. En conséquence, le poste s'est retrouvé vacant jusqu'à ce que nous l'occupions pendant six (6) mois. Bien que le poste ait été vacant, chaque directeur général essayait tant bien que mal de procéder à l'évaluation du personnel. Les évaluations n'avaient donc pas été faites pour les périodes de 2012 à 2017.

De façon générale dans le dernier trimestre de l'année, le RAF envoie un email pour rappeler aux salariés de procéder à leur auto-évaluation sur la base d'un formulaire joint. Les salariés ont un délai d'une (1) semaine pour déposer le formulaire renseigné aux supérieurs hiérarchiques qui les déposent ensuite au DG. Avant de déposer les formulaires, chaque salarié discute des points du formulaire avec son supérieur hiérarchique. Le processus tel qu'il se déroulait impliquait deux (2) acteurs. Cependant il ne prévoit pas de recours en cas de désaccord.

Lorsque les évaluations sont acheminées au DG, aucune communication n'est faite au salarié pour la suite du processus.

La procédure d'évaluation ayant un fort impact sur la motivation des salariés, le fait qu'aucune suite n'en soit donnée démotive fortement les salariés. Ceux-ci ne perçoivent pas l'importance de cette pratique qui n'impacte pas leur évolution au sein de TAH.

## **1.2 Performance des salaries**

TAH dans son organisation a pour activité principale l'assistance et l'accompagnement de ses filiales.

C'est une position, qui apparaît comme un soutien de premier choix pour ses filiales dans l'accompagnement à la mise en place de la stratégie.

À la mesure de ces enjeux et au regard du rôle central de la holding, son rôle est avant tout de la mise en place de la stratégie pouvant être décrit en objectifs opérationnels pour les salariés. Les moyens financiers qui leur sont attribués et sur l'absolue nécessité de les assister dans le cadre de la mise en place des contrats d'objectifs et de performance qui constituent eux-mêmes un dispositif déterminant pour l'avenir du groupe.

Les enjeux d'efficacité et de qualité des établissements bancaires nécessitent d'adapter au mieux leurs ressources financières, administratives et surtout humaines dans le contexte actuel et en fonction des besoins en qualification.

Ces exigences prennent place dans un environnement multiculturel avec pour leviers le développement des équipes. C'est aux managers qu'il reviendra en effet de piloter les évolutions stratégiques nécessaires. Or l'accompagnement décrivant les orientations pluriannuelles structurantes réalisé chaque année n'est pas perceptible.

Un état des lieux actualisé des emplois et des compétences dans les filiales, et le développement à l'appui aux établissements en matière de management des équipes, notamment pour leurs besoins en compétences. Il faut ensuite identifier la cible prévisionnelle d'emplois et de compétences pour TAH mais aussi ses filiales. Ainsi la mise en place d'un référentiel des emplois et des compétences pourrait donner une meilleure gestion des compétences au sein du groupe.

Pour faciliter l'ajustement des emplois et des compétences aux besoins actuels et futurs des filiales, il est d'abord nécessaire de disposer d'une photographie aussi précise que possible de leur situation réelle.



## ❖ Récapitulatif de notre analyse critique

### Forces

- Existence du poste depuis la création
- Au niveau des évaluations, existence d'un formulaire d'évaluation
- Gestion quotidienne de la fonction
- Fonctionnement de certaines activités

### Faiblesses

- Turn Over élevé du poste
- Non finalisation de certains chantiers
- Absence de système d'évaluation
- Pas d'existence de contrats d'objectifs
- Pas de communication sur le poste

## 2. Recommandations

A la suite du diagnostic effectué, nos premières actions étaient donc de formaliser le processus d'évaluation en mettant en place le système d'évaluation. Ce système tel que présenté, va permettre d'identifier les compétences clés au sein de TAH.

### 2.1. Mise en place d'un système d'évaluation

A partir de ce système d'évaluation également, la suite des travaux serait la mise en place d'un référentiel des compétences. Nous avons formalisé le support (cf : annexe 8) permettant de procéder aux évaluations. Ce support comprend les rubriques suivantes :

Eléments	Détails
<b>Compétences techniques</b>	Capacités d'analyse
	Accomplissement des tâches
<b>Qualités professionnelles</b>	Traitement des informations, consignes, tâches reçues
	Esprit de synthèse
	Objectifs du poste
	Communication orale
<b>Leadership</b>	Esprit d'initiative
	Résolution efficacement des problèmes
<b>Qualités relationnelles</b>	Orientation résultat/ clients
	Respect de la discipline
	Disponibilité
	Travail sous pression

Ce support comporte également une échelle, qui se présente ainsi :

- De 90 à 100 : Excellent
- De 80 à 89 : Très bien
- De 70 à 79 : Bien
- De 60 à 69 : Assez - bien
- De 50 à 59 : Passable
- De 40 à 49 : Doit être amélioré
- De 0 à 39 : Insuffisant

Deux (2) semaines avant la période des évaluations, nous avons procédé à une période de sensibilisation. Cette période consistait à communiquer avec les salariés à travers des emails pour expliquer le processus d'évaluation.

## 2.2. Descriptif du processus d'évaluation

Nous avons proposé que le déroulement de l'entretien se fasse en neuf (9) étapes qui sont :

- **Etape 1** : Annonce du processus d'évaluation par les Ressources Humaines ;
- **Etape 2** : Procéder à son auto-évaluation avant de rencontrer son supérieur hiérarchique sur la base du formulaire d'appréciation des performances (support prévu à cet effet) ;
- **Etape 3** : La date, le lieu et l'heure sont fixés d'avance par l'évaluateur et l'évalué ;
- **Etape 4** : Trouver un lieu adéquat dans les locaux pour procéder à l'entretien. L'entretien doit se dérouler en dehors de toute contrainte professionnelle (disponibilité réelle des deux interlocuteurs) ;
- **Etape 5** : L'entretien doit se dérouler dans un lieu calme (sans téléphone), neutre (pas nécessairement le bureau du supérieur hiérarchique.) et hors de vue de regards indiscrets ;
- **Etape 6** : Se munir des outils tels que la fiche de poste ;
- **Etape 7** : La durée de l'entretien est d'une (1) heure au maximum, ne pas prévoir de rendez-vous dans l'heure qui suit pour vous réserver une plage horaire plus importante ;
- **Etape 8** : A la fin de l'évaluation, procéder à la rédaction des objectifs annuels pour l'année en cours ;
- **Etape 9** : Déposer les conclusions aux Ressources Humaines.

Ainsi, penser que la qualité de l'entretien dépend essentiellement du climat de confiance que vous saurez créer : attitude d'écoute, calme et compréhension.

### **2.3. Traitements des évaluations**

Ensuite après l'étape de l'évaluation, nous avons proposé de passer à l'étape de traitement des évaluations par la mise en place d'un comité carrière.

- La carrière peut se définir comme une succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. Le comité de carrière est la réunion au cours de laquelle, un ensemble de personnes décide de l'orientation professionnelle ainsi que des bonus à attribuer à un salarié.
- Les bilans de carrière répondent simultanément au besoin d'évolution des collaborateurs et au besoin d'optimisation des ressources internes de l'entreprise.

Le rôle et les attributions de ce comité carrière sont d'une part, de définir le cadre de traitement de ces évaluations et formaliser les conclusions issues du comité. D'autre part d'analyser les évaluations. Attribuer des sanctions positives et/ou négatives orientées sur les besoins d'évolutions des collaborateurs

Au terme de tout ce processus, nous avons obtenu du CA l'attribution de prime de motivation en lien avec les évaluations réalisées.

### **2.4. Les contrats d'objectifs**

Aussi en recommandation, nous avons initié la rédaction des contrats d'objectifs (cf : Annexe 9) en vue de formaliser également les sujets de l'entretien annuel, vu qu'il est un effort de réflexion en commun (N+1 et N) entre le responsable hiérarchique et son collaborateur. Non formalisé et non systématisé, l'évaluation des performances ne peut pas donner lieu à une exploitation concrète et efficace.

Les leviers sur lesquels les RH peuvent s'appuyer pour mesurer la performance sont importants. Si l'évaluation des performances est systématisée et formalisée, elle devient un moyen privilégié pour développer la responsabilisation du personnel pour Motiver, Entraîner, Développer, faire Progresser et Accroître l'efficacité du personnel et, par conséquent celle de l'entreprise.

A travers la rédaction des contrats d'objectifs, des indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator) sont des indicateurs de mesure de la performance. En effet, ces leviers d'appréciation de la performance sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

A la suite de la formalisation des contrats d'objectifs, il est d'usage de faire un retour sur les performances de ses salariés au moins une fois par an. Nous pensons que cela est vraiment utile de mettre en place des outils en vue de s'apercevoir qu'un salarié fait bien son travail ou pas car les managers ne vont pas attendre les prochaines évaluations pour connaître leurs niveaux d'implications.

Fixer un entretien pour évaluer les performances de ses salariés ne permet pas seulement de corriger de bonnes ou mauvaises pratiques. En effet, il s'agit avant tout de créer une dynamique de travail saine pour les salariés de TAH.

Les retours réguliers sur les performances des salariés donnent l'occasion de comparer les données des années précédentes et de mettre en relief toute tendance à la baisse avant qu'elle ne s'avère problématique. Le salarié sait également sur quels critères il va être évalué et sera amené de lui-même à faire des efforts dans les domaines concernés pour obtenir une évaluation positive.

Enfin, évaluer les performances de ses salariés ne se limite pas à corriger les mauvaises pratiques. Les bons résultats pourront également être soulignés pendant l'entretien et accompagnés de félicitations.

## CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A l'issue du travail que nous avons entrepris chez Tamweel Africa Holding concernant l'évaluation du personnel et performance des salariés, nous sommes en mesure de répondre à la question soulevée dans notre problématique.

En effet, dans notre problématique, nous avons soulevé les questions à savoir : Comment se déroule l'évaluation du personnel et quelle est la performance des salariés ?

Lors de notre immersion, nous avons pu constater que le système d'évaluation des salariés était défaillant. Sur la base des investigations menées, nous avons faits des recommandations en vue de proposer un système puis de parler de la performance des salariés. Nos recommandations ont porté sur la proposition d'une grille d'évaluation, puis de mettre en place tout le dispositif de communication et d'adhésion des managers. Aussi nous avons obtenu la rédaction des contrats d'objectifs afin que ceux-ci soient connus auparavant et motivent le travail des salariés.

Enfin nous avons obtenu la mise en place d'un comité carrière pour analyser les résultats des évaluations et qui procédera à la rétribution.

Par ailleurs, il est à noter que le système d'appréciation du personnel est intégré dans la plupart des entreprises comme TAH. On le retrouve le plus souvent sous la forme d'entretiens annuels et où d'évaluation du personnel. Cette campagne d'évaluation se déploie dans toute entreprise et se réalise le plus souvent par le N+1 d'un collaborateur.

La fonction est davantage collaborative, conviviale et mobile. Elle offre aux managers des outils d'aide et de pilotage, et favorise la communication, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs.

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction ou définis par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

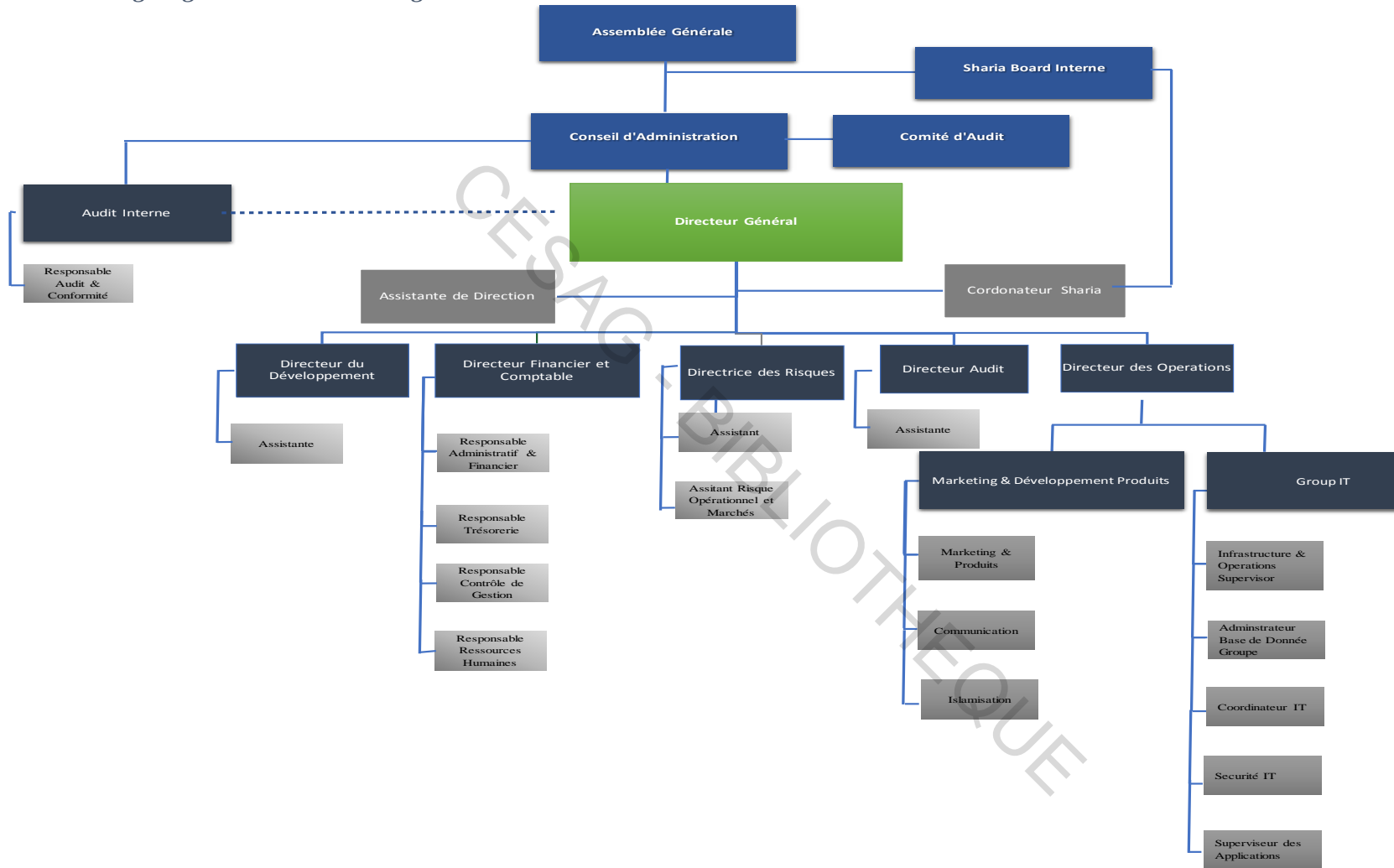
Dans le cas de TAH, l'évaluation du personnel est un instrument pertinent de management de la performance.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe 1: Organigramme de la holding TAH



*Annexe 2 : Grille d'observation*

Eléments	Commentaires
Heure d'arrivée	
Période d'évaluation	
Fixation des objectifs	
Types de communication	
Comportements au travail	
Outils d'observation	

### *Annexe 3 : Questionnaires de collectes des informations*

#### Guide d'entretien à l'attention des acteurs

Ce guide sert à l'entretien avec les acteurs identifiés pour recueillir les informations relatives à l'évaluation du personnel et à la performance des salariés

#### **I. Identification**

- Fonction :
- Ancienneté dans le poste :
- Date de l'interview :

#### **II. Déroulement**

- 1 Le poste de RRH existe depuis combien de temps ?
- 2 Depuis combien de temps le processus d'évaluation existe-t-il ?
- 3 Avez-vous eu à le reformer ?
  - Oui
  - Non

Si oui quelles en sont les raisons ?

- 4 Comment est-ce que se déroule le processus d'évaluation du personnel ?
- 5 L'évaluation du personnel se fait-elle sur la base d'objectifs fixes ?
- 6 Quels sont les acteurs impliqués dans ce processus ?
- 7 Quels sont les outils utilisés dans ce processus ? (Support, etc...)

- 8 Quels sont les critères de notation ?
  - critères de comportement ?
  - objectifs réalisés ?
- 9 Lors de l'entretien, le manager communique-t-il sur ?
  - les réussites
  - les échecs et insuffisances
  - les moyens pour atteindre les objectifs
- 10 L'évaluation prévoit-elle des recours en annulation pour contestation ?  
  
Si oui quelle est la procédure
- 11 Quel est le mode, le type de communication qui est fait avant, pendant et après ?
- 12 Combien de temps dure ce processus ? Depuis les entretiens jusqu'aux résultats ?

### **III. Analyse**

- 1 Selon vous quel est l'intérêt de l'évaluation pour le management
- 2 Selon vous quel est l'intérêt de l'évaluation pour le personnel
- 3 Comment sont traitées les conclusions de l'évaluation ?
- 4 Quels sont les retours faits au personnel ?
- 5 Quel traitement faites-vous aux documents utilisés (support) ?
- 6 Quels problèmes rencontrez-vous lors du déroulement du processus d'évaluation ?
- 7 Quelles solutions envisagez-vous pour résoudre ces problèmes ?
- 8 Pensez-vous qu'une enquête de satisfaction relative au dispositif serait nécessaire ?

**Merci de votre contribution**

Annexe 4: Convention des Banques et Etablissements financiers du Sénégal

Département des Normes du Travail et des Droits Humains

## CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE PROFESSIONNELLE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS DU SENEGAL

ARTICLES ADOPTES

Entre,

d'une part, les Banques et les Etablissements Financiers de la République du Sénégal représentés par l'Association Professionnelle des Banques (A.P.B.)

et,

d'autre part, l'ensemble des travailleurs des Banques et Etablissements Financiers représentés par la Fédération Nationale des Employés et Cadres des Banques et les Etablissements Financiers du Sénégal (FENECBEF – C.N.T.S.).

Il a été convenu que :

### TITRE PREMIER: DISPOSITIONS GENERALES

OBJET ET CHAMP D'APPLICATION DE LA CONVENTION

#### ARTICLE PREMIER

La présente convention collective règle les rapports entre les Entreprises membres et adhérentes de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal et les travailleurs de ces Entreprises tel que défini par le Code du Travail.

Annexe 5 : Contrat de travail

**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE**

Entre les soussignés

TAMWEEL AFRICA HOLDING, Société Anonyme au capital de 29.579.130.000 FCFA, ayant son siège social à Dakar, Almadies Lot n°2 Domaine du Littoral, BP° 45 367 Dakar, immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier de Dakar sous le numéro N°DKR 2009 B 9804 et titulaire du NINEA n°004058922,

Agissant et représentée par Monsieur **Boubacar CORREA**, son Directeur Général,

Demeurant et domicilié (e) de droit audit lieu, ci-après dénommée l'employeur, d'une part,

→ → → ET

Madame [REDACTED]

Née le [REDACTED] → A° DAKAR / SENEGAL

Titulaire du passeport N° [REDACTED]

Nationalité → Sénégalaise

Demeurant → XXXXXXXXXXXXX

Ci-après dénommé (e) l'employé, d'autre part, est établi en quatre exemplaires, le présent contrat régi par la loi N° 97-17 du 01 Décembre 1997 portant code du travail, par les textes pris en application dudit code, la Convention Collective nationale interprofessionnelle du Sénégal en date du 27 Mai 1982, le Règlement intérieur de la Société et par la Convention Collective du Commerce.

L'employé déclare formellement n'être lié à aucune entreprise et être libre de tout engagement. Il déclare en outre accepter les conditions générales et particulières suivantes.

**ARTICLE 1 - DUREE**

**ARTICLE 3 - INTERDICTIONS**

Pendant la durée du contrat, le travailleur ne doit pas se livrer à d'autres activités professionnelles autres que celles pour laquelle il a été engagé, ni s'intéresser à des entreprises de nature à concurrencer l'employeur, ni faire usage lui-même ou révéler à un tiers des informations confidentielles, secrets commerciaux ou «know-how» qu'il a eu à connaître du fait de ses fonctions au sein de la SOCIETE TAMWEEL AFRICA HOLDING.

**ARTICLE 4 - COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE**

De ce fait, l'employé s'engage à se comporter, en tout temps et en tout lieu, de façon à ne pas nuire à la société en vertu de ces lois, principes et traditions islamiques.

**ARTICLE 5 - CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE**

L'employé est recruté à la **Classe 9/B** de la Convention Collective de Commerce.

**ARTICLE 6 - REMUNERATION**

L'employé percevra un salaire mensuel brut de FCFA [REDACTED] décomposé comme suit:

- ✓ → Salaire de base: 120.180 Fcfa
- ✓ → Sursalaire: [REDACTED] Fcfa
- ✓ → Indemnité de logement: [REDACTED] Fcfa
- ✓ → Indemnité Kilométrique: [REDACTED] Fcfa

L'employé bénéficiera également d'une prime annuelle de fêtes musulmanes au prorata des jours passés dans l'entreprise et équivalente à un mois de salaire brut payable pour une première moitié à la Korité et pour la seconde moitié à la Tabaski.

**ARTICLE 7 - AVANTAGES EN NATURE**

L'employé bénéficiera des avantages suivants:

- Dotation carburante: 75 000 Fcfa par mois

Annexe 6 : Fiche de poste du Responsable Ressources Humaines

TAMWEEEL AFRICA HOLDING											
JOB DESCRIPTION											
<p><b>Profil d'accès</b></p> <p>Intitulé du poste : Responsable Ressources Humaines                      Direction : Finance                      Date : 30/10/2018                      Date dernière version : 30/10/2018                      Dernière version : V1.</p> <p><b>Signatures</b></p> <p>Responsable Ressources Humaines                      Nom du Responsable RH : Bassiou NDAW</p> <p>Responsable hiérarchique et/ou Chef de département                      Nom du Responsable hiérarchique et/ou Chef de département : Valéry OROH</p> <p>Titulaire du poste                      Nom du titulaire du poste : Bassiou NDAW</p>											
<p><b>Accès logique aux systèmes + plates-formes</b></p> <p>Détails des accès : SAGE</p>											
<p><b>Accès physique dans les locaux</b></p> <p>Détails des accès : « Plaza », la villa »</p>											
<p><b>Section ID</b></p> <p>Direction/Unité : FINANCE</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Titre du poste</th> <th>Matricule</th> <th>Grade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsable Ressources Humaines</td> <td></td> <td>BB</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Code du poste</th> <th>Titre du poste</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CFO</td> <td>Chief Financial Officer</td> </tr> </tbody> </table> <p>Reporte au : Aucun</p> <p>Subordonnés : Aucun</p> <p>Lang fonctionnels : TAH</p> <p>#Habitat : #Habitat</p>		Titre du poste	Matricule	Grade	Responsable Ressources Humaines		BB	Code du poste	Titre du poste	CFO	Chief Financial Officer
Titre du poste	Matricule	Grade									
Responsable Ressources Humaines		BB									
Code du poste	Titre du poste										
CFO	Chief Financial Officer										
<p><b>Mission</b></p> <p>Le Responsable des Ressources Humaines du Groupe sera en charge de la supervision de toutes les tâches relatives à la gestion courante des ressources humaines au niveau de la Holding, notamment l'administration du personnel, la paie, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (GPEC), les recrutements, les plans sociaux dans les entités du Groupe, les activités sociales, culturelles et sportives du personnel, etc. Au niveau du Groupe il/elle coordonnera la politique de mobilité du Groupe, la politique d'évaluation, la GPEC, les plans de formation, les recrutements de managers ainsi que la politique d'harmonisation des procédures et pratiques en matière de ressources humaines au sein du Groupe.</p>											
<p><b>Principales responsabilités</b></p> <p><b>o Au niveau du Groupe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une politique Groupe de gestion des ressources humaines ;</li> <li>• Mettre en place et suivre le plan annuel de formation du Groupe ;</li> <li>• Mettre en place et suivre le plan de GPEC et de succession du Groupe ;</li> <li>• Gérer la politique de mobilité intragroupe ;</li> <li>• Organiser les recrutements internes et externes du Groupe ;</li> <li>• Mettre en œuvre l'évaluation périodique des postes (poste des postes) et proposer les mesures nécessaires d'ajustement des organigrammes ;</li> <li>• Elaborer le bilan social tous les ans ;</li> <li>• Filtrer le dialogue social harmonieux entre le Groupe et ses employés ;</li> <li>• Procéder un <b>reporting</b> périodique central et suivre les indicateurs clés de gestion des ressources humaines ;</li> </ul> <p><b>o Au niveau de la Holding (TAH) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place les procédures opérationnelles de gestion des ressources humaines ;</li> <li>• S'assurer de l'adéquation entre les ressources humaines disponibles et les besoins professionnels et réglementaires ;</li> <li>• Administrer le personnel : gestion des contrats, des congés, des absences, des missions, des célébrations, des départs, des arrivés, etc. ;</li> <li>• Concevoir, faire approuver et mettre en œuvre le plan annuel de formation ;</li> <li>• Coordonner le processus annuel d'évaluation du personnel ;</li> <li>• Anticiper et gérer les conflits sociaux ;</li> <li>• Mettre en œuvre les décisions en matière de ressources humaines ;</li> <li>• Etablir la paie mensuelle et ses sous-jacents : déclarations fiscales et sociales ;</li> <li>• Gérer les contrats d'assurance maladie, d'assurance vie et les pensions de retraite ;</li> <li>• Gérer les avantages et prêts au personnel ainsi que les avantages en nature alloués périodiquement ;</li> <li>• Organiser les événements et autres célébrations du personnel ;</li> <li>• Gestion des moyens généraux ;</li> </ul>											

Annexe 6 : Fiche de poste du Responsable Ressources Humaines (suite et fin)

	TAMWEEL AFRICA HOLDING	
JOB DESCRIPTION		

**Connaissances attendues**

Définition des grades

- A. La performance du poste exige une expertise reconnue dans l'équipe
- B. Une connaissance avancée est nécessaire
- C. Le poste exige une connaissance intermédiaire
- D. Cette note s'applique lorsque le poste a besoin de connaissances basiques

Connaissances	A	B	C	D
<b>Compétences de bases :</b>				
Compétences MS Office	X			
Compétences rédactionnelles et communication verbale		X		
Compétences numériques	X	X		
Anglais		X		
Compétences des processus d'audit			X	
<b>Généralistes :</b>				
Gestion de projets			X	
Connaissance de l'entreprise	X			
<b>Spécifiques :</b>				
Gestion administrative du personnel	X			
Ingénierie de la formation	X			
Droit social	X			
Gestion des performances	X			
Gestion des relations sociales	X			
Psychologie du travail		X		
Gestion de la paie	X			
Finance islamique		X		
Culture financière			X	

	TAMWEEL AFRICA HOLDING	
JOB DESCRIPTION		

**Compétences et attitudes attendues**

Définition des grades

- A. Cette catégorie qualifie une compétence/attitude requise à son niveau maximal (100%)
- B. Lorsque la position exige une compétence/attitude non exigée à son niveau maximal
- C. Cette note s'applique lorsque le poste exige un niveau intermédiaire de la compétence/attitude
- D. La compétence/attitude n'est pas nécessaire pour un bon rendement du poste de est nécessaire à son niveau minimal

Compétences/Attitudes	A	B	C	D
<b>Compétences de bases :</b>				
<b>Responsabilité stratégique</b>		X		
Résolution de problème		X		
Prise de décision		X		
Communication		X		
Innovation		X		
<b>Spécifiques par familles d'emploi (min 0, max 5)</b>				
Crédibilité technique		X		
Relation réseautage		X		
Capacité d'influence et négociation		X		
Résistance au stress/résilience		X		
Travail d'équipe		X		
<b>Attitudes</b>				
Intégrité		X		
Orientation clients (internes et externes)		X		
Engagement envers les objectifs de l'organisation		X		
Attitude positive et dynamique		X		
Responsabilité		X		
<b>Spécifiques pour les managers et autres niveaux de supervision</b>				
Leadership		X		
Gestion du changement		X		
Spécifiques pour les postes de direction				
Vision du futur				
Conduite de transformation				

**Conditions préalables au recrutement**

Expérience requise : Gestion des Ressources Humaines
Nombre d'années : 7
Niveau de diplôme : Master 2
Domaine : Gestion des Ressources Humaines
Qualification professionnelle :



Annexe 7 : Procédure d'évaluation de la performance des salariés



## PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SALARIÉS



Annexe 8 : Formulaire d'évaluation des performances (2017)



ANNEE 2017

## FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Informations Générales			
Nom de l'employé			
Intitulé du poste			
Département			
Supérieur Hiérarchique			
Période évaluée	Du		Au

Supérieur Hiérarchique	Productivité				
	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Atteinte des objectifs					
Respecte les délais					
Intelligence professionnelle					
Recherche de l'efficacité					
Efficacité					
Bon jugement					

Recherche de l'efficacité	Communication				
	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Traitement des informations reçues					
Ecoute les autres					

Annexe 9 : Nouveau formulaire d'évaluation des salariés



FORMULAIRE D'APPRECIATION  
DES PERFORMANCES



Appreciation des performances des salaries\_TAH Page: 1 de 1

Annexe 10 : contrat d'objectifs



CONTRAT D'OBJECTIFS 2019

I / IDENTIFICATION DU SALARIE					
Nom & Prénoms	:	_____	Matricule	:	_____
Titre du poste	:	_____	Date d'embauche	:	_____
Direction	:	_____	Ancienneté au poste :	:	_____
Supérieur	:	_____	Ancienneté dans l'entreprise :	:	_____
			Période : du	__/__/__	au __/__/__
Missions du poste	:	_____			
<i>Selon fiche de fonction</i>					

II / OBJECTIFS ANNUELS		
Objectif	KPI	Pondération
Objectif 1		
Objectif 2		
Objectif 3		
Objectif 4		

VISAS	
Signature de l'évalué	Date
Signature de l'évaluateur	Date
POUR LE DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	
Signature du RRH	Date



**NOTE DE SERVICE**

**A : Employés TAH**

**De : Boubacar Correa, Directeur Général**

**Dakar : 08 avril 2019**

**Objet : Mise en place d'un Comité des Carrières**

Nous vous informons de la mise en place d'un **Comité des Carrières** qui aura pour fonction de statuer sur les évaluations annuelles des collaborateurs et de proposer des mesures de sanction positive ( reclassement, affectation, bonus et autres récompenses) ou négative en fonction de la notation. Il sera constitué de la façon suivante :

- **Composition du Comité** : Les membres du CoDir et le RRH ;
- **Périodicité des réunions** : Il se réunira deux (2) fois l'an, en début d'année au moment de la fixation des objectifs puis en fin d'année, après les évaluations de fin d'année ou à chaque fois que de de besoin.

Un mail d'invitation sera envoyé à chacun des membres concernés pour l'organisation pratique dudit comité.

**Boubacar CORREA**  
**Directeur Général**

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Alain Fernandez (2016), Les Tableaux de Bord du Manager Innovant, une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe, Les Editions Eyrolles
2. Claude Lévy-Leboyer, auteur de "Evaluation de personnel" (2002) et "Le 360°" (2000) aux Editions d'Organisation
3. Daniel Croquette, délégué général de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnelle (ANDCP)
4. Dictionnaire de l'académie française, éditions eBooksFrance, 5ième édition, 1798 ([https://www.ebooksgratuits.com/ebooksfrance/dictionnaire\\_academie\\_francaise\\_5eme\\_edition.pdf](https://www.ebooksgratuits.com/ebooksfrance/dictionnaire_academie_francaise_5eme_edition.pdf))
5. Jacques Teboul, ancien directeur de la Cegos et auteur de "*L'entretien d'évaluation*" (2003) aux Editions Dunod
6. Stéphanie Noci, responsable du département conseil RH de l'EPCA, éditeur d'outils et conseil pour les professionnels de l'évaluation.
7. Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, *Management de la performance : des concepts aux outils* Editions (2005)
8. <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>
9. Yves Yard, Aude de Amorim Bernadette Cavelier Michael Ruleta, *Guide de l'évaluation*, Ministère des Affaires étrangères, (Juin 2005) pages 20-23
10. Peretti, Jean Marie. 2003. *Gestion des Ressources Humaines*, 11 ème édition, Edition Vulbert, 272 p.
11. Larousse, *Dictionnaire de la langue française*. Paris (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>)
12. Astrid Brousselle, François Champagne, André-Pierre Contandriopoulos, et al. *l'évaluation : concepts et méthodes*, P. 27- 48
13. Carl-Ardy Dubois, François Champagne et Henriette Bilodeau, *l'évaluation : concepts et méthodes*, P.

14. Normes de qualité pour l'évaluation du développement – *Comité d'Aide au Développement de l'OCDE* – 2010
15. Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics, *Société Française de l'Evaluation*, 2003, actualisée en 2006
- 16.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Table des matières

IN MEMORIUM.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
INTRODUCTION.....	x
Première Partie : .....	14
LE CADRE THEORIQUE et METHODOLOGIQUE.....	14
Chapitre 1 : DE LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE A LA DEFINITION DES CONCEPTS .....	14
1. La problématique.....	14
1.1. Le problème de recherche .....	14
1.2. Les objectifs de la recherche .....	16
Cette étude vise un objectif général, qui se décline en deux objectifs spécifiques.....	16
1.2.1. L’objectif général .....	16
1.2.2. Les objectifs spécifiques .....	16
1.3. Les hypothèses de la recherche .....	16
Les hypothèses sont les suivantes : .....	16
• L’absence du système d’évaluation du personnel adéquat chez TAH est due à la défaillance du poste de Responsable des Ressources Humaines. ....	16
• De façon spécifique, le non traitement et de feedback des évaluations aux salariés entraînent la défaillance du système d’évaluation.....	16
• Aussi la défaillance de la performance des salariés est dû au manque de communication portant sur leurs évaluations.....	16
2. La définition des concepts.....	16
2.1. L’évaluation .....	17
2.2. Le système.....	17
2.3. L’appréciation .....	17
2.4. Le système d’évaluation.....	18
2.5. La performance .....	19
Chapitre 2 : LA RELATION ENTRE EVALUATION ET PERFORMANCES DES SALARIES 20	
Dans ce chapitre, l’enjeu et les méthodes d’évaluation sont abordés avant de mettre en avant le lien entre l’évaluation et la performance des salariés .....	20
1. L’enjeu et les méthodes d’évaluation.....	20
1.1. L’enjeu de l’évaluation.....	20
1.1.1. La Direction générale .....	20

1.1.2. La Direction des Ressources Humaines .....	20
1.1.3. L'évaluateur .....	21
1.1.4. L'évalué.....	21
1.2. Les méthodes d'évaluation.....	21
1.2.1. L'auto-évaluation .....	22
1.2.2. L'évaluation .....	23
1.2.3. L'entretien individuel.....	23
1.2.4. L'évaluation à 360° .....	23
1.2.5. L'entretien collectif.....	24
1.2.6. L'assessment center.....	24
2. Le rapport entre l'évaluation et la performance des salariés.....	25
2.1. Les fondements de la performance en entreprise .....	25
2.2. Relation entre évaluation et performance.....	25
Chapitre 3 : LE CADRE METHODOLOGIQUE.....	28
1. Méthodologie de l'étude.....	28
2. La collecte de données .....	29
2.1. L'analyse documentaire .....	29
2.2. L'observation .....	29
2.3. Les entretiens.....	30
2.4. L'enquête par questionnaire .....	31
3. L'échantillon .....	32
4. Analyse des données collectées.....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	33
Chapitre 1 : LA PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	34
1. La mission .....	34
2. Les objectifs .....	35
3. Les activités.....	35
4. Le régime juridique .....	36
5. L'organisation .....	36
Chapitre 2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL ET LES PERFORMANCES DES SALARIES	41
1. Le processus d'évaluation du personnel.....	41
1.1. La description du processus d'évaluation .....	41
1.2. Le type de communication .....	42
2. La performances des salariés.....	43
2.1. Les acteurs.....	44
2.2. Les outils .....	45

Chapitre 3 : L'ANALYSE ET LES RECOMMANDATIONS .....	46
1. Analyse critique.....	46
1.1 Evaluation du personnel .....	46
1.2 Performance des salaires .....	47
2. Recommandations .....	50
2.1. Mise en place d'un système d'évaluation .....	50
2.2. Descriptif du processus d'évaluation .....	51
2.3. Traitements des évaluations .....	52
2.4. Les contrats d'objectifs .....	52
CONCLUSION .....	54
ANNEXES .....	I
<i>Annexe 1: Organigramme de la holding TAH .....</i>	<i>57</i>
<i>Annexe 2 : Grille d'observation .....</i>	<i>58</i>
<i>Annexe 3 : Questionnaires de collectes des informations.....</i>	<i>59</i>
BIBLIOGRAPHIE .....	70