CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITTUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS

Mémoire de fin d'études

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Thème :

CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'OUTILS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CONSULTANTS A L'ONG ASHOKA SAHEL.

Présenté par :

Joël KOUACOU

Pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
en Gestion des Ressources Humaines

Maître de stage :
Monsieur Kpare TCHALANDJOU
Ashoka Finance Consultant

Directeur de Mémoire :
Monsieur Oumar DIALLO
Professeur associé au CESAG

Année académique 2012-2013

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- A mon père pour tous les efforts consentis afin que je puisse atteindre ce niveau d'instruction. En effet, sans ton soutien, rien de tout cela n'aurait pu arriver ;

- A ma mère pour toutes les prières que tu ne cesses d'adresser au bon Dieu afin que ta progéniture puisse se faire une place au soleil. Je prie l'Eternel de te donner suffisamment de force afin que tu puisses jouir des fruits de cette œuvre ;

- Mes frères et sœurs pour leur assistance et leur soutien indéfectible ;

- Mes promotionnaires, qui d'une manière ou d'une autre auront contribué à la réussite de ce projet et de l'année académique ;

- A mon amie Bineta DIOUF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation, nous tenons à adresser nos remerciements à :

- Dieu le Tout Puissant qui amène toutes choses à existence, sans l'aval de qui nous n'aurions certainement pas pu réaliser un millième du parcours qui est le nôtre ;

- Monsieur le Directeur Général du CESAG. Merci d'avoir maintenu, par votre leadership, le niveau d'excellence qu'a toujours eu cette auguste institution ;

- Le Personnel administratif du CESAG. Nous avons eu l'honneur grâce à votre dévouement et à votre professionnalisme d'apprendre dans de très bonnes conditions ;

- Le corps enseignant, notamment celui de l'ISMEO. La qualité de vos enseignements nous a réconfortés dans l'idée que nous avions du CESAG en venant. Il ne fait plus aucun doute pour nous que le CESAG reste un pôle d'excellence dans le domaine de la formation en Management ;

- Les formateurs qui sont passés cette année-ci en DESS-GRH ;

- Monsieur Oumar Diallo notre Directeur de Mémoire pour sa sollicitude et l'éclairage qu'il n'a eu cesse de nous apporter durant la réalisation de ce travail ;

- La promotion de DESS-GRH, promotion 2012-2013 ;

- L'équipe d'Ashoka Sahel ;

- Mme Binta Ndeye Houma et Mme Coumba Touré sans lesquelles ce travail n'aurait pas pu être réalisé ;

- Mme SARR Louise Mendy ;

- Miss Ba Fatimatou ;

- Ma « mère » Mme Gueye.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABBREVIATIONS

ASHOKA : Organisation internationale américaine leader dans le domaine de l'entreprenariat social

GRH : Gestion des ressources humaines / Gestionnaire des ressources humaines

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RH : Ressources Humaines

SAP : Système d'Appréciation des Performances

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Imbrications de la direction participative par objective…… 15

Tableau 2 : Utilité de l'évaluation…… 22

Tableau 3 : Description des caractéristiques des systèmes d'évaluation……. 29

Tableau 4 : Synthèse des méthodes d'évaluation existante…….. 31

Tableau 5 : Modèle proposé de fiche de poste……..… 55

Tableau 6 : Modèle de fiche individuelle de fixation d'objectifs..... 60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACES ii

REMERCIEMENTS iii

LISTE DES ABBREVIATIONS iv

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES v

SOMMAIRE vi

INTRODUCTION GENERALE 1

1ère PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE 1

Chapitre 1 : L'appréciation des performances : un outil mélioratif de gestion des ressources humaines au service de la performance de l'organisation 12

Chapitre 2 : La méthodologie d'élaboration d'un système d'appréciation des performances 24

2ème PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 41

Chapitre 1 : Présentation du cadre méthodologique 42

Chapitre 2 : Analyse des données de l'enquête et recommandations 51

CONCLUSION GENERALE 65

BIBLIOGRAPHIE 67

ANNEXES 69

TABLE DES MATIERES 77

CESAG BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les cinquantenaires des indépendances fêtés en toutes pompes par les Etats africains n'auront pas réussi à cacher le bilan négatif affiché par ces derniers sur le plan économique.

Si sur le plan politique ces Etats peuvent se targuer d'avoir obtenu leur indépendance vis-à-vis de la métropole, sur le plan économique par contre, l'image que projettent ces pays voire l'Afrique toute entière n'est pas du tout reluisante.

L'Afrique présente l'image d'un continent sous perfusion. Plusieurs indicateurs l'attestent, notamment, une part insignifiante dans les échanges commerciaux dans le monde[1], des indices de développement humain du PNUD très bas quand on considère l'ensemble des pays d'Afrique, une profusion de maladies endémiques, la famine et la liste n'est pas exhaustive. Cette image négative conduit certains observateurs anglo-saxons à suggérer une nouvelle répartition du monde en quatre continents sans l'Afrique, car ces derniers estiment que si l'Afrique venait à disparaitre, l'équilibre du monde n'en serait pas perturbé.

Plusieurs courants et auteurs expliquent cet « échec » de l'Afrique.

Dans son ouvrage *Afrique : bilan de la décolonisation*, Bernard LUGAN soutient par exemple que l'intermède colonial a été une trêve salutaire à l'Afrique, qui depuis n'a fait que renouer avec son passé de faillite dans tous les domaines.

De là, il découle que les africains sont eux-mêmes et eux seuls les responsables de leur échec.

Prenant le contre pieds de cette assertion, Cheick Hamidou KANE reconnait que les africains sont certes en partie responsables de l'échec du continent. Toutefois, il convient de reconnaitre que le monde est depuis belle lurette dominé par les Occidentaux. Dès lors, quelles que soient la volonté des africains de développer la richesse et la prospérité de leurs Etats, cette volonté bute devant les lois et exigences imposées par leurs partenaires européens et mondiaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Malgré une légère augmentation des exportations africaines durant la décennie 1990 – 2000, passant de 126 milliards de dollars à 159 milliards de dollars, la part de l'Afrique dans le commerce mondial a chuté de 2,9 % à 2 % avant de remonter à 2,3 % entre 2000 et 2006. Cette légère hausse est essentiellement due à la mise en place d'accords commerciaux préférentiels comme l'AGOA qui est une loi adoptée en 2000 par le Congrès américain sous la présidence de Bill Clinton. Elle établit, jusqu'en 2015, une coopération économique et commerciale avec une quarantaine de pays africains en vue de promouvoir les échanges commerciaux entre les deux parties, en facilitant notamment les exportations africaines vers les Etats-Unis.

Pour l'école de l'intérieur c'est-à-dire les critiques africaines, l'échec de l'Afrique résulte de l'incapacité de sa culture à se remettre en cause et s'adapter aux grandes mutations imposées par le monde moderne. Ainsi, pour ces derniers, le problème de l'Afrique serait essentiellement un problème de culture.

Même si ce point de vue n'est pas vide de sens, il convient de remarquer qu'il manque fondamentalement de pertinence. En effet, quand on se réfère aux tenants de la critique de l'approche culturaliste, on observe que la culture à elle seule ne peut justifier les mauvaises pratiques managériales qui empêchent l'essor des entreprises africaines et partant leur contribution au développement des Etats. Le cas de l'entreprise NBA[2] au Sénégal en est une illustration.

Abordant dans le même sens, l'économiste Bernard KABATU-SUILA explique l'échec de la politique de développement des pays africains par entre autres raisons, la mauvaise gestion des entreprises alors que l'on admet unanimement que l'entreprise moderne est le moteur de la croissance économique, car elle représente le lieu par excellence d'accumulation de la richesse. Ce dernier point de vue est développé par Marcel Zady KESSY qui soutient que l'entreprise étant le noyau d'une économie moderne, sa bonne performance et son dynamisme demeurent la condition absolue de la croissance économique et du développement d'un pays. Du coup, les difficultés économiques actuelles des pays africains sont le reflet des problèmes rencontrés par les entreprises du continent[3].

En conséquence, il est indispensable pour sortir de ce marasme économique dans lequel baignent les Etas africains, de travailler à l'amélioration de la performance desdites entreprises. Pour y arriver, un accent particulier est dorénavant mis sur l'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, tous les acteurs du monde professionnel et académique s'accordent pour reconnaitre que la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de compétitivité et différenciation de l'entreprise. En ce sens, PERETTI affirme que face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21e siècle, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[2] NBA ou les Nouvelles Brasseries Africaines était une société de droit privé sénégalais qui intervenait dans le domaine de l'agro-alimentaire et qui pour des questions de mauvaise gestion a dû mettre la clé sous le paillasson.

[3] M. Zadi KESSY, « Culture africaine et management de l'entreprise moderne », Ed. CEDA, oct. 1998, Abidjan

Il y a, sur ce point, aujourd'hui, consensus. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant ». [4]

De même, les tenants de la théorie « Resource Based View » soutiennent que bien plus que le couple produit/marché, la détection et l'agencement des ressources propres à l'entreprise sont davantage de nature à lui conférer un avantage concurrentiel. Et au nombre de ces ressources, le capital humain occupe une place de choix.

Cette conviction est légitime car, qui plus que les hommes sont capables de concevoir les stratégies de développement de l'entreprise ou utiliser toutes les ressources matérielles ou financières dont elle pourrait disposer ?

En réalité, disposer d'importantes ressources matérielles et financières et ne pas pouvoir les utiliser convenablement et de manière opportune, à cause d'une insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines serait comme « être près d'un cours d'eau et mourir de soif ».

Comme on le voit, la place occupée par la gestion des ressources humaines est fondamentale dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela explique que de plus en plus, le Directeur des Ressources Humaines d'une organisation fait partie du triptyque des personnes les plus influentes[5]. .

Que faut-il alors entendre par gestion des ressources humaines ?

De façon triviale, la gestion des ressources humaines se présente comme l'ensemble des politiques et actions conçues et mises en œuvre par une organisation pour acquérir, développer, fidéliser, anticiper et assurer le suivi permanent des compétences dont elle a besoin à un moment donné en cohérence avec ses objectifs stratégiques et sociaux.

La gestion des ressources humaines, c'est aussi l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

Peu importe la définition retenue en définitive, on assigne à cette fonction quatre (4) missions essentielles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[4] Jean Marie PERETTI, « Ressources Humaines », Ed Vuibert, 13e édition, sept. 2011, Paris, Page 12

[5] Directeur Général, Contrôleur de Gestion, Directeur des Ressources Humaines

Premièrement, la gestion des ressources humaines doit permettre, selon les termes de François Stankiewicz et François Geuze de construire l'organisation, car le fonctionnement du « marché du travail » sur lequel se déterminent les salaires dépend en partie des procédures et de l'architecture (division verticale et horizontale du travail) « internes » élaborées par le responsable RH.

Deuxièmement, la gestion des ressources humaines doit permettre de mobiliser l'organisation c'est-à-dire inciter les salariés de l'organisation à utiliser les compétences requises dont ils sont en possession.

Cela se fera en fonction de ce que leur offrira l'entreprise à savoir une rémunération globale attractive, de saines conditions de travail, des perspectives d'évolution…

Ce sont autant d'aspects qu'il appartient au responsable RH de mettre en forme.

Troisièmement, la gestion des ressources humaines vise également à doter l'organisation des compétences nécessaires pour sa pérennité, sa rentabilité et sa performance : les compétences d'aujourd'hui seront ainsi obsolètes demain. Le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire des qualifications.

Quatrièmement, elle veille à réguler l'organisation : les dysfonctionnements constituent le mode normal de fonctionnement des organisations que le responsable RH doit cependant maîtriser pour éviter que leur expression ne menace la survie de l'entreprise. Il doit aussi en contrôler les effets externes sur le système social, c'est-à-dire assumer ce qu'on considère être la « responsabilité sociale » de l'entreprise.

Dave Ulrich quant à lui allègue que les missions essentielles de la gestion des ressources humaines se résument à être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, à gérer et accompagner le changement, à administrer le quotidien et à assister les collaborateurs.

Pour réaliser ces différentes missions, un ensemble d'outils sont élaborés et mis en œuvre par les responsables des ressources humaines. Parmi ceux-ci, les outils d'évaluation de la performance du personnel occupent une place de choix. Cela, parce qu'il est indispensable à l'entreprise de s'interroger sur son vivier de compétences pour pouvoir affronter au mieux les difficultés auxquelles elle pourrait

CESAG - BIBLIOTHEQUE

être confrontée dans l'avenir[6]. En effet, nul n'a besoin de préciser que seules les organisations qui sont à même de s'adapter aux évolutions perpétuelles de leur environnement seront celles qui pourront assurer leur pérennité. En facilitant la réalisation de l'état des lieux des compétences présentes dans l'organisation à un moment donné et en donnant les orientations pour leurs affinement et adaptation aux évolutions avec en point de mire l'atteinte des objectifs de l'entreprise, l'appréciation des performances reste un outil incontournable pour assurer une bonne qualité du management des Ressources Humaines.

Les avantages liés à cet outil ne font l'objet d'aucun doute en ce sens qu'il permet de s'assurer de la qualité, de la compétence, de la performance et du potentiel des Ressources Humaines de toute organisation. Il convient toutefois de mentionner qu'une mauvaise appréciation du système d'évaluation des performances peut provoquer des réactions susceptibles de détériorer le climat social et les relations de coopération.

L'évaluation est effectuée par des hommes qui par nature sont faillibles et susceptibles de commettre des erreurs d'une part, et d'autre part, lorsqu'elle est mise en œuvre, elle crée généralement un environnement très stressant pour toutes les personnes qui sont impliquées dans le processus.

De tout ce qui précède, deux (2) constats s'imposent à nous.

Le premier est que l'importance de l'appréciation des performances impose qu'elle fasse partie de l'arsenal des outils de gestion des salariés de toute organisation. S'en passer serait handicaper toute organisation qui entend mettre à profit la contribution personnelle de ses salariés dans l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation.

Le deuxième constat est relatif à la sensibilité de l'appréciation des performances qui requiert que les « bonnes » méthodes soient utilisées pour sa mise en œuvre, si l'on veut qu'elle soit socialement acceptable.

Dès lors, il ne s'agira pas de reproduire textuellement ce qui se fait ailleurs car ce serait le meilleur moyen de la rendre improductive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[6] Jean Marc SATIA Directeur Général d'Aragon-e RH affirmait que : «Une entreprise qui prend le temps de s'interroger sur son vivier de compétences sera mieux armée pour affronter les difficultés à venir. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une vraie gestion des ressources humaines basée sur les compétences, et d'établir une réelle transparence entre les collaborateurs, le management, les partenaires sociaux et les fonctions ressources humaines. »

Pour plus d'efficacité, les systèmes d'appréciation des performances doivent varier d'une entreprise à une autre, et être élaborés en fonction de la taille, des moyens financiers et humains, des objectifs, de la politique globale, de la culture d'entreprise, etc. La finalité étant de réunir toutes les conditions pour que le système fonctionne durablement et qu'il débouche sur des décisions concrètes répondant aux objectifs fixés par l'entreprise.

A travers cette étude, il s'agira pour nous d'assister l'Organisation Non Gouvernementale ASHOHA-SAHEL - qui, bien que non soumise à la réalisation d'une performance économique du fait de sa nature, n'en reste pas moins assujettie à la réalisation d'une performance sociale – dans l'élaboration d'outils d'appréciation des performances de ses consultants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Les entreprises africaines sont appelées à prendre une part prépondérante dans la relance des économies de leurs pays. Elles se doivent donc d'être compétitives et performantes pour créer de la richesse.

Au Sénégal, la prise en compte de cette situation a fait l'objet d'une rencontre des responsables des secteurs public et privé le 20 Mai 2009, pour se lancer à la recherche d'un management adéquat afin de propulser leurs activités et l'économie sénégalaise en général. Cette rencontre faisait suite aux assemblées annuelles de la Banque Africaine de Développement (BAD) tenues du 10 au 14 Mai 2009, pendant lesquelles il avait été mis en évidence que la crise économique avait grandement affecté les économies africaines avec une croissance du PIB chutant de 5,7% à 2,8% en 2009.

Durant cet atelier, de nombreux points ont été soulevés comme « la réforme de l'environnement des affaires » ou encore « la promotion de la consommation locale » mais aussi une meilleure gestion des ressources humaines au sein des entreprises, passant par le renforcement des compétences déjà présentes au sein des organisations. Cette prise en compte de la nécessité de l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein des organisations est un fait majeur qui s'inscrit dans la droite ligne de ce qu'alléguait PERRETTI dans ses écrits[7].

[7] «Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21e siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. »

Cette qualité du management des ressources humaines se traduit de prime abord par l'acquisition au profit de l'organisation de compétences nouvelles. Ensuite, elle se présente comme le résultat de la mise en place d'outils susceptibles de mieux assurer l'impact des activités RH sur les résultats de ladite organisation. C'est ce qui ressort d'une étude menée pour le Club Européen des Ressources Humaines (ECHR) réalisée par Hewitt Associates.

Les Hommes occupent une place de choix dans la recherche de la performance de l'entreprise. Dès lors, il importe que les efforts de chaque salarié pour atteindre les objectifs et contribuer à la richesse de l'entreprise puissent être quantifiés et appréciés. Concrètement, le volume de travail réalisé, le nombre de dossiers traités, le nombre de produits commercialisés, le degré de qualité des taches effectuées etc. doivent pouvoir être mesurés.

Par la suite, la mesure des efforts et du travail réalisé devra servir de base pour assurer aux salariés une équité dans le rapport contribution/rétribution ou encore démontrer au sommet stratégique de l'organisation la plus-value des activités de gestion des ressources humaines.

Autrement dit, les salariés de l'entreprise devront être récompensés (promotion, avancement, revalorisation salariale…) sur la base du mérite. C'est seulement à cette condition que les autres pourront être sensibilisés à faire pareil pour le grand bonheur de l'entreprise, qui ne peut ainsi que mieux se porter et que la gestion des ressources humaines pourra être créatrice de valeur.

En ce sens, Bernard MARTORY pouvait affirmer dans son ouvrage « *Piloter les performances RH* » que les Responsables RH créent de la valeur par la mobilisation des compétences du personnel et le rehaussement de leur engagement.

En réalité, l'un des principaux outils utilisés dans le management des ressources humaines pour assurer la mesure de la contribution des salariés reste le système d'appréciation des performances du personnel de l'organisation.

Ceci dit, comment mettre en place un système pertinent d'appréciation des performances du personnel au sein d'une organisation ? En d'autres termes, quels outils et méthodes doivent être mobilisés pour la mise en place d'un système efficace d'appréciation des performances du personnel apte à soutenir la prospérité, la productivité et la pérennité de l'organisation ?

CESAG BIBLIOTHEQUE

Précisons que par appréciation des performances, nous entendons une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit en fait de mesurer, apprécier puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, par rapport aux attentes et exigences de 1'organisation. De cette définition, nous comprenons aisément que la performance s'apprécie comme la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs.

Ainsi, la performance peut valablement être économique parce que liée à des intérêts pécuniaires. Elle peut également être sociale et dans ce cas, rechercher à apporter des solutions pertinentes à des problèmes sociaux. C'est justement dans ce dernier cadre que s'inscrit l'attente des ONG vis-à-vis de leur personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OBJECTIFS DE L'ETUDE

- Objectif Général

Cette étude vise un objectif principal qui est celui d'aider l'Organisation Non Gouvernementale Ashoka Sahel - Bureau régional de Dakar - à se doter d'outils d'appréciation des performances de ses consultants et de faire par la suite des recommandations pour sa mise en œuvre effective et efficace. La réalisation d'un tel travail vise à donner à l'Organisation, objet de l'étude, l'assurance de la connaissance par ses consultants de leur cahier de charges, des attentes vis-à-vis de leur travail et des délais dans lesquels ils réalisent leur tâche.

Du point de vue des consultants, il s'agit pour eux de justifier leur rétribution et le professionnalisme avec lequel ils accomplissent leurs missions en termes de qualité et de respect des deadlines, de sorte à mériter d'être à nouveau sollicités pour la réalisation d'autres projets.

- Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, il conviendra dans un premier temps de s'assurer de l'existence des préalables à la mise en place d'un système d'appréciation des performances que sont les descriptifs de poste et les fiches individuelles de fixation des objectifs ou au besoin de les élaborer.

Cette première phase réalisée et les outils d'appréciation élaborés, il s'agira pour la suite de faire des recommandations sur les modalités de mise en œuvre et d'adaptation de ces outils aux circonstances et évolutions de l'environnement.

HYPOTHESES DE TRAVAIL

L'hypothèse de travail qui constituera la trame de notre étude est celle qui nous conduira à considérer que l'absence d'un système d'appréciation des performances des consultants adapté aux réalités de l'Organisation Ashoka Sahel ne permet pas à ces derniers de connaitre leurs cahiers de charges et ce qui est concrètement attendu d'eux en termes de résultats à atteindre à court, moyen ou long terme et de deadlines. Par conséquent, ceux-ci ne parviennent pas à prioriser leurs tâches et se perdent dans la masse des activités à effectuer.

De l'autre côté, l'instance dirigeante de l'Organisation n'arrive pas à établir un classement par ordre de mérite de ses consultants qui se succèdent. D'où le taux relativement élevé de turnover.

PERTINENCE DU SUJET

L'importance de plus en plus croissante de la gestion des ressources humaines dans les organisations ne fait aucun doute. Ce fait est la conséquence des mutations qui sont intervenues dans la discipline avec le passage dans les années 1980 de la dénomination de fonction Personnel à fonction Ressources Humaines. Ce changement d'appellation a eu pour corollaire un changement de perspectives et de pratiques. Il n'a donc pas été le résultat d'un simple renouvellement de vocabulaire.

La conception traditionnelle du personnel conçu comme une source de coûts qu'il faut réduire cèdera la place à une conception plus valorisante qui veut que le personnel soit une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Pour C.-H. Besseyre des Horts, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, et sur lesquelles il faut investir car ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise.

Par conséquent, le gestionnaire des ressources humaines qui ambitionne gérer l'humain, doit partir du postulat que les hommes ne peuvent être réduits à de simples éléments de calculs économiques mais qu'il doit être tenu compte de leur personnalité propre ; Ainsi il doit se préoccuper davantage de la satisfaction au travail en installant un climat organisationnel favorable et de l'accroissement de la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

motivation par divers moyens comme l'enrichissement des tâches, l'autonomie d'organisation, l'évaluation des performances etc. Ces rôles à l'origine essentiellement tactiques sont de plus en plus stratégiques dans l'entreprise.

La différence que nous faisons entre opérations tactiques et opérations stratégiques est que les opérations tactiques comprennent les actions et décisions quotidiennes tandis que les choix stratégiques renvoient à la formulation et à l'application des politiques de ressources humaines[8].

L'intégration de la dimension humaine dans les décisions stratégiques (implantation sur des nouveaux marchés, rachats d'entreprise, introduction de nouvelles technologies) est devenue incontournable.

C'est ce qu'a compris le groupe SAP, la société allemande de vente de logiciels de gestion d'entreprises, dont la filiale pour l'Afrique est basée à Johannesburg qui grâce à ses efforts en matière de politique sociale rafle la première place du classement des meilleurs employeurs du continent, établi par Top Employers Africa 2014.

Les résultats du Top Employers Africa 2014 Certification, publiés le 30 août 2013, montrent que les principaux employeurs africains continuent d'investir massivement dans les ressources humaines, élément clé de leur stratégie de croissance sur le continent.

Le Top Employers Africa 2014 montre qu'une bonne gestion des ressources humaines est primordiale sur le continent. "Il y a une grande demande en termes de talent et de capital humain. Les entreprises se retrouvent en concurrence pour le personnel le plus compétent et le plus expérimenté", affirme Samantha Crous, Directeur Général du Top Employers Institute pour l'Afrique et le Benelux.

Ainsi, le choix d'un sujet en rapport avec l'appréciation des performances du personnel trouve toute sa pertinence dans la volonté de faire la promotion des bonnes pratiques de gestion des Ressources Humaines. En considérant que les bonnes pratiques de RH d'aujourd'hui font les employés compétents et motivés de demain et les performances d'après-demain, l'évaluation des performances en tant que fonction centrale à toute politique RH ne pouvait ne pas faire l'objet de notre attention.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[8] Ensemble des attitudes, intentions et objectifs de la direction en matière d'acquisition, de fidélisation, de suivi, d'anticipation et de développement des ressources humaines

Après avoir dans un premier temps fait une revue de littérature sur le thème faisant l'objet de notre étude, il conviendra dans un second temps de présenter et analyser les résultats empiriques de celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1ère PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : L'Appréciation des performances du personnel: un outil mélioratif de gestion des ressources humaines au service de la performance de l'organisation

SECTION 1 : la problématique du lien existant entre pratiques de GRH et performances de l'organisation

Le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et performances de l'organisation peine à être indiscutablement établi du fait de l'absence de convergence quoique de nombreuses études aient été réalisées sur la question.

L'étude de synthèse des résultats la plus complète présente l'ensemble des études empiriques disponibles depuis la fin des années 1970.

De l'économie de cette synthèse, il ressort que deux (2) approches doivent être retenues : une approche unidimensionnelle qui se concentre sur une pratique particulière de GRH tel un plan de suppression d'emplois, la mise en œuvre d'un plan de formation, la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié… et recherche à analyser son impact sur les résultats de l'organisation. L'autre approche est, elle, pluridimensionnelle. A ce niveau, il ne s'agit plus de comparer une pratique de GRH prise individuellement mais plutôt de mettre dans la balance d'un côté les résultats de l'organisation et de l'autre un ensemble de pratiques voire un système RH composé de best practices.

Les résultats sont différents selon le type d'approche retenu.

Alors que toutes les études concluent à une influence positive des systèmes de pratiques de GRH sur la performance économique et financière de l'entreprise (approche pluridimensionnelle), dans le cadre de l'approche unidimensionnelle, il semblerait que seules les pratiques de GRH visant le développement des ressources humaines dans l'entreprise ont cette même influence positive. Elle resterait néanmoins limitée aux performances organisationnelles c'est-à-dire les performances commerciales et productives de l'entreprise.

Ainsi, dans ce deuxième cas de figure, le lien serait plus direct entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle qu'entre les pratiques de GRH et la performance financière ou boursière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tout comme Bernard MARTORY[9]qui résume toute cette étude par le fait que les pratiques RH judicieuses d'aujourd'hui font les salariés compétents et motivés de demain et les profits d'après-demain, pour notre part, il ne fait aucun doute qu'il existe un lien étroit entre la qualité du management des ressources humaines et les performances globales de l'entreprise. Cela se comprend dans la mesure où ce sont ces ressources humaines qui par leurs activités quotidiennes, quel que soit le poste qu'elles occupent dans l'entreprise, travaillent à réaliser sa raison d'être et produisent des biens et services qui font l'objet de commercialisation et de création de richesses. En conséquence, toutes les activités et politiques qu'elles soient de support ou de production qui encadrent la coordination, la supervision, l'encadrement et l'optimisation du travail des hommes et des femmes dans l'entreprise participent in fine aux résultats définitifs.

L'appréciation des performances en tant que fonction centrale à toute politique RH autour de laquelle gravitent les autres pratiques ne déroge pas à la règle.

Pour exemple, la qualité de l'information qui découle de l'évaluation déterminera par la suite la sagesse de toute décision concernant un salarié en rapport avec la conduite de sa carrière, son affectation ou réaffectation à un poste, son orientation vers une formation, sa revalorisation salariale et même un éventuel recrutement.

Dans cette logique, l'évaluation des performances fait office d'un système de gestion des ressources humaines, qui comme nous venons de le voir, participe de façon significative aux performances financières de l'organisation.

Dans cette même veine, MARBOT affirmait que ce serait leurrer les salariés que de leur faire croire qu'un processus d'appréciation est neutre...Il serait alors mensonger et dangereux que les directions d'entreprise cachent cette logique de profit aux salariés lorsqu'elles mettent en place le processus d'évaluation.

Par cette affirmation, l'auteur veut laisser transparaitre le fait que l'entreprise, au travers de son personnel, cherche avant tout à améliorer ses performances et son rendement et cette quête de performance et de rendement passe avant tout par la performance des employés qui y travaillent. Dès lors, le système d'appréciation des performances devient un instrument dont l'organisation se sert afin de déceler les imperfections et d'éventuels manquements dans le travail ou le comportement des employés afin de les corriger.

[9] Bernard MARTORY, Piloter les performances RH, Ed. LIAISONS Pays Bas, Janvier 2011, Page 28

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il suffit de se référer à la genèse de cet outil pour être davantage rassurer de sa pertinence. Pour ce faire, référons nous aux écrits de Georges TREP0, Nathalie ESTELLAT et Ewan OIRY qui dans leur ouvrage « *L'évaluation du Personnel, mirage ou oasis* » paru aux éditions d'Organisation en 2002, passent en revue la littérature française et anglo-saxonne pour nous présenter la quintessence de l'origine et l'évolution de cette pratique d'appréciation des performances.

De leurs écrits, il résulte que les premières pratiques d'évaluation remontent au Moyen-âge. Cette pratique avait cours dans les corporations de compagnons de l'époque qui avaient instauré des procédures pour apprécier les ouvriers depuis le début de leur apprentissage jusqu'à ce qu'ils deviennent maîtres et qu'ils réalisent un chef-d'œuvre.

Par la suite, le premier véritable système d'évaluation va être mis en place en 1800 lors de la révolution industrielle par Robert Owen qui est considéré comme le père fondateur du mouvement coopératif dans ses fabriques de coton de New Lanark en Ecosse. Pour mettre en œuvre ce système, des livres et des cubes étaient attribués à chaque ouvrier, les premiers pour recevoir les rapports quotidiens élaborés par chaque salarié, les seconds dont chaque face avait une couleur différente, visaient à représenter les niveaux de performance et étaient placés sur le poste de travail de chaque salarié.

La fin du XIXe siècle et le début du XXe vont quant à eux être marqués par la naissance de l'Organisation Scientifique du Travail sous l'impulsion de Frederick Winslow Taylor. Pour rappel, l'Organisation Scientifique du Travail est cette théorie de l'école classique qui veut que l'entreprise soit assimilée à une machine. De fait, elle se caractérise par certains principes qui en constituent la ligne directrice. Il s'agit notamment de :

- La division horizontale du travail qui conduit à une parcellisation et une spécialisation des tâches après l'analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire (one best way) ;
- La division verticale du travail qui elle conduit à séparer les tâches du manager et celles de l'exécutant ;
- Du contrôle du travail opéré par des contremaitres ;
- La rémunération au rendement afin d'améliorer la productivité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour Taylor, le travail devant s'effectuer selon la méthode du « one best way », il importe que l'évaluation se fasse rationnellement de sorte à vérifier de façon claire et précise la capacité des travailleurs à occuper les postes qui leur ont été attribués.

Ainsi, l'évaluation optimale serait celle qui se fonde essentiellement sur le comportement professionnel du salarié et met en lumière le meilleur geste que l'ouvrier doit faire pour chaque tâche à effectuer ; cela dans l'optique d'augmenter la cadence et partant la productivité.

Toutefois, la prise en compte des limites du taylorisme pur va conduire à une résurgence du mouvement des relations humaines de 1939 à 1970. Ce mouvement consacre une nouvelle forme d'évaluation qui vise comme objectif le développement de l'ouvrier. En effet, l'accent est particulièrement mis sur la communication entre le salarié et son supérieur hiérarchique ; ce qui contraste fortement avec les pratiques en vigueur dans le taylorisme.

Sans fondamentalement rejeter le Taylorisme, cette école cherche les conditions de la meilleure efficacité et par conséquent, déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs. A partir de cet instant, l'entretien devient la «clé de voûte» du système d'évaluation.

Cette évolution ne s'arrête pas là. Dans les années cinquante arrive Peter Ferdinand Drucker avec la Direction par objectifs (DPO).

Cette école vise le « comment faire » pour établir un lien étroit entre la vie de l'entreprise et la performance effective. Dans cette logique, le manager se doit de fixer des objectifs, donner des moyens, élaborer des politiques, des règles et des méthodes de travail ainsi que contrôler les résultats a posteriori. Dès lors, le collaborateur ne doit désormais être jugé que par rapport à ses résultats.

Ce passage de l'évaluation du comportement professionnel à l'évaluation du résultat est perçu comme une véritable innovation.

A la suite des mouvements de révolte de Mai 1968, la direction par objectifs devient, sous l'égide d'Octave Gélinier et de Peter Drucker, la direction participative par objectifs (DPPO) qui est une méthode plus axée sur la communication et qui donne lieu à une évaluation nouvelle plus explicite et plus formalisée conduisant à juger les salariés sur la réalisation d'objectifs fixés préalablement et en concertation se déroulant en 5 étapes :

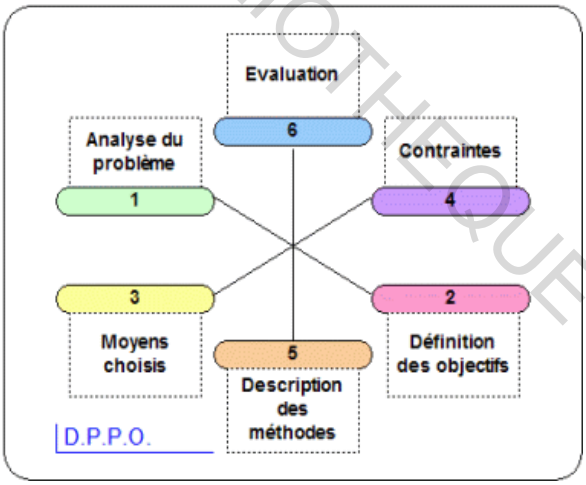
CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Une analyse du problème consistant à étudier les données pour en découvrir les causes et les conséquences.
- Une définition des objectifs décrivant de manière qualitative et quantitative le but à atteindre.
- Une détermination des moyens choisis (humains, temps, finances, matériels) et une étude des contraintes liées.
- Une confrontation des résultats se traduisant par la description des méthodes à mettre en place.
- Une validation qui s'effectue en prenant du recul et en comparant le problème aux objectifs lors de l'évaluation.

Cette forme d'évaluation s'est par la suite généralisée. Dorénavant, les organisations s'approprient leur système d'appréciation en l'adaptant à leurs objectifs stratégiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Schéma interprétant les imbrications de la Direction Participative Par Objective



Source : **www.google.sn**

SECTION 2 : L'impact social et économique du système d'appréciation des performances du personnel sur la performance de l'organisation

Le contrat de travail s'inscrit dans le cadre d'une convention par laquelle l'employé s'engage à fournir un travail, qu'il soit physique, intellectuel ou artistique de qualité et l'employeur à payer en contrepartie une rémunération qui vient récompenser le travail accompli. L'inexécution des obligations des différentes parties ou une exécution imparfaite est souvent source de conflits qui sont susceptibles de détériorer le climat social de l'entreprise et entrainer corrélativement la démoralisation, la démotivation ou encore l'insatisfaction chez les salariés, ou tout simplement la fin des relations de travail.

Les exigences du marché s'orientent de plus en plus vers des exigences de qualité. Or, si pour augmenter la quantité produite, l'entreprise a toujours la possibilité d'accroitre le rythme d'une chaine et les contrôles, pour augmenter la qualité des produits, il faut nécessairement améliorer la motivation des individus et cela ne peut se décréter.

Pour y arriver, les Directions des Ressources Humaines s'efforcent à créer des conditions propices à la motivation des individus.

A ce propos, PERETTI affirme que la prise en compte de plus en plus croissante de l'importance des conditions de vie au travail, gage d'efficacité et de performance de l'organisation conduit les Directions de Ressources Humaines à développer des programmes pour assurer un « mieux vivre » au travail.

Dans ce cadre, les entreprises qui éprouvent le besoin de connaitre les attentes et les aspirations de leur personnel, afin de trouver des convergences entre leurs intérêts et ceux des salariés pour les pousser à exprimer pleinement leur créativité dans leur travail, mettent en place divers outils de recueil desdits besoins. Parmi ces outils, le système d'appréciation des performances figure en bonne position.

Cela principalement parce que l'appréciation des performances est un puissant outil de communication, aussi bien ascendante que descendante.

L. BOYER, parlant de l'évalué, allègue que l'appréciation est un moment d'échanges permettant de faire remonter l'information de terrain, de faire des suggestions et des propositions, de faire le point sur son activité, ainsi que sur ses compétences et ses

CESAG - BIBLIOTHEQUE

axes de progrès envisageables et d'analyser l'évolution de son parcours professionnel ou de sa carrière en rendant plus rationnelles les décisions à prendre.

De même, faisant cette fois référence à l'évaluateur, il affirme que l'évaluation est un moment d'échanges lui permettant d'effectuer une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer des objectifs et des orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir.

A notre sens, cette communication permanente au moyen de l'appréciation des performances permet non seulement de décrisper le climat social de l'organisation qu'on entend comme l'ensemble des caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes des salariés mais également permet de rehausser le moral de l'entreprise[10].

En effet, les résultats des différentes méthodes d'investigation sur la mesure du moral des entreprises révèlent que les facteurs suivants agissent sur le moral de l'entreprise. Il s'agit notamment de :

- la possibilité d'exposer ses revendications ;
- les perspectives d'un avenir satisfaisant ;
- la reconnaissance des qualifications ;
- la prise en compte des suggestions ;
- le retour constructif sur le travail effectué ;
- les augmentations de salaire en temps voulu ;
- l'avancement équitable ;
- la fixation des normes de travail raisonnable ;
- un niveau de salaire correct par rapport à d'autres entreprises ;
- la possibilité d'obtenir de l'aide quand on rencontre des difficultés dans son travail ;

[10] Le moral de l'entreprise se définit comme le niveau général de satisfaction et de motivation de l'ouvrier. C'est une notion dont l'intérêt s'est accru après la 2nde guerre mondiale essentiellement pour 2 raisons : Premièrement parce que l'Etat avait donné le ton en accordant une importance à l'état d'esprit de la population, les chefs d'entreprise qui ne voulaient pas rester en marge se sont dit qu'ils devaient s'occuper du moral de leurs employés comme l'Etat l'avait fait au plan national. Deuxièmement, la main d'œuvre se faisant rare du fait de la guerre, les chefs d'entreprise se sont sentis dans l'obligation de prendre davantage soin des ressources qu'ils avaient à disposition.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'absence de critiques injustifiées ;
- des horaires de travail satisfaisants ;
- une bonne politique de vacances.

En offrant un cadre propice aux acteurs de l'entreprise pour dialoguer et trouver un terrain d'entente sur ces facteurs susmentionnés qui sont considérés comme les leviers de la hausse du moral du personnel, le système d'appréciation des performances permet aux Directions des Ressources Humaines d'instaurer au sein de l'entreprise un climat social propice à l'émulation et à la recherche de la qualité dans l'exécution du travail ; ce qui se ressentira inexorablement dans les performances de l'organisation.

L'autre point qu'il est important de mentionner est que le système d'appréciation des performances permet en sus d'instaurer une certaine éthique dans l'entreprise. Plusieurs enquêtes ont eu à démontrer que l'exigence éthique fait partie aujourd'hui des attentes des salariés envers les Directions des Ressources Humaines notamment en ce qui concerne la sécurité, les rémunérations et l'emploi. Un recrutement en dehors des règles et procédures ou sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire ou encore une augmentation ou un refus de procéder à une augmentation sans justifications sont des symptômes d'un manque d'éthique susceptible d'entamer l'engouement et l'implication des salariés. En effet, ceux-ci exacerbés par ces pratiques ne trouveront aucun enjeu à donner le meilleur d'eux même pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise puisqu'en fin de compte ils estimeront que soit leur travail ne sera pas reconnu à sa juste valeur soit une autre personne n'ayant rien à voir avec leurs efforts en tirera les lauriers.

L'évaluation des performances permet d'éviter ce genre de situation parce qu'elle permet aux Directions des Ressources Humaines de fonder leurs décisions de recrutement, de promotion, de formation, d'augmentation ou de refus d'augmentation sur des arguments solides basés sur les compétences et les performances des collaborateurs ou encore sur les écarts constatés entre les compétences requises et les compétences acquises.

Dans la même veine, un système d'appréciation « efficace » devrait permettre d'atténuer les conflits de personnes au sein de l'organisation dans la mesure où l'évaluation qui sous-tend une promotion ou une augmentation se basera sur des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

critères autant que faire se peut objectifs qui ne laisseront pas de grande place à la subjectivité et partant à des évaluations en considération de la personne. En agissant de la sorte, on évite de baigner dans l'arbitraire, qui serait réellement préjudiciable à la bonne santé de l'organisation.

SECTION 3 : L'impact du système d'appréciation des performances du personnel sur l'engagement du personnel

Contrairement à la règle monastique qui considère que le travail n'a de valeur et de place que lorsqu'il est pénible car il constitue un moyen de réparer le péché, Arthur RIMBAUD lui dans son ouvrage « *Une saison en enfer* », affirmait que la vie fleurit par le travail.

Cette phrase exprime l'idée selon laquelle le travail contribue à la réalisation de l'homme. En effet, travailler, c'est agir pour assurer sa survie et son confort sur le plan matériel et intellectuel, c'est-à-dire pouvoir manger, s'habiller, s'abriter et se soigner ou encore pouvoir choisir et améliorer ses conditions de vie matérielles et assurer ses besoins intellectuels, à savoir apprendre à parler, lire, écrire et compter…

Par ailleurs, le travail permet à l'homme de jouer un rôle dans la société. L'homme se rend et se sent utile. Il est acteur de la vie économique et sociale. Il acquiert ainsi une signification aux yeux des autres. Le travail apporte le respect des autres. Il est pris en considération par ses semblables.

Les hommes ne peuvent pas subsister sans travailler. Le travail est donc indispensable à la vie de chacun, quel que soit son niveau de vie.

Si le travail est aussi important, c'est sans nul doute à cause de la contrepartie financière qu'il rapporte comme nous le mentionnions précédemment. Cette dernière constitue une source de motivation non moins négligeable. En effet, toutes les études relatives à l'identification des facteurs qui contribuent à augmenter la satisfaction au travail mentionnent parmi les éléments évoqués cette contrepartie financière.

A titre d'illustration, LOCKE recense deux (2) types de facteurs qui agissent sur la satisfaction à savoir les conditions de travail ou les événements qui se produisent au travail dans lequel il range le salaire et les promotions d'une part et d'autre part, les personnes à qui on a affaire dans le cadre de son travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

R. FRANCES allègue que l'histoire du salaire ou son évolution passée ou encore le salaire actuel constitue des facteurs qui ont une corrélation positive avec la satisfaction.

S. WYATT, J. LANGDON, F. Stock quant à eux ont déterminé une hiérarchie des facteurs de satisfaction parmi lesquels figurent bien entendu « de hauts salaires », « des chances d'avancement »…

Taylor a très tôt compris cette importance de la contrepartie financière pour le travailleur. C'est pourquoi, la théorie de l'Organisation Scientifique du Travail dont il est auteur reposait sur l'idée que le plus grand service à rendre à l'homme est d'augmenter son rendement pour que son salaire soit meilleur et qu'ainsi, il puisse procurer une meilleure qualité de vie à sa famille. PERETTI aborde dans le même sens quand, faisant référence à la théorie de l'équité[11], il nous amène à constater que dans l'organisation, chaque salarié compare ses contributions « inputs » en termes d'effort, de compétences et résultats avec ses gains « outputs » en termes de rémunération, reconnaissance et statut par rapport aux autres salariés, soit dans l'entreprise soit en dehors.

Le ratio qu'il obtient de cette comparaison rétribution/contribution détermine par la suite son comportement au sein de l'entreprise.

Ainsi, s'il estime être en situation de sous-équité, l'auteur nous fait savoir que le salarié aura tendance à accroitre sa rétribution en réclamant ou en trichant[12].

A l'inverse, en situation de suréquité, le salarié accroîtrait sa contribution.

Quoiqu'occupant une place importante chez le salarié, il convient de relever que le salaire ne constitue pas l'unique intérêt de ce dernier. Bien souvent, les préoccupations liées aux questions salariales n'atteignent leur pic que lorsque certains autres besoins sont au préalable satisfaits. Levy BOYER[13] distingue à ce propos trois (3) périodes dans la vie au travail :

- Une première période où l'accent est mis sur la socialisation
- Une seconde période où l'accent est mis sur la tâche elle-même

[11] Tout individu impliqué dans un échange avec une autre personne se fait une idée de l'équité de ce qu'il retire de cet échange. Il compare ses gains et ses contributions aux gains et contributions de l'autre.

[12] Détournement, usage personnel des équipements de l'entreprise, réduction de la qualité du travail, absentéisme, ralentissement, non coopération…

[13] C1. Levy BOYER, « La crise des motivations », PUF, Paris, 1984

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Une troisième période, après que l'individu se soit défini et affirmé où l'accent est mis sur ce qu'il échange contre son travail (rémunération, statut, reconnaissance…)

Comme on peut l'observer, cette distinction prend le contre pieds de la classification des besoins humains selon MASLOW pour lequel les besoins physiologiques (manger, boire, dormir, etc.) ayant un lien direct avec les ressources financières constituent le premier palier de la pyramide dont l'absence de satisfaction ne saurait conduire au besoin suivant. En effet, c'est seulement quand un besoin est satisfait que l'individu cherche à satisfaire le besoin suivant.

Le système d'appréciation des performances aide les gestionnaires des ressources humaines à créer un lien étroit entre les performances d'un salarié à son poste et sa rétribution. En effet, ce ne serait pas s'inscrire dans une logique de motivation si l'on accordait la même rétribution à tous les salariés de l'organisation quel que soit leur niveau de performance car ceux qui n'auront pas atteint leurs objectifs ne ressentiront nullement le besoin de faire mieux et ceux qui auront atteint leurs objectifs voire plus, eux ne ressentiront plus le besoin de faire autant d'efforts pour en fin de compte aboutir au même résultat. Pierre MORIN disait à ce propos que la qualité du lien qui unit l'individu à son entreprise peut s'apprécier à travers les termes de l'échange entre contribution et rétribution.

Pour ce faire, l'appréciation des performances donne aux Directions des Ressources Humaines le moyen d'évaluer et apprécier effectivement la contribution de chaque salarié eu égard aux objectifs préalablement fixés et leur degré de réalisation.

Elle offre ensuite la possibilité au salarié d'accroitre sa contribution car s'étant clairement rendu compte de ses réalisations, il sera soit invité à faire davantage soit aura lui-même à cœur de faire mieux.

En outre, il convient d'associer à la contrepartie financière comme moyen de motivation et d'implication du salarié, la possibilité que celui-ci a d'apprendre et de se perfectionner dans son métier. Ici, l'importance de la formation professionnelle continue retrouve tout son sens. La rapidité de l'évolution technologique conduit les salariés à prendre conscience du caractère primordial de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Soucieux de cette situation, les salariés attendent de leur employeur qu'il leur garantisse cette employabilité sans quoi ils perdent leur motivation et implication. Pour répondre donc à cette attente, les

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Directions des Ressources Humaines ont nécessairement besoin de connaitre les compétences actuelles de chaque salarié, de connaitre les compétences requises pour les postes actuels, de connaitre les compétences que chaque salarié peut développer et les modalités pour y parvenir, de connaitre l'évolution des postes, et des compétences nécessaires pour les tenir.

Ainsi, le système d'appréciation, parce qu'il fait partie des outils permettant d'évaluer les compétences et le potentiel des salariés s'impose aux Directions des Ressources Humaines. Elles devront s'en servir pour établir une cartographie des compétences actuelles présentes au sein de l'entreprise qui sera d'une grande utilité non seulement pour la détermination des formations devant renforcer les capacités des salariés mais aussi pour les différentes perspectives de mobilité et d'avancement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : Utilité de l'évaluation (L. Boyer)

Une enquête développée en juillet 2002 par l'association pour l'emploi des cadres (APEC) a montré que l'entretien annuel d'évaluation avait permis (en % des cadres interrogés) **:**
- pour presque 40% : d'étudier leurs perspectives de mobilité
- pour 58% : de faire le point sur leur plan de carrière
- pour 54% : de faire le point sur les formations envisageables
- pour 81% : de faire le point sur leur relation +/- avec leur supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe

Source : LEVY-LEBOYER Claude, *L'évaluation du personnel, quels objectifs? Quelles méthodes?* Edition d'organisation 2002

Chapitre 2 : La méthodologie d'élaboration d'un système d'appréciation des performances du personnel

SECTION 1 : Les préalables à la construction d'un système d'appréciation des performances du personnel

Avant d'aborder cette partie relative à la méthodologie d'élaboration d'un système d'appréciation des performances, il convient à notre sens de rappeler les fonctions de cet outil central de gestion des ressources humaines de sorte à ne pas se fourvoyer dans le but que nous voulons lui assigner.

D'abord, l'appréciation des performances a une fonction organisationnelle dans le sens où elle cherche à trouver un ajustement dans la précision des missions et des responsabilités. En effet, une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, l'évaluation doit permettre à l'organisation de remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés. C'est en ce sens que CAMPOY déclare « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise » avant de poursuivre en affirmant que l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés.

De fait, l'évaluation permet d'avoir une adéquation entre l'individu et le poste car elle conditionne les comportements et les attitudes au travail et permet par ailleurs de régler les conflits internes ce qui aide à faire régner un climat social apaisé.

Ensuite, l'appréciation des performances poursuit une fonction psychologique. Le collaborateur ayant besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et aux attentes de sa hiérarchie, il exprime par là un besoin de reconnaissance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

de ses efforts et de sa contribution. En d'autres termes, l'évaluation doit permettre aux salariés de savoir l'idée que se fait la hiérarchie vis-à-vis d'eux.

CAMPOY en ce sens signifiait que l'évaluation permettra à l'évalué de disposer d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise sur sa contribution, ses performances ou sa compétence vis-à-vis des tâches qui lui ont été assignées d'une part et d'autre part, la reconnaissance formelle des efforts consentis pour atteindre les objectifs qui peut prendre la forme d'une reconnaissance financière.

On peut observer que la manière dont les salariés sont évalués détermine leurs actions et réactions. C'est pourquoi, il est plus que primordial que celle-ci se fasse selon les règles de l'art et selon des critères objectifs préalablement définis.

L'autre fonction recherchée par l'appréciation des performances est celle de la performance et développement des salariés. Généralement, pour être performant, le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation les lui fournit de même que des indications sur le degré de réalisation desdits objectifs ainsi que le contexte et les moyens mis à sa disposition. La fonction de développement est liée aux questions de l'adaptation du salarié au poste et à l'entreprise, et à celles du développement de l'employabilité, la progression de carrière, la rémunération.

Pour en revenir aux préalables à la construction d'un système d'appréciation des performances efficaces, il convient avant toute chose de rechercher des solutions pour éluder les difficultés principales que CAMPOY regroupe en trois (3) catégories à savoir les difficultés liées aux acteurs, les difficultés liées aux outils d'appréciation et enfin les difficultés liées à la cohérence du processus.

Concernant les difficultés liées aux acteurs, l'auteur note que celle-ci survient lorsque l'encadrement s'implique mal ou insuffisamment dans la procédure d'évaluation à cause du jugement qu'il lui porte, à savoir que cette démarche d'appréciation est inutile ou tout simplement est une perte de temps ou encore une perte de pouvoir sur les subordonnés à cause de l'objectivité et de la formalisation de l'appréciation, qui permet d'avoir des critères connus de tous ; le risque pour le manager étant dans ce cas de figure d'être obligé de « rendre des comptes », et de se justifier sur une notation, ce qui les rend assez mal à l'aise.

On relève également les « réticences du salarié évalué » car en effet, celui-ci voit plus en l'appréciation l'aspect où il se verra reproché son comportement et ses

CESAG - BIBLIOTHEQUE

manquements, au lieu d'y voir un véritable échange d'idées. De plus, il arrive que l'évalué « perçoive mal l'articulation entre d'une part la procédure d'évaluation et les résultats qu'elle produit et d'autre part l'ensemble des conséquences RH telles qu'elles ont été annoncées par la DRH...» soit parce que les informations qui remontent après l'évaluation sont très peu exploitables, soit parce que la DRH manque de moyens pour appliquer ces mesures.

Enfin, on constate des « désaccords entre évaluateur et évalué » à propos des objectifs et critères d'évaluation, ainsi que sur les résultats de l'évaluation.

Quant aux difficultés liées aux outils, CAMPOY énonce qu'ils sont très souvent imparfaits voire inadaptés au but même de la démarche et il ajoute que de toutes les techniques utilisées, aucune ne permet en réalité de remplir tous les objectifs assignés à l'évaluation. L'évaluation semble alors être inadaptée en ce qui concerne la mesure effective du potentiel des employés.

Evoquant enfin les difficultés relatives à la cohérence du processus, l'auteur relève la difficulté existante à poursuivre simultanément plusieurs objectifs qui sont souvent contradictoires aussi bien du point de vue du contenu que du comportement induit des acteurs. Par ailleurs, le changement de la stratégie de l'entreprise peut rendre obsolètes les critères d'évaluation initialement choisis. D'où l'importance de les adapter au gré des évolutions de l'organisation.

Une fois ces difficultés résolues par une campagne offensive de communication et de sensibilisation sur les enjeux stratégiques et économiques de l'appréciation, Sylvie GUERRERO dans son ouvrage « Les outils des RH » nous interpelle sur le fait que pour réussir à faire preuve d'objectivité et penser à tout ce qui s'est déroulé tout au long de l'année en portant une réflexion sur les points positifs et les points à améliorer pour chaque collaborateur et pouvoir présenter ses perceptions avec le plus de neutralité et de recul possible, chaque évaluateur devrait avoir en tête les erreurs que l'on commet le plus souvent quand on évalue les salariés au nombre desquelles figurent les erreurs d'indulgence qui consistent à être trop généreux dans l'évaluation parce qu'on ne souhaite pas vexer le collaborateur, les erreurs de sévérité qui conduisent à une évaluation plus faible qu'elle ne devrait être, les erreurs de tendance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

centrale commise lorsqu'on ne veut pas se prononcer ; l'évaluateur donnant une même évaluation à tout le monde[14].

Elle mentionne également les erreurs de première ou de dernière impression qui se produisent quand on évalue un collaborateur en fonction de ses résultats ou de ses comportements récents, l'effet de halo comme au recrutement qui consiste pour l'évaluateur à se focaliser sur certains éléments au détriment d'autres, l'effet de projection[15] et l'erreur d'attribution[16].

Selon les mots de l'auteur, il n'y a pas de solution miracle pour éviter de commettre ces erreurs. Toutefois, l'une des solutions efficaces est de bâtir un outil d'évaluation avec des critères clairs, dans une démarche participative.

En somme, pour résumer cette partie, on pourrait valablement suivre la logique d'Annick Cohen[17] qui subordonne la viabilité et la pérennité d'un système d'appréciation des performances à six (6) conditions :

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

Cette condition est essentielle dans la mesure où sans sa réalisation, l'on ne saurait pas quelle orientation donnée à l'évaluation en termes de valeurs, d'objectifs, de compétences…

Elle revêt une importance particulière dans la mesure où lorsqu'elle est réalisée, elle devrait permettre aux Directions des Ressources Humaines de bel et bien s'inscrire dans le cadre d'une stratégie bottom-up qui leur permette de jouer un rôle plus stratégique dans l'entreprise et non plus se contenter d'exécuter tout bonnement les plans d'actions définis au plus haut du sommet stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[14] Une telle évaluation va à l'encontre des attentes d'équité recherchées par les salariés. En effet, en agissant de la sorte, la question qui devrait interpeller la personne en charge de l'évaluation est celle de savoir ce que pourrait penser un collaborateur s'il reçoit une évaluation proche de ses collègues, alors qu'il a été plus performant.

[15] Dans l'effet de projection, l'évaluateur accorde trop d'importance aux caractéristiques, qualités et défauts, qu'il retrouve chez lui-même.

[16] Il s'agit ici d'attribuer des résultats ou des comportements à des causes erronées notamment attribuer ses mérites à des raisons personnelles et ses échecs à des causes externes telles que le manque de chance, le hasard, le fait des autres.

[17] Annick Cohen « Toute la fonction ressources humaines » éditions DUNOD 2006

- Une méthode de management basée sur des relations de confiance

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

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

Ainsi, sans cette relation de confiance, les acteurs considéreront indubitablement que les dés sont déjà truqués dès le départ.

- Une formation des managers aux procédures d'évaluation

La formation des managers à la maitrise des techniques d'évaluation et utilisation des supports et outils s'impose comme une nécessité qui conditionne directement l'acceptation et l'efficacité du système d'appréciation des performances.

Des séminaires pourraient par exemple être organisés soit pour préparer les évaluateurs à l'entretien soit pour exposer les enjeux et l'importance de l'évaluation, etc.

- L'information du personnel

Les évaluateurs ne doivent pas détenir le monopole de l'information dans ce domaine au risque de biaiser les évaluations et accroitre la tension au sein de la population des évalués.

Ainsi, les évalués doivent être informés des outils et méthodes qui seront utilisés de même qu'être renseignés sur la manière dont ils doivent préparer leurs évaluation. En effet, l'évaluation n'est pas un piège dans lequel on souhaite faire tomber le maximum de personnes.

- Un contrat et des règles de jeu clairement annoncés en début de période

Ces règles doivent permettre de clarifier les objectifs de l'évaluation, la mission de l'évalué, les domaines de contribution des salariés, les missions et tâches de chacun, les compétences requises pour répondre à la mission. Au total, il s'agit de donner une information claire dès le départ sur les finalités de l'évaluation.

CESAG BIBLIOTHEQUE

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

Ce rôle est essentiellement dévolu à la Direction des Ressources Humaines qui chaque année devra démontrer le lien existant entre les différentes politiques de ressources humaines de l'organisation et l'évaluation qui sera effectuée.

Les principales attentes à ce niveau concernent les politiques de rémunération - les salariés s'attendant à avoir une revalorisation salariale -, la planification des formations et les politiques de gestion des carrières (avancement, promotion, obtention de grades).

SECTION 2 : Les méthodes et démarches de construction d'un système d'appréciation des performances du personnel

La méthodologie de construction d'un système d'appréciation nous impose dans un premier temps de faire le choix du système d'évaluation que l'on entend mettre en place.

Il existe en effet deux (2) systèmes (le système étroit d'évaluation et le système élargi d'évaluation) avec chacun des avantages et des limites.

Le tableau suivant extrait de l'ouvrage de Sylvie GUERRERO résume bien les différentes caractéristiques de ces deux systèmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Description des caractéristiques des systèmes d'évaluation

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, DUNOD, Belgique, 2010

Le choix d'un système ou de l'autre pourra se faire en considération des éléments que sont la capacité des managers à évaluer et à utiliser les outils mis en place ou encore à comprendre et appliquer le système.

La place accordée à la gestion des ressources humaines et l'impact psychologique que l'on souhaite donner à l'évaluation pourront également déterminer ce choix.

A titre illustratif, relevons l'exemple d'une entreprise électronique à Lyon qui au travers des documents internes sur l'entretien d'évaluation diffusés aux salariés

expliquait que l'entretien entre le manager et son collaborateur n'a pas pour objectif d'étudier et de négocier la situation financière de celui-ci. C'est lors de l'entretien RH que la situation financière et le statut du salarié sont définis (…)
Il est une occasion pour faire le point, dans un esprit d'objectivité et de confiance, et d'aide à l'amélioration du personnel dans le cadre de l'entreprise.
Il sert à :

- La gestion quotidienne du personnel ;
- le suivi et l'atteinte des objectifs d'une année sur l'autre ;
- l'amélioration des conditions et des relations de travail ;
- l'évolution des postes et des responsabilités ;
- les aménagements de la description d'emploi ;
- l'évaluation de l'efficacité des formations suivies ;
- l'estimation de nouveaux besoins en formation.

Les finalités dévolues au système d'appréciation des performances dans une telle entreprise permettent de se rendre compte qu'elle a fait le choix d'un système étroit d'évaluation.
Une fois la nature du système d'appréciation choisie, il conviendra de réfléchir au choix de la méthode d'évaluation qui conviendrait le mieux à la structure de l'organisation.
Il existe une kyrielle de possibilités en la matière tant les auteurs se sont prononcés sur cette question.
Pour une meilleure clarté de notre présentation, nous établirons un tableau synthétique de méthodes d'évaluation existantes[18] à ce jour

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[18] Nous nous contenterons de présenter celles qui en notre sens sont les plus significatives.

Tableau 4 : Synthèse des méthodes d'évaluation existantes

CATEGORIE	INTITULE DE LA METHODE	DESCRIPTION DE LA METHODE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Evaluation basée sur les caractéristiques personnelles ou les attributs de personnalité	La méthode de l'évaluation libre	Il s'agit pour l'appréciateur de porter un jugement global sur le rendement de l'individu sans critères bien définis.	Facilité de mise en œuvre (évaluation pouvant se faire verbalement sans utiliser de formulaire d'appréciation) ; Mise en exergue des points forts et faiblesses de l'évalué ; Méthode efficace pour déclencher des actions de formation ciblée	Méthode ne permettant pas les promotions ou comparaisons entre salariés ; Ne donne pas l'occasion à l'évaluateur et l'évalué d'avoir un réel échange
	La méthode du choix forcé	Méthode par laquelle l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué. L'évaluateur se trouve dans l'obligation de choisir parmi chaque paire d'énoncés[19] celui qui décrit le mieux le rendement de l'employé apprécié.	Méthode décrivant bien les forces et faiblesses de l'évalué ; Possibilité pour l'évaluateur d'identifier assez facilement les comportements désirables et ceux qui le sont moins et de formuler ses réponses de façon que le résultat global soit positif ou négatif, c'est à dire conforme à ses préjugés	Risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie car les critères d'évaluation sont identiques ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[19] Exemple :
=> Apprend rapidement .....Travaille fort
=> Son travail est fiable et précis ..... Son rendement est un bon exemple pour les autres
=> Absent trop souvent .....Habituellement en retard.

	L'échelle de notation	Méthode consistant à porter un jugement (subjectif) sur le rendement de l'agent à partir d'une échelle s'étendant de« faible» à «élevé».	Méthode pouvant être utilisée pour un grand effectif d'employés puisqu'il ne prend pas beaucoup de temps.	Appréciation fondée en général sur la seule opinion de l'appréciateur ; Les facteurs appréciés non directement liés au rendement de la personne au travail[20] ; Fort taux de subjectivité
Evaluation axée sur l'observation des comportements	Evaluation par incidents critiques	Méthode consistant pour les appréciateurs à noter, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les événements qui affectent positivement ou négativement le rendement de l'employé ; Observation par le supérieur des actions particulièrement efficaces ou inefficaces de ses subordonnés dans le cours normal de leur travail	Méthode utile pour évaluer la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique ; Méthode fournissant au supérieur des exemples concrets de comportements pour la rétroaction ; Méthode se caractérisant par sa simplicité et l'importance accordée au comportement ; Réduction du risque de partialité[21] ; Méthode permettant de faire ressortir les employés dont le rendement est exceptionnelle ou très médiocre.	Méthode ne permettant pas les comparaisons entre individus car l'observation se fait uniquement dans des cas spécifiques ; Lourdeur de la méthode due au fait que le supérieur a l'obligation de tenir un registre pour chacun de ses subordonnés ; Absence de critères quantitatifs
Direction par Objectifs	La méthode d'évaluation des résultats	Méthode reposant sur le principe selon lequel il faut récompenser les individus en fonction de leurs performances et de	Méthode permettant d'accéder à la vraie mesure de la performance en vérifiant si les résultats ont été atteints ;	Risque d'injustice ou de leurre car les activités ne sont pas toutes quantifiables ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[20] Communément, les points appréciés sont : la quantité de travail, la qualité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative…

[21] Cette réduction est essentiellement due au fait que l'évaluateur note au fur et à mesure les faits déterminants liés au rendement de l'employé, ce qui permet que sa perception ne soit pas seulement influencée par les évènements les plus récents.

		l'adéquation de leurs réalisations avec les objectifs préalablement fixés. Cette méthode suit différentes étapes : Définition des objectifs par le supérieur hiérarchique et son collaborateur ; Détermination d'une échéance pour l'atteinte des objectifs visés ; Confrontation des résultats obtenus et des objectifs fixés (analyse des écarts éventuels et de leurs causes) Définition de nouveaux objectifs et mise en œuvre des actions permettant de surmonter les difficultés rencontrées précédemment.	Méthode basée sur des données concrètes ;	Cette méthode ne prend pas en considération des facteurs qui ne sont pas directement reliés aux réalisations accomplies (motivation, intérêts, qualification, connaissances ...)
Méthode d'évaluation du rendement	La méthode de rangement	Méthode par laquelle le supérieur classe les employés selon leur rendement global, du meilleur au plus faible ou d'autres aspects en rapport avec la qualité du travail, le respect des échéances...	Méthode dont la compréhension est assez aisée ; Méthode adaptée dans les groupes de taille réduite ;	
Méthode d'évaluation directe	L'entretien individuel		Permet un échange direct et franc entre le supérieur et son subordonné ;	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Autres	Le 360°	Méthode consistant à recueillir l'information relative à la performance d'un employé auprès du plus grand nombre possible de personnes intéressées	Offre une « photographie » complète de la réalité perçue par l'entourage de l'évalué sur des compétences précises ; accentue l'importance de la dimension collective du travail dans l'évaluation des compétences.	Risques de subjectivité des réponses ; Risque de manque de disponibilité des évaluateurs ; Coût important dû au matériel (questionnaire & rapport)
	L'assessment center	Méthode consistant à organiser des simulations en face-à-face ou en groupe pour évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus	Méthode présentant l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; conclusions très pertinentes du fait de son objectivité et de son aspect prédictif ; Aident au maintien de la culture d'entreprise ; Réduit les erreurs de castings	Très coûteux
	Auto-évaluation ou la Co-évaluation	Méthode par laquelle le salarié évalue lui-même son travail	Méthode s'inscrivant dans le cadre d'un management participatif ; Source de motivation au travail ; Méthode responsabilisant l'évalué à l'égard de ses résultats	Risque de manque d'objectivité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ainsi, comme on peut l'observer, il existe une multitude de méthodes auxquelles les Directions des Ressources Humaines pourraient recourir pour mener à bien leur projet. Il n'existe pas en notre sens de bonnes méthodes d'un côté et de mauvaises de l'autre, car chacune d'elles doit être choisie en considération de la taille, la culture, la vision, les objectifs, les pratiques de l'organisation d'une part et d'autre part en fonction du profil du poste et des éléments à évaluer.

Ces différentes méthodes poursuivent un même objet : soit évaluer les résultats et les performances d'un salarié à son poste de travail, soit évaluer ses compétences ou son potentiel, soit encore évaluer son comportement professionnel.

Par évaluation des résultats et des performances, il faut comprendre mesure de l'écart existant entre les objectifs définis en début d'exercice par le supérieur hiérarchique et son collaborateur et les résultats obtenus sur la durée dont ils étaient convenus[22].

En effet, pour chaque objectif fixé, un résultat bien déterminé lui sera associé de sorte à pouvoir mesurer la marge de performance liée à l'atteinte de cet objectif.

Pour ce faire, l'on a très souvent recours à des critères objectifs et/ou subjectifs[23] et des indicateurs de performance[24]qui se veulent observables, mesurables, suffisamment précis car énoncés clairement, et connus des deux parties à l'avance.

S'agissant de l'évaluation des compétences individuelles, il s'agit d'apprécier chez le collaborateur la possession des connaissances et savoir-faire nécessaires à l'exercice optimum de son emploi ou de son métier. Un écart constaté entre les compétences acquises et celles requises pourra aboutir à des recommandations dans le cadre de la rétroaction qui suit l'évaluation.

Quant à l'évaluation du comportement professionnel, elle portera sur des qualités professionnelles générales et communes à l'ensemble des salariés de l'entreprise comme la tenue, la présentation au travail, le respect des normes de l'entreprise, l'implication, la ponctualité et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise etc.

A ces qualités générales s'ajoutent des qualités spécifiques requises pour le poste telles que les aptitudes à la négociation, la rigueur, la discrétion… qu'il conviendra

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[22] Généralement, l'évaluation est faite de façon annuelle. Une évaluation intervient quelquefois à mi-parcours pour éventuellement recadrer les détails qui ne marcheraient pas comme il se doit.

[23]Les principaux critères subjectifs les plus utilisés sont la sociabilité, l'esprit de décision, la motivation, la conduite, l'assiduité, le sens de responsabilité, la ponctualité, la collaboration et la coopération, l'intérêt du travail, l'ordre et la méthode, l'esprit d'initiative.

[24] Key Performance Indicators (KPI) en anglais

également d'apprécier vu qu'à notre sens et aussi à celui de Marcel COTE, celles-ci peuvent avoir un impact sur le rendement du salarié.

En définitive, pour résumer la démarche de construction d'un système d'appréciation des performances, il conviendra de se rapporter aux écrits de SABA pour qui le processus d'évaluation suit quatre (4) grandes étapes :

- Une étape de sélection de la ou des méthodes utilisées
- Une étape de détermination des critères d'évaluation[25]
- Une autre étape de détermination des modalités du déroulement de l'évaluation et de l'analyse qui en découle
- Une dernière étape de recherche d'explications aux écarts de rendement observés et d'application des mesures correctives qui s'imposent.

A ce niveau, dans le cadre de la rétroaction qui sera faite à l'évalué, il faudra lui présenter les résultats de son évaluation, c'est-à-dire lui faire savoir s'il a satisfait ou non aux objectifs qui lui étaient assignés ou si au contraire il les a dépassés.

SECTION 3 : Les supports de l'appréciation des performances du personnel

On distingue principalement deux (2) types de supports : les supports de base de l'appréciation d'une part et d'autre part les supports de conduite de l'appréciation.

Pour ce qui concerne les premiers, c'est-à-dire les supports de base, nous en dénombrons essentiellement deux (2) à savoir la fiche de poste ou référentiel emploi-type et le référentiel de compétences.

La fiche de poste est un élément incontournable de gestion des ressources humaines. On pourrait aisément l'assimiler au cahier de charges du titulaire d'un poste[26] dans l'entreprise tant elle donne des indications sur les missions, les activités, les taches, les relations fonctionnelles et hiérarchiques, les objectifs du poste et les normes de rendement.

Pour Armand DAYAN[27], les éléments suivants utiles à l'appréciation des performances doivent impérativement figurer dans la fiche de poste. Il s'agit dans la

[25] Pour ce faire, il faudra rechercher dans les fiches de postes ou dans les référentiels de compétences les éléments à évaluer chez les employés

[26] Lieu d'exercice régulier d'un travail

[27] DAYAN, Armand, coordonnateur général « Manuel de gestion», vol 2, ELLYPSES/AUF, 1999, p.973

CESAG - BIBLIOTHEQUE

catégorie « Missions » du rôle et de la finalité de la fonction, sa raison d'être, les missions particulières (les priorités).

Dans la catégorie « Objectifs », l'auteur fait référence aux objectifs qualitatifs et quantitatifs, aux objectifs de management, ceux de motivation, de communication de qualité et de formation.

Pour l'auteur, les moyens devant être alloués au titulaire du poste doivent être mentionnés et les détails relatifs aux ressources matérielles, au budget, à l'engagement de dépenses, à l'assistance, à l'information et la formation renseignés.

Enfin, l'autre élément à ne surtout pas oublier concerne la catégorie « critères de performance ». A ce niveau, il s'agira de préciser les moyens de mesure de cette performance, l'échelle des performances et les objectifs particuliers. Ces critères de performance représentent les normes ou standards de référence qui permettront à l'évaluateur de juger si ses collaborateurs ont atteint le niveau de rendement attendu. Lesdits critères de performance ne sont pas créés ex nihilo. En effet, ils doivent être élaborés à partir des tâches à accomplir ainsi que des objectifs à atteindre.

A côté des descriptions de poste, les référentiels de compétence qui regroupent les compétences réellement stratégiques ou sensibles liées à un poste participent à la réussite de l'appréciation des performances. En effet, c'est en ayant une idée des compétences nécessaires à l'exercice optimale d'une tache que l'évaluateur pourra apprécier le niveau de possession par ses collaborateurs de ses compétences et éventuellement prévoir des actions en vue de leur optimisation.

Pour construire un référentiel de compétences, il n'y a rien de plus simple que de repérer et lister à partir du noyau dur[28]d'une fiche de poste les compétences spécifiques indispensables à la bonne réalisation des missions.

Les deuxièmes types de support concernent d'abord les fiches individuelles de fixation des objectifs, la fiche d'évaluation et enfin la grille d'évaluation.

Les fiches individuelles de fixation des objectifs revêtent une importance toute particulière. A ce propos, Sénèque pouvait dire qu'il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va, pour montrer l'importance de se définir des objectifs dans sa conduite quotidienne.

[28] Comprendre par cette expression les résultats attendus d'un poste et les activités et taches devant conduire à l'atteinte de ces résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

On peut s'apercevoir que si l'on n'a pas d'objectifs clairement définis, on se condamne à être balloté au gré des événements que l'on rencontrera et à les subir. En d'autres termes, puisque l'on n'a pas clairement défini l'objectif que l'on souhaiterait atteindre, on laisse sa réussite dépendre de la chance et du hasard. Or pareille attitude ne saurait prospérer dans le cadre de l'entreprise ou les enjeux sont considérables et la concurrence très intense. C'est pourquoi, il convient de donner des objectifs clairs et spécifiques à chaque salarié qui constitue la communauté de l'entreprise, de sorte que chacun puisse connaitre sa part de responsabilité dans la réalisation de la vision de l'organisation. Ces objectifs qui doivent être « SMART[29] » doivent faire l'objet de formalisation pour une meilleure coordination. C'est la raison pour laquelle les Directions des Ressources Humaines prennent la peine d'élaborer ou se doivent d'élaborer des fiches individuelles de fixation des objectifs qui sont des documents dans lesquels on consigne le résumé des formations suivies au cours des trois (3) derniers exercices, les principales missions de la direction pour l'année, les principales missions du poste de l'agent, puis le détail des objectifs par priorité (selon leur définition propre, leurs indicateurs, les moyens mis à disposition pour atteindre ses objectifs).

La fiche d'évaluation est un document permettant de formaliser les règles du jeu lors de l'évaluation et d'archiver ce qui a été décidé. Elle est renseignée annuellement par le salarié et son supérieur hiérarchique au cours de l'entretien. Elle doit être suffisamment explicite et informative, et mettre l'accent aussi bien sur les points concernant la performance mais également ceux concernant les compétences et le projet professionnel du salarié.

Généralement cette fiche comporte cinq (5) parties à savoir une grille des critères de compétences, les indicateurs de performances, l'évaluation des objectifs fixés lors de la précédente évaluation, les objectifs fixés pour la période à venir et une partie réservée au développement éventuel du salarié.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[29] S = Spécifique. Un objectif spécifique a beaucoup plus de chances d'être accompli qu'un objectif général. Un objectif suffisamment spécifique doit être compréhensible de toute personne ayant une connaissance basique de notre domaine d'activité. Une façon de vérifier qu'un objectif soit bien spécifique consiste à vérifier qu'il contienne bien un verbe (générer), un nom (chiffre d'affaires) et un nombre (4000000 FCFA).
M = Mesurable. Il faut s'assurer de bien avoir mis en place un critère nous permettant de mesurer nos progrès vis-à-vis de l'objectif
A = Atteignable en considération des moyens mis en œuvres, des ressources disponibles, etc.
R = Réaliste c'est-à-dire compatible avec les ressources actuelles
T = Défini dans le Temps car sans date limite, aucun objectif n'aboutit jamais.

Enfin, le guide d'entretien d'évaluation quant à lui aide à l'accompagnement et la préparation de l'évalué. Il existe la plupart du temps en deux exemplaires dont l'un revient à l'évalué et l'autre à l'évaluateur.

C'est un document qui contient par ailleurs des informations relatives aux objectifs de l'entretien d'évaluation, les attentes de l'évaluateur, les modalités de l'entretien (les différentes phases, les modalités de notation ou de calcul des points) et enfin les conséquences pouvant découler de l'évaluation.

De l'avis de M. EMERIAUD, pour évaluer les compétences ou la performance de ses collaborateurs, l'entreprise doit bien connaître ses métiers, les compétences nécessaires à leur exercice et le niveau requis pour que chacune d'entre elles puissent conduire à la performance maximale du collaborateur. Sans ce préalable, le chef d'entreprise ou le responsable hiérarchique ne disposera pas d'éléments objectifs de comparaison du niveau acquis avec le niveau requis lorsqu'il sera en situation d'évaluer ses collaborateurs. D'où le caractère primordial de ces différents supports que nous venons de mentionner.

A notre sens, ces supports constituent un minimum pour toute entreprise qui désire emprunter le chemin du management par les compétences, seul chemin qui du fait de la globalisation et de la concurrence accrue, assurera la viabilité et la compétitivité des organisations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2ème PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Chapitre 1 : Présentation du Cadre Empirique de l'étude

Section 1 : Cadre de l'étude : ASHOKA SAHEL

Le bureau régional de l'Organisation Non Gouvernementale Internationale Ashoka, situé à Dakar (Sénégal), a été retenu comme cadre d'investigation.

1.1 Présentation

Ashoka est une organisation à but non lucratif, laïque et apolitique, qui a été lancée en 1980 en Inde par Bill Drayton, ancien consultant du cabinet de conseil McKinsey & Company. Ashoka est aujourd'hui le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux. Son slogan « Everyone a Changemaker » (Tous acteurs de changement) traduit son objectif : contribuer au développement d'une société où tout le monde a la capacité d'être acteur de changement.

Depuis plus de 30 ans, Ashoka a identifié et sélectionné dans 85 pays près de 3000 hommes et femmes apportant des réponses aux problèmes de société et les soutient dans le développement de leur activité. Chaque année 350 nouveaux entrepreneurs sociaux sont sélectionnés.

Le processus de sélection se fait à l'aune de 5 critères : le caractère innovant et le potentiel d'impact social de l'activité, les qualités entrepreneuriales, la créativité et la fibre éthique de l'entrepreneur social. La sélection se déroule sur 6 à 8 mois, à la fois à l'échelle locale (le pays de l'entrepreneur social) et à l'échelle internationale (le réseau et le siège international d'Arlington, États-Unis). Ce processus permet que tous les Fellows Ashoka soient au même niveau et présentent une qualité d'action similaire. Une fois choisis, ils font partie à vie de ce réseau constitué d'hommes et de femmes qui "veulent changer le monde".

L'accompagnement d'Ashoka leur permet de développer leur projet et de démultiplier leur impact sur la société. Cet accompagnement porte principalement sur trois (3) aspects :

-Un appui financier et technique par lequel Ashoka accorde tous les mois pendant trois (3) ans une indemnité visant à donner aux entrepreneurs sociaux la possibilité de se consacrer entièrement au développement et au lancement de leur idée. Ils bénéficient également, et tout au long de leur cycle de vie, de conseils de qualité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

et la possibilité de profiter d'alliances intersectorielles favorisées par la densité du réseau Ashoka ;

-La valorisation des idées, le recensement et la vulgarisation des meilleures pratiques et la mise en réseau des communautés d'entrepreneurs sociaux ;

-Le renforcement des infrastructures et des systèmes financiers utiles à la croissance du secteur social et la promotion de l'innovation sociale au niveau mondial.

Les domaines dans lesquels les entrepreneurs sociaux agissent sont très divers : éducation, formation, santé, lutte contre les exclusions, droits de l'homme, environnement, développement durable, etc.

L'impact des actions d'Ashoka est palpable. Depuis sa création, l'organisation contribue à transformer la vie de millions d'individus à travers le monde. On parle de 174.000 personnes directement impactées par chaque entrepreneur social Ashoka.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2 Mission et Vision

La vision d'Ashoka est celle d'un monde de liberté, de confiance et de soutien pour la consolidation d'une société au sein de laquelle tout individu pourrait devenir un acteur de changement pour répondre aux problèmes sociaux qui l'assaillent et l'inhibent.

La mission d'Ashoka est celle de développer un secteur social structuré et mondialement interconnecté, propice à l'émergence d'initiatives innovantes. Ashoka s'engage ainsi à investir dans des projets sociaux créatifs pour la seule évidence qu'ils sont, aux yeux des fondateurs de l'organisation, une réelle et puissante force de changement dans le Monde.

Les approches novatrices que développent les Innovateurs sociaux d'Ashoka présentent la particularité d'être réplicatives, c'est-à-dire transférables et/ou adaptables à un autre environnement ; ce qui tend à susciter plus d'innovations favorisant la mise en place d'alternatives sociales qui fourniront des réponses adaptées aux enjeux sociaux majeurs.

1.3 Programmes

❖ Programme « Empathy »

Le programme Empathy a pour objectif de cultiver chez les enfants le sentiment d'empathie, c'est-à-dire la faculté de se mettre à la place de l'autre et ressentir de la compassion.

L'objectif recherché à travers ce programme est de briser chez les enfants dès leur jeune âge les gènes de la violence.

❖ Programme « Venture »

Ce programme vise à la recherche et à la détection d'hommes et de femmes ayant des idées innovantes susceptibles d'apporter des solutions aux problèmes sociaux de l'heure et être diffusées à plus grande échelle. C'est pourquoi, l'on attend des innovateurs sociaux (Fellows) qui seront élus qu'ils soient créatifs, visionnaires tant dans les objectifs qu'ils se fixent que dans la manière qu'ils choisissent pour résoudre le problème sur lequel ils focalisent leurs forces. Pour réussir, ils doivent recourir à leur créativité jour après jour, année après année. La tâche est d'autant plus difficile que la créativité n'est pas une qualité qui apparaît du jour au lendemain mais qui s'exprime au contraire le plus souvent dès la jeunesse.

Par ailleurs, ces personnes doivent présenter un tempérament foncièrement entrepreneur, c'est-à-dire être des personnes d'exception, des hommes et des femmes littéralement habités par une idée qu'ils vont persévérer pour l'affiner, la tester et ensuite la diffuser ou populariser jusqu'à ce qu'elle devienne la nouvelle tendance dominante de la société dans son ensemble.

L'éthique compte également pour beaucoup dans le processus de sélection des Fellows Ashoka. Cela pour trois (3) raisons principales. Premièrement, les innovateurs qui introduisent des changements structuraux majeurs dans la société demandent à beaucoup de gens de changer leur façon de faire. Si alors ces gens ne font pas confiance à l'entrepreneur, ses chances de réussite s'en trouvent considérablement réduites.

Deuxièmement, le monde regorge déjà de dirigeants publics qui ne sont pas dignes de confiance, et Ashoka ne souhaite pas en rajouter d'autres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Troisièmement, la qualité du réseau de collaboration d'Ashoka dépend du libre échange d'informations, d'analyses et de la confiance réciproque.

A ces qualités personnelles s'ajoutent enfin la pertinence de l'idée de l'innovateur social. Celle-ci doit être une idée nouvelle, puissante et pratique, qui se diffusera de par son propre mérite.

Ashoka ne s'intéresse qu'aux idées qui, selon elle, changeront fondamentalement le domaine en question, et qui auront un impact national ou provoqueront des changements régionaux plus larges.

- ❖ Programme « Framework Change »

Ce programme essentiellement orienté vers les campus vise à engager les jeunes étudiants dans la résolution des problèmes sociaux en les amenant à porter des réflexions sur les questions sociales et de l'entreprenariat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4 Organisation

La représentation du Sahel d'Ashoka est organisée de façon très rationnelle. L'effectif y est réduit.

A Ashoka Sahel, on dénombre trois (3) catégories de personnel :

Les consultants (consultants) auxquels l'organisation fait recours en cas d'accroissement des activités ou dans le cas de la conduite de nouveaux projets. Ces derniers sont considérés comme des prestataires de service qui viennent accomplir une tâche ponctuelle et partent une fois leur mission accomplie.

Les employés (full staff) qui sont les salariés de Ashoka et sont liés à l'organisation en vertu d'un contrat à durée indéterminé.

Au niveau de la représentation régionale de Dakar, la représentante régionale d'Ashoka Sahel et la responsable du programme venture jouissent de ce statut.

Les bénévoles qui comme leur nom l'indique apportent de façon bénévole une assistance ponctuelle pour la bonne exécution des projets de Ashoka Sahel.

Ce personnel est réparti selon différents rôles.

La Représentation Régionale d'Ashoka Sahel

Elle fait office de Direction Générale de l'organisation. Elle est en charge de représenter le Sahel (Sénégal, Mali, Guinée Conakry, Cote d'Ivoire, Burkina Faso, Togo, Bénin, Gambie, Niger) auprès des autres démembrements de l'organisation et auprès des partenaires et bailleurs de fonds.

Par ailleurs, elle assure la conception des programmes, leur planification et coordination, de même que le suivi de leur bonne exécution.

La Représentation Pays d'Ashoka Sahel

Elle assure la présence permanente d'Ashoka Sahel dans le pays où elle est installée et aussi la bonne exécution des programmes.

A la date d'aujourd'hui, il existe une représentation pays d'Ashoka Sahel au Burkina Faso et au Mali.

La Responsable du Programme Venture

Le programme Venture est le programme phare d'Ashoka Sahel. Son responsable a donc la lourde charge d'assurer la détection et l'assistance jusqu'à leur élection en tant que Fellow Ashoka des innovateurs sociaux qui remplissent les critères.

Le Responsable Administratif et Financier

Il est en charge de la saine gestion des affaires administratives et financières d'Ashoka Sahel.

Le Responsable des Opérations

A titre principal, il est chargé de la bonne organisation des « Events » préparés par l'organisation au niveau du Sahel. Accessoirement, il assure la gestion des bénévoles et stagiaires qui souhaitent apporter leur contribution aux activités d'Ashoka.

Le Web Master

Il s'occupe de tout ce qui est en rapport avec la communication en ligne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2: Délimitation de l'étude

Il convient de mentionner que la représentation régionale du Sahel d'Ashoka ne dispose pas en son sein d'un service, département ou unité de Ressources Humaines auquel notre étude devrait en principe se limiter. Les tâches administratives et de gestion courantes du personnel étaient pour l'essentiel dévolues au responsable administratif et financier ou « Finance Consultant ».

La gestion des ressources humaines au sens strict du terme n'est pas pour autant inexistante. Seulement, elle est gérée depuis le siège international d'Arlington aux États-Unis et ne prend véritablement en compte que les employés directement liés à l'organisation par un contrat à durée indéterminée.

Dans ces conditions, nous estimons que nos réflexions seront d'une grande utilité dans la mesure où elles permettront à l'organisation de se munir d'outils de gestion efficiente de ressources humaines en l'occurrence des outils d'appréciation des performances des consultants consubstantiels aux réalités de notre environnement et donc plus à même d'avoir un impact direct sur le comportement et les attitudes au travail du personnel.

Pour les commodités d'usage, nous avons expressément décidé de limiter notre champ d'étude aux consultants ou prestataires de service d'Ashoka Sahel, qui en notre sens, sont davantage soumis à une obligation de résultats qui doit faire l'objet de mesure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 3 : Echantillonnage

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve pour l'essentiel dans l'environnement où nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la représentation régionale d'Ashoka. Cette population travaille dans son intégralité pour l'organisation. On pourrait la qualifier d'homogène puisqu'elle inclut les individus sans considération de leurs différences. La population choisie n'est pas exclusive en ce sens qu'elle ne fait aucune distinction entre les groupes tribaux ou ethniques. De plus, elle a été choisie sans différentiation de sexe, d'âge et d'obédience religieuse. Il s'agit donc à notre sens d'une population assez représentative.

Vu le nombre très peu élevé de la population étudiée, nous n'avons eu aucunement besoin de recourir à une technique de sélection particulière. Toutefois, dans l'impossibilité de toucher le personnel des autres régions de l'Afrique, nous nous sommes focalisés sur ceux en fonction à Dakar.

Notre échantillon est constitué de trois (3) personnes, ce qui constitue environ 25% de la population totale de l'organisation qui avoisinait, bénévoles compris, douze (12) personnes. Nous rappelons que dans le cadre de notre étude, nous nous sommes uniquement intéressés à la population des consultants de l'organisation ; ce choix étant motivé par le fait que nous souhaitions cibler notre étude sur une population bien précise pour qui l'appréciation des performances et résultats revêt une importance toute particulière.

Pour ce qui concerne la structure de notre échantillon, relevons qu'il est principalement composé de personnes dont l'ancienneté dans l'organisation n'excède pas deux (2ans). De plus, la moyenne d'âge tourne autour de 25-35 ans.

Ce sont donc des jeunes qui « ont des dents longues ».

En outre, il est composé à 100% d'hommes. Pas parce que nous avons délibérément écarté les femmes mais parce que la population trouvée sur place correspondant à cette catégorie était exclusivement composée d'hommes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 4 : Technique d'investigation

Notre première activité d'investigation nous a conduits à échanger dans un premier temps avec le corps professoral intervenant dans le programme de Gestion des Ressources Humaines ainsi qu'avec les professionnels du domaine que nous avions la chance de côtoyer pour nous imprégner des réalités du métier de gestionnaire des ressources humaines d'une part et d'autre part, nous enquérir des difficultés que ces derniers rencontraient le plus souvent dans l'accomplissement de leurs activités. Ces échanges riches en enseignement nous ont permis de nous décider dans le choix de notre thème de mémoire et l'orientation que nous pourrions de prime abord lui donner.

Ensuite, ayant à présent en idée le thème sur lequel nous souhaiterions travailler, nous avons passé de longues heures à la bibliothèque de l'établissement et sur le net

afin d'effectuer des recherches documentaires susceptibles de nous aider à comprendre les différents concepts et enjeux du thème, de même que dresser l'inventaire des études déjà réalisées dans le domaine.

Une fois ces différentes informations recueillies et à présent sur place c'est-à-dire sur les lieux de l'étude, nous avons pu avoir des entretiens individuels et collectifs avec des membres de notre population cible de même qu'observer leurs différentes attitudes et réactions.

Pour terminer, nous avons jugé utile d'élaborer un plan opérationnel détaillé qui nous permettrait d'avoir un chronogramme des activités à mener pour ne pas perdre de temps mais aussi apprécier notre progression de façon quotidienne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 5 : Enquête sur le terrain

L'enquête sur le terrain s'est principalement effectuée par entretiens individuels et collectifs et par l'observation des pratiques et interactions existantes dans l'organisation.

L'effectif réduit de l'organisation qu'est Ashoka Sahel nous a permis de valablement recourir à ces outils d'enquête. Le peu de temps dont disposaient les membres de l'équipe nous a permis de nous rendre compte que ces outils étaient les plus appropriés dans ce contexte.

Ces techniques, doublées d'une approche participative par laquelle nous avons pris part à l'accomplissement de tâches quotidiennes ont permis la collecte des informations dont nous avions besoin.

Section 6 : Difficultés rencontrées

Les principales difficultés rencontrées sont celles relatives au manque de temps dont disposaient les membres de notre échantillon.

Vu l'effectif réduit, tout le monde était occupé à faire toutes choses. Parfois, pour atteindre les objectifs et les deadlines, il fallait se démultiplier et travailler au-delà des heures habituelles.

L’autre difficulté non moins importante était celle du manque de maitrise des aspects de gestion des ressources humaines de la personne en charge de l’administration et de la gestion du personnel. Cela se comprend dans la mesure où cette dernière était plus « financière » que gestionnaire des ressources humaines. Si les finances et la comptabilité constituaient son “dada“ naturel, tel n’était pas toujours le cas pour l’aspect administratif. Ainsi quelquefois, nous avions du mal à nous comprendre sur certains points techniques ou avions du mal à comprendre ce qui nous était véritablement demandé comme tâche à accomplir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Analyse des données de l'enquête et recommandations

Section 1 : Analyse et interprétation des données

Comme nous le mentionnions, pour mener à bien et dans des conditions adéquates notre étude, nous réalisâmes des entretiens avec les consultants d'Ashoka Sahel.
Ces entretiens ont été réalisés auprès de trois (3) consultants de l'organisation à l'aide d'une grille d'entretien. Au terme de ces entretiens, nous étions en mesure de disposer des informations suivantes :

Inexistence d'une appréciation des performances des consultants

Dans l'ensemble, les consultants d'Ashoka Sahel sont unanimes qu'il n'existe pas un système d'appréciation des performances formalisé qui fasse la mesure de leurs performances et permettent de constater la mesure de leurs travail et efforts. Cette situation serait essentiellement due à l'absence de communication qui est faite à cet effet.
Quoiqu'il existe une évaluation pour les « employés ou full staff », nous nous désolons de cette absence d'appréciation formalisée car il est demandé beaucoup aux consultants en termes d'activités à réaliser et de deadlines à respecter. Par conséquent, il aurait été bien que l'on puisse avoir de manière claire et précise la mesure de leur contribution de sorte à pouvoir y assortir la reconnaissance qui s'impose.

L'unanimité sur l'importance de l'appréciation des performances et des rendements des consultants

Toutes les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus s'accordent à reconnaitre avec nous l'importance de l'appréciation des rendements et des performances.
Dès lors, nous nous étonnons du fait que jusqu'à présent pareil dispositif d'évaluation n'ait pas encore été mis en place. La principale raison qui nous vient à l'esprit est celle de l'absence d'un gestionnaire des ressources humaines au sein de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

l'organisation ou la méconnaissance par l'instance dirigeante de l'importance de cet outil.

La connaissance des attentes de l'instance dirigeante

Dans l'ensemble, les personnes entretenues ont une certaine connaissance des résultats qui sont attendus d'eux. Pour preuve, dans l'acte formalisant leur contrat de prestation dont nous avons pu avoir une copie, une clause est spécialement dédiée à l'énumération des missions et tâches devant être accomplies par les consultants pendant la durée de leur contrat.

Cependant, nous avons pu constater qu'il n'est nulle part fait mention des indicateurs de succès des missions à réaliser. Ce qui est tout à fait normal vu qu'il ne s'agit que d'un contrat de prestation qui est censé formaliser la relation de travail entre les prestataires de service et l'organisation. D'où la nécessité de disposer en plus de ces différents contrats de véritables fiches de poste qui détermineront les différentes caractéristiques du poste et les aptitudes et compétences à avoir pour le tenir de façon optimale, de même que des indications sur les critères de réussite des missions et moyens alloués par l'organisation pour les atteindre.

La détermination des critères d'évaluation

Il ressort de nos différents échanges que les consultants auraient aimé voir leur travail être apprécié selon des critères qui sont liés au respect des deadlines de livraison des fournitures et de réalisation des tâches, à la qualité du travail effectué, à leur engagement et implication, à la compréhension dont ils font preuve au quotidien en se contentant des conditions qui leur sont offertes, à leur résistance au stress.

L'inventaire de ces critères n'est pas anodin. En effet, pour avoir pu passer quelques jours au sein de cette équipe, nous comprenons que ces différents points sont ceux qui tiennent à cœur aux consultants.

Ces critères ne représentent simplement qu'un désir de reconnaissance de la mesure de leurs contributions et efforts.

L'impact espéré de la mise en place d'une pratique d'évaluation des performances et rendements des consultants

A ce niveau, nous avons eu droit à des réponses formulées aussi différemment les unes que les autres. Mais dans l'ensemble, la logique est la même. Les consultants

CESAG - BIBLIOTHEQUE

attendent beaucoup ou espèrent beaucoup de la mise en place d'une appréciation des performances chacun à son niveau.

Pour certains, cet outil devrait permettre à l'instance dirigeante de se rendre compte du fait que la contrepartie financière accordée pour le travail accompli est inférieure à ce qui devrait être. Ainsi, le système d'appréciation devrait révéler un déséquilibre entre leurs "inputs" et leurs "outputs" qui devrait en principe conduire à une revalorisation salariale.

Pour d'autres, l'appréciation des performances est un outil qui doit révéler l'importance du travail réalisé en termes de degré et constituer un support pour la légitimation des rémunérations accordées. En conséquence, dans l'hypothèse où un consultant n'atteint pas ses objectifs mensuels, il devrait ne pas bénéficier des sommes qui lui sont dues ou tout au moins pouvoir être interpellé sur cette situation et éventuellement être assisté en cas de besoin.

De même, elle doit pouvoir justifier que l'on ait recours aux mêmes consultants dans le cas où d'autres missions doivent être réalisées en cas de performance.

Au vu de tous ces éléments en ce qui concerne l'absence d'un système d'appréciation du rendement et de la performance à Ashoka Sahel, nous nous proposons de faire certaines recommandations pour une amélioration de ce volet de gestion des ressources humaines dans cette organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Recommandations

- **L'appel à une implication plus prononcée de l'instance dirigeante**

L'inexistence d'un système d'appréciation des performances au sein d'Ashoka Sahel, permettant d'évaluer le rendement des consultants est en notre sens une grande défaillance quand on sait l'ampleur du travail qui est attendu de ces derniers.

Nous estimons que toutes les organisations, qu'elles poursuivent un intérêt pécuniaire ou un intérêt social ou encore un intérêt général doivent se doter d'un pareil outil de mesure de la contribution de la communauté d'Hommes qui y travaille.

Pour en revenir à notre cadre d'étude, nous estimons que si jusqu'à présent pareil système n'a pas encore été mis en place, cela dénote du manque de connaissance par l'instance dirigeante de sa valeur et de l'impact qu'il peut avoir sur la motivation et l'engagement du personnel. C'est pourquoi, nous en appelons à une prise de conscience de la représentation régionale du Sahel d'Ashoka et une implication plus poussée dans la mise en place d'un système d'appréciation des performances des consultants avec lesquels elle est amenée à travailler périodiquement.

Ce faisant, elle ne pourrait que voir ses objectifs bien compris par l'ensemble du personnel et s'assurer de leur engagement à les remplir. En retour, les salariés s'attendent à être récompensés pour leurs efforts et l'efficace mobilisation de leurs compétences. Ainsi, c'est le respect de cette attente légitime qui conditionnera la pérennité et l'efficacité du système d'appréciation et sans l'implication de l'instance dirigeante, rien ne servira de mettre en place des outils d'appréciation, quoiqu'ils soient de qualité parce qu'en fin de compte, le lien recherché entre contribution et rétribution n'existera pas, ce qui est de nature à entamer l'engouement des salariés sur le long terme.

- **La nécessité de l'élaboration des outils d'appréciation des performances et du rendement des consultants**

Une fois l'implication et engagement de la représentation régionale obtenue, il demeure plus qu'important de s'assurer de l'élaboration des outils devant servir à ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Vu l'inexistence totale d'outils de gestion des ressources humaines au niveau de la représentation du Sahel d'Ashoka, il conviendra de débuter par l'élaboration des fiches de postes pour chaque consultant engagé à Ashoka Sahel. Les fiches de poste, en plus de permettre à ces derniers d'avoir une idée des missions et activités attendues d'eux devraient également comporter des indications sur les objectifs et les indicateurs de succès desdits objectifs.

Pour apporter une dimension plus pratique à nos recommandations, nous présenterons ci-dessous un modèle de fiche de poste pour le « Ashoka Finance Consultant » de même qu'une fiche individuelle de fixation d'objectifs que nous avons eu à proposer lors de notre passage dans les locaux d'Ashoka Sahel.

Pour l'élaboration de la fiche de poste, il convient de mentionner que nous avons eu recours au questionnaire d'analyse de poste.

Nous exhortons l'instance dirigeante de l'organisation à mettre un point d'honneur à l'élaboration de ces différents outils. Car, loin d'être inutiles, ces outils permettront, lorsqu'ils sont élaborés dans la droite ligne de la stratégie de l'organisation, de donner des précisions sur les attentes de l'organisation et la garantie de la connaissance par le personnel de ces dernières. De la sorte, les responsabilités des uns et des autres peuvent être situées sans équivoque et les potentiels atermoiements évités. Il s'ensuit que tout le bénéfice d'un pareil gain de temps ne peut que profiter à l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ASHOKA INNOVATORS FOR THE PUBLIC
Bureau Régional Sahel Afrique de l'Ouest
Dakar, SENEGAL / BP: 15090 Dakar, FANN -Téléphone : +221 33 825 43 43 / Fax : +221 33 825 33 43
e-mail : sahel@ashoka.org - ctoure@ashoka.org - site web : ww.sahel.ashoka.org

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5 : Modèle proposé de fiche de poste

FICHE DE POSTE

DATE	
INTITULE DU POSTE	Ashoka Sahel finance consultant
RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT	Représentante Régionale Ashoka Sahel Responsable Finance d'Ashoka international

FINALITES	Optimisation de la rentabilité financière d'Ashoka Sahel et repérage des risques d'exploitation, en évitant de mettre en péril l'équilibre général de l'organisation, et dans le respect des engagements - en particulier financiers.

MISSION(S)	Réaliser les actes de gestion administrative dans le respect des techniques, des règles et des procédures applicables au domaine de la gestion financière et/ou comptable.

MISSIONS	ACTIVITES (SAVOIRS-FAIRE)
1. Réaliser les actes de gestion administrative dans le respect des règles applicables au domaine de la gestion financière et/ou comptable	Procéder aux opérations d'engagement, liquidation, mandatement, Gérer les données financières, la préparation des écritures comptables et des rapports financiers Réaliser les opérations de règlement de la paye et des indemnités Enregistrer les données budgétaires Classer et archiver les pièces et justificatifs d'opérations financières et comptables Collecter et contrôler les pièces justificatives nécessaires aux opérations de gestion Consigner les procédures applicables Coordonner les activités d'une équipe Préparer et maintenir à jour un calendrier des charges à payer, des charges payées d'avance, des immobilisations et amortissements Alimenter les bases de données du domaine d'intervention Surveiller les décaissements des allocations trimestrielles S'assurer que tous les délais de reporting financier sont respectés Assurer le bon enregistrement de nouveaux engagements et revenus Etablir les requêtes mensuelles de décaissement Résoudre les anomalies comptables et les irrégularités

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	S'assurer que les dossiers financiers sont maintenus en conformité avec les politiques et procédures acceptées Effectuer toute autre question comptable, financière ou les tâches administratives requises par le représentant du pays du Sahel et du personnel Global Finance.

Principales liaisons internes/externes	
Internes	Le staff d'Ashoka
Externes	Organismes et Institutions intervenant dans le domaine d'intervention d'Ashoka Pouvoirs publics, mécènes, fondations Institutions bancaires, organismes de prévoyance sociale, inspection du travail

Compétences requises	
Formation/Qualifications	De type supérieure (BTS, DUT...), universitaire ou école de commerce en gestion financière, comptabilité, audit et contrôle de gestion
Expérience(s)	3 années minimum d'expérience professionnelle dans une fonction comptable ou financière

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Compétences spécifiques	Excellente pratique de l'anglais Excellente maitrise des outils informatiques appliqués à la gestion financière et comptable Travail en équipe Aptitudes en communication et reddition des comptes Rigueur dans le travail et respect de la confidentialité Connaissances sur l'organisation et le fonctionnement de l'organisation Techniques comptables et gestion

Moyens	
Humains	
Financiers	
Matériels	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Objectifs	
1. Gérer la totalité (100%) des données financières et préparer les différents rapprochements comptables et bancaires pour l'établissement dans les délais des différents comptes	INDICATEURS DE SUCCES : Tenue régulière et à jour de la comptabilité Paiement des salaires et des créances des fournisseurs dans les temps et délais Production du grand livre, des soldes des comptes et des états financiers à la fin de chaque exercice budgétaire Taux de 60% au minimum de satisfaction des bénéficiaires des prestations
2. Veiller à la stricte conformité des dossiers financiers avec les politiques et procédures en vigueur	INDICATEURS DE SUCCES : Réduction par exercice de plus de la moitié des risques liés au traitement des dossiers financiers Bonne connaissance des politiques et procédures en vigueur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Visa de l'agent

Visa du supérieur hiérarchique

ASHOKA INNOVATORS FOR THE PUBLIC
Bureau Régional Sahel Afrique de l'Ouest
Dakar, SENEGAL / BP: 15090 Dakar, FANN -Téléphone : +221 33 825 43 43 / Fax : +221 33 825 33 43
e-mail : sahel@ashoka.org - ctoure@ashoka.org - site web : ww.sahel.ashoka.org

FICHE INDIVIDUELLE DE FIXATION DES OBJECTIFS

Date :

Entretien réalisé par :

Fonction :

Nom et description du projet : Gestion financière et comptable des activités de Ashoka Sahel

Projet visant la réalisation des actes de gestion administrative dans le respect des techniques, des règles et des procédures applicables au domaine de la gestion financière et/ou comptable.

Nom du responsable du projet : M. XXXXXXXX

Intitulé du poste : Ashoka Sahel finance consultant

OBJECTIF N°1	Gérer la totalité (100%) des données financières et préparer les différents rapprochements comptables et bancaires pour l'établissement dans les délais des différents comptes
INDICATEURS DE SUCCES	- Tenue régulière et à jour de la comptabilité - Paiement des salaires et des créances des fournisseurs dans les temps et délais - Production du grand livre, des soldes des comptes et des états financiers à la fin de chaque exercice budgétaire - Taux de 60% au minimum de satisfaction des bénéficiaires des prestations
MOYENS ALLOUES	- -
NIVEAU DE REALISATION	Très avancé Avancé En retard

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OBJECTIF N°2	Veiller à la stricte conformité des dossiers financiers avec les politiques et procédures en vigueur. .
INDICATEURS DE SUCCES	- Réduction de plus de la moitié des risques liés au traitement des dossiers financiers - Bonne connaissance des politiques et procédures en vigueur
MOYENS ALLOUES	- -
NIVEAU DE REALISATION	Très avancé Avancé En retard

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ACTIONS CORRECTIVES A ENVISAGER

ACTIONS	**JUSTIFICATION**

OBSERVATION(S) DU SUPERIEUR DIRECT :

COMMENTAIRES DE L'AGENT :

PROCHAINE RENCONTRE :.....

SIGNATURE DE L'AGENT **SIGNATURE DU SUPERIEUR DIRECT**

Fait-le :

❖ **La nécessité d'une formalisation de la procédure d'appréciation**

Au-delà de tous les outils que l'on pourrait mettre en place, nous jugeons qu'il est plus qu'important que la procédure d'appréciation des rendements et performances soit formalisée dans ses moindres détails de sorte que toute personne intégrant l'organisation soit avisée de l'existence d'un outil de mesure du travail effectué. De la sorte, très tôt, les prestataires de service s'habitueront aux pratiques de l'organisation qui veulent que le personnel donne le meilleur de lui-même à la tâche.

❖ **Entrevoir des perspectives d'e-évaluation**

Pourquoi ne pas entrevoir dans le temps l'éventualité d'opter pour une évaluation du rendement des consultants en ligne ou de façon électronique ? Dans ce cas, on serait dans l'hypothèse d'une e-évaluation qui présente les avantages d'être rapide, moins coûteux et moins contraignant aussi bien pour la personne qui évalue que celle qui est évaluée.

❖ **La nécessité d'institutionnaliser les entretiens d'évaluation**

La dernière recommandation sera celle d'appeler de tous nos vœux la planification de moments d'échanges interactifs en fin d'exécution d'un projet ou à mi-parcours de son déroulement entre la représentation régionale et les différents consultants de sorte à ce que les uns et les autres puissent véritablement discuter des différents résultats obtenus, des difficultés rencontrés et des pistes d'amélioration d'une part et d'autre part du degré d'atteinte des objectifs, de la qualité du travail et des attentes futures…

Cet entretien planifié et régulier effectué à l'aide d'une grille d'évaluation du rendement devrait permettre de sortir de l'informel dans lequel les choses se déroulent actuellement.

Nous avons pu constater que la représentante régionale d'Ashoka Sahel effectuait quelquefois le tour de ses collaborateurs pour s'enquérir de leurs nouvelles et l'état d'avancée des travaux. Pareil acte de courtoisie est à saluer. Toutefois, on ne pourrait valablement l'assimiler à une quelconque forme d'entretien d'évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La prise en compte de ces recommandations devraient permettre de mettre en place un début d'appréciation des performances et rendements qui pourra au fil du temps être amélioré, notamment lorsque les pratiques d'évaluation seront ancrées dans les habitudes de tous les membres de l'organisation, que ceux-ci fassent partie de l'instance dirigeante ou du personnel d'exécution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, nous arrivons à l'évidence que la globalisation et l'intensité croissante de la concurrence imposent aux entreprises de faire continuellement preuve d'innovation et de performance si elles veulent survivre. Pour y arriver, en plus de disposer d'importantes ressources matérielles et financières, il importe que les entreprises regorgent en leur sein de ressources humaines de qualité, compétentes et motivées, puisque ce sont ces dernières qui travailleront au quotidien à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. A contrario, sans leur engagement, la volonté de toute entreprise de fournir des produits ou prestations de qualité s'avère vouée à l'échec d'avance. C'est certainement ce qui fait dire à Jean BODIN qu'il n'y a de richesses que d'hommes.

Dès lors, nous comprenons les attentes de plus en plus importantes des instances dirigeantes à l'égard de leur Direction des Ressources Humaines. Longtemps reléguées au second plan, elles sont ces dernières années, appelées à prendre le pouvoir au sein des organisations. Pour ce faire, les Directions des Ressources Humaines mettent en place des procédures et outils de plus en plus élaborés pour non seulement aiguiser les compétences des collaborateurs et susciter leur motivation au travail, mais aussi pour avoir la mesure de leur contribution aux atteintes des objectifs de l'entreprise car sans résultat chiffré et vérifiable, il demeure difficile de faire la preuve de l'impact de leurs activités auprès des instances dirigeantes. C'est pourquoi, l'évaluation du personnel en tant qu'acte purement managérial constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. Par conséquent, il est plus que vital pour toute organisation de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières, la GPEC, etc.

Notre étude s'est déroulée au sein de la représentation régionale du Sahel de l'organisation non gouvernementale américaine Ashoka. Parti à l'origine pour faire un diagnostic du système d'appréciation des performances en vigueur dans cette organisation, nous nous sommes rendu compte qu'il n'existait pas d'outils d'appréciation du rendement des consultants avec lesquels l'organisation est amenée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

très souvent à travailler. Vu le besoin, nous avons réorienté notre travail et axé nos recherches sur la population des consultants.

Nous nous sommes notamment intéressés à la manière dont pourraient se dérouler l'appréciation des performances des consultants dans cette organisation.

Nos investigations nous ont amené à élaborer cette étude en deux parties : une partie essentiellement théorique et une autre partie inhérente aux réalités pratiques de travail.

Pendant que la partie théorique s'évertuait à présenter la revue de la littérature existante en ce qui concerne l'évaluation, allant des définitions du concept d'évaluation en passant par son lien avec les performances de l'organisation, les différentes méthodes d'évaluation, les difficultés et conditions de succès... La partie empirique elle, a fait état de la recherche menée sur le terrain et la présentation de la situation actuelle existante au sein de l'organisation.

Enfin, les différents points de vue relevés au moyen de l'entretien réalisé avec les membres de notre population cible ont fait l'objet d'analyse de laquelle sont sorties des recommandations et propositions d'outils pour débuter la mise en place d'un système d'appréciation des performances au sein de l'organisation qui s'avère nécessaire pour y instaurer une culture pérenne de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ALIS D., BESSEYRE DES HORTS C-H, CHEVALIER F., FABI B. et PERETTI JM, *Ressources humaines*, De Boeck, Paris, 2011
2. ALLOUCHE, CHARPENTIER et GUILLET, *Performance de l'entreprise et GRH*, Entreprise et personnel, Paris, 2006
3. BOYER L, Nota bene : *Management des hommes, historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspectives*, LES EDITIONS D'ORGANISATION, France, 2006
4. BOYER Levy, *La crise des motivations*, PUF, Paris, 1984
5. CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K. et al. *Gestion des ressources humaines*, Paris: Initial Hatier, 2001
6. DAVE Ulrich, *Human Resources champions*, The next agenda for adding value and delivering results
7. DAYAN Armand, *Manuel de gestion*, vol 2, ELLYPSES/AUF, 1999
8. FOURGOUS Jean Michel, ITURRALDE Brigitte, *Mesurer le climat social dans l'entreprise*, LES EDITIONS D'ORGANISATION, France, 1991
9. FRANCES R., *La satisfaction dans le travail et l'emploi*, PUF, Paris 1963
10. GUERRERO Sylvie, *Les outils des RH*, DUNOD, Belgique, 2010
11. KESSY Zadi Marcel, *Culture africaine et management de l'entreprise moderne*, Ed. CEDA, Abidjan, 1998
12. LEVY-LEBOYER Claude, *L'évaluation du personnel, quels objectifs? Quelles méthodes?* Edition d'organisation 2002
13. LOCKE E. A. *Personnal Attitudes and Motivation*, dans M. R. Rosenweig and L.W. Porter, Annual Review of Psychology, 1975
14. LUGAN Bernard, Afrique, bilan de la décolonisation, 1ère éd. : Perrin, coll. « Vérités et légendes », Paris, 1991
15. MARBOT E., *L'évaluation : le cœur de la gestion des personnes*, in THEUVENET M. *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, France, 2007
16. MARTORY Bernard, *Piloter les performances RH*, Ed. LIAISONS, Pays Bas, 2011
17. PERETTI Jean Marie, *Ressources humaines*, Ed. VUIBERT, France 2011

CESAG - BIBLIOTHEQUE

18. RIMBAUD Arthur, *Une saison en enfer*, Alliance typographique, Bruxelles, 1873
19. SABA T., DOLAN S.L., JACKSON S.E., et al. *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 4e édition, éditions du renouveau pédagogique Inc. Pearson Education, Québec, 2008
20. STANKIEWICZ François et GEUZE François, *Manager RH*, Des concepts pour agir, 2007
21. TREPOT Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, *L'évaluation du personnel, mirage ou oasis,* LES EDITIONS D'ORGANISATION, France, 2002
22. WYATT S., LANGDON J., STOCK F, *Fatigue et ennui dans les travaux monotones*, dans Industrial Health Research Board Report n° 77, Londres, 1937

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MEMOIRES

1. Malika B, *Etude des systèmes d'évaluation des performances des ressources humaines au sein des entreprises sénégalaises: cas du cabinet C.I.C.E Sénégal*, Mémoire MPSG II, CESAG, 2009
2. Matilo BAMBA, *Analyse du système d'évaluation du personnel de l'agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA)*, Mémoire MPSG II, CESAG, 6e promotion

WEBOGRAPHIE

Master 2 RH:
http://realise.ustrasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Winter%20Antoine/evaluation.doc

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DE POSTE

POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE
QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DE POSTE

Preparation The answers to this questionnaire should describe the various aspects of the work performed; therefore, be as thorough and detailed as possible when completing this questionnaire.
Keep in mind the following questions:
• What is the most important (critical) task performed? (NOT the task that takes up the most time)
• Who do you rely on for information necessary to do your job and why?
• Who do you routinely provide information to and why?
• Are there tasks that must be completed prior to you beginning yours?
• What happens if these tasks are not done?
• Why does your job exist? (This is the 20-second elevator answer.)

Preparation: Les réponses à ces questions devraient décrire les différents aspects du travail effectué. Par conséquent, il est nécessaire d'être aussi détaillé et complet que possible en remplissant ce questionnaire.
Gardez à l'esprit les questions suivantes :

- Quelle est la tâche la plus importante (critique) réalisée ? (Et non la tâche qui prend le plus de temps)
- De qui dépendez-vous pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation de votre travail et pourquoi ?
- A qui fournissez-vous continuellement des informations et pourquoi ?
- Existe-t-il des tâches qui doivent être exécutées en priorité avant que vous ne commenciez les vôtres ?
- Qu'est ce qui se passe si ces tâches ne sont pas exécutées ?
- Pourquoi votre travail existe-t-il ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

General Information
Informations générales

Your Name:
Nom et prénoms :

Today's Date (JJ/MM/AN)
Date:

Working Job Title
Intitulé du poste:

Department Name:
Département :

Supervisor's Name:
Nom du Supérieur hiérarchique :

Supervisor's Title:
Titre du Supérieur hiérarchique

Job Category:
Catégorie professionnelle :

Length of time in current position:
Durée dans le poste actuel

Length of time with ASHOKA Sahel:
Durée avec Ashoka Sahel

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Organizational Relationships

Relations organisationnelles

In this section, you will identify reporting relationships. The purpose is to state the position that provides work direction, completes performance reviews and provides guidance, counseling and/or corrective/disciplinary action relative to your position.
For those positions that report to you, it is in the same context. If you report to more than one position, indicate both and for what purpose.
Dans cette section, vous identifierez les rapports hiérarchiques existants. Le but est de signifier le poste qui confère le droit d'orienter le travail, réaliser les évaluations des performances et fournir des conseils et/ou des correctives/mesures disciplinaires par rapport à votre position.
Il en est de même pour les postes qui relèvent de votre autorité.
Si vous rendez compte à plus d'un poste, indiquez les deux (2) et dans quel but vous le faites.

To whom do you report (title)?
A qui rendez-vous compte (titre)?

Who reports to you (title)?
Qui vous rend compte?

Essential Functions (Duties/Responsibilities)

Fonctions essentielles (responsabilités et obligations)

Indicate the principle duties and responsibilities performed in this job. Group

your job duties into major areas and then list the associated tasks in order of importance, beginning with the most important.
Please also indicate the approximate percentage of time spent on each task. When indicating time spent, please state the time reference (% of day, month, quarter or year) appropriate to that task.
Be as descriptive as possible—indicating the desired outcome (or reason) why a specific task is performed. If additional references or information may assist in understanding the task, please attach at the end of the document.
Indiquer les **principales fonctions et responsabilités** exercées dans votre travail.
Regrouper vos tâches dans les **principaux domaines** et ensuite faire la liste des **tâches associées** par ordre d'importance, en commençant par le plus important.
Indiquez également s'il vous plait, le **pourcentage approximatif de temps** consacré à chaque tâche.
Quand vous indiquez le temps, prière indiquer la référence de temps (en % du jour, mois, trimestre ou année) appropriée à cette tâche.
Soyez le plus précis possible, indiquant le résultat souhaité ou la raison pour laquelle une tâche spécifique est exercée. Si des **informations supplémentaires** peuvent aider à comprendre la tâche, prière les joindre à la fin du document.

CRSA/CRSH - BIBLIOTHEQUE

% of time % du temps	Major Area(s) of Responsibility Principaux domaines de responsabilité

Additional Job Information

Indicate the specific knowledge, skills and abilities your job requires. Think in terms of recruiting to fill a job identical to yours. What background would you expect a successful job applicant to have?
Are there any formal guidelines, regulations, policies or statutes you must follow and understand to perform your job?
Indiquer les connaissances, compétences et aptitudes spécifiques requises par votre travail. Pensez en termes de recrutement dans le cas où l'on devait pourvoir un poste identique au votre. Quel profil devrait avoir le candidat qui serait retenu ?

I need Knowledge of **(Besoins en connaissances et savoirs)**

I need skills in (**Besoins en compétences**)
I need the ability to (**Besoins en capacités**)

Decision Making/Problem Solving

Prise de décisions/ Résolution de problèmes

Think about the types of issues your position is held accountable/responsible for completing. What decisions would you consult or notify your supervisor of before taking action? What type of issues, concerns or problems come to you to resolve?

Pensez aux problèmes dont votre poste est tenu pour responsable/chargé de remplir. Pour quelles décisions consulteriez-vous votre supérieur hiérarchique avant de prendre une décision ? Quel type de questions, de préoccupations, de problèmes vous incombe-t-il de résoudre ?

List the formal guidelines, technical manuals, regulations, statutes and other policies with which you must comply to perform your job:

Dresser la liste des manuels, techniques, règlements, lois et autres politiques auxquels vous devez vous conformer dans la réalisation de votre travail.

What issues would you refer to your supervisor prior to taking action and why?

Pour quelles questions/décisions consulteriez-vous votre supérieur hiérarchique avant d'agir ? Pourquoi?

Please describe the major challenges you consider part of your job duties/responsibilities:

If you supervise others (provide work direction, responsible for performance evaluations, initiate corrective actions or recommend career actions), what issues, concerns or problems are referred to you and what action do you take?

Décrivez les principaux défis qui selon vous rentrent dans le cadre de vos fonctions/responsabilités : si vous supervisez d'autres personnes (fournir une orientation de travail, être responsable de l'évaluation des performances, prendre des mesures correctives ou recommander des actions de carrières), quels types de questions, de préoccupations ou de problèmes vous sont rapportés et quelles actions prenez-vous ?

OFFICIEL - BIBLIOTHÈQUE

Are you responsible for a budget? YES NO
If yes, please describe your participation in the budgetary process.
Gérez-vous un budget? YES NO
Si oui, décrivez s'il vous plait votre participation au processus budgétaire

Working Environment

Conditions de travail

Describe the physical conditions in which your job is performed on a regular basis (include such items as lifting, pushing, climbing, walking, exposure to different environmental influences as well as estimated percentage of time).
Décrivez les conditions matérielles dans lesquelles votre travail est réalisé sur une base régulière (incluez les éléments tels que les objets à soulever, à pousser, l'escalade, la marche, l'exposition à différentes influences environnementales ainsi que le pourcentage estimé de temps de travail)

How would you describe the mental and emotional environment under which you regularly perform your job? Examples of situations are helpful to put your job in context.
Comment décririez-vous l'environnement mental et émotionnel dans lequel vous effectuez régulièrement votre travail? Des exemples de situations sont utiles pour mettre votre travail en contexte.

What type of equipment, tools, instruments, machines or other similar objects are used? Please list and provide approximate time spent:
Quel type d'équipement, outils, instruments, machines ou autres objets similaires sont utilisés? Indiquez s'il vous plaît la durée approximative de temps passé sur chacun d'eux :

CÉGEP - BIBLIOTHÈQUE

Minimum Qualifications

Qualifications minimum

Are there any certifications, licenses or registrations required?
Y a-t-il des certifications, des licences ou enregistrements requis?

Indicate the minimum level of education that would prepare someone to perform this job.
Indiquez le niveau minimum d'éducation qui prépare quelqu'un pour faire ce travail.

Indicate the minimum number of years of prior experience as well as the type of experience needed to be prepared to perform this job.
Indiquez le nombre minimum d'années d'expériences antérieures ainsi que le type d'expérience nécessaire pour pouvoir effectuer ce travail.

Primary Purpose (Position Objective)
Objectif du poste

In NOT MORE THAN three (3) sentences, answer the following question: Why does my job exist?
Remember to focus on the end results or outcome of the position. This is your 20-second elevator ride explanation of your job to a stranger, friend or family member
En moins de trois (3) phrases, répondre à la question suivante: Pourquoi mon travail existe-t-il?
N'oubliez pas de mettre l'accent sur les résultats finaux ou les résultats attendus de ce poste.

Signature: _____
Date (mm/dd/yy):

Supervisor's Section
Partie réservée au supérieur hiérarchique

I have reviewed the content of this document and agree with the content as presented.
J'ai examiné le contenu de ce document et je suis d'accord avec le contenu tel que présenté

Signature: _____
Date:

I have reviewed the content of this document and would like to make the following additions/clarifications:
J'ai examiné le contenu de ce document et je voudrais faire les additions / clarifications suivantes :

CEFSAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quel poste occupez-vous au sein de « Ashoka » ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous à « Ashoka » ?
3. Disposez-vous d'une fiche de poste ?
4. Avez-vous une idée des attentes de « Ashoka » vis-à-vis de votre travail ?
5. Faites-vous l'objet d'une appréciation des performances ?
6. Subissez-vous un entretien annuel d'évaluation ?
7. Avez-vous connaissance d'un outil formalisé d'appréciation des performances au sein de « Ashoka » ?
8. Sur quel critère auriez-vous aimé être évalué ?
9. En quoi un outil d'appréciation des performances serait-il bénéfique ? Pour Ashoka ? Pour le consultant ?
10. Qui selon vous doit vous évaluer ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE ii
REMERCIEMENTS iii
LISTE DES ABBREVIATIONS iv
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES v
SOMMAIRE vi
INTRODUCTION GENERALE 1
LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE 6
OBJECTIFS DE L'ETUDE 8
HYPOTHESES DE TRAVAIL 9
PERTINENCE DU SUJET 9
1ère PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE 1
Chapitre 1 : L'Appréciation des performances du personnel: un outil mélioratif de gestion des ressources humaines au service de la performance de l'organisation 12
Section 1 : la problématique du lien existant entre pratiques de GRH et performances de l'organisation 12
Section 2 : L'impact social et économique du système d'appréciation des performances du personnel sur la performance de l'organisation 17
Section 3 : L'impact du système d'appréciation des performances du personnel sur l'engagement du personnel 20
Chapitre 2 : La méthodologie d'élaboration d'un système d'appréciation des performances du personnel 24
Section 1 : Les préalables à la construction d'un système d'appréciation des performances du personnel 24
Section 2 : Les méthodes et démarches de construction d'un système d'appréciation des performances du personnel 29
Section 3 : Les supports de l'appréciation des performances du personnel 37
2ème PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 41
Chapitre 1 : Présentation du Cadre Empirique de l'étude 42
Section 1 : Cadre de l'étude : ASHOKA SAHEL 42
Section 2: Délimitation de l'étude 47
Section 3 : Echantillonnage 47
Section 4 : Technique d'investigation 48
Section 5 : Enquête sur le terrain 49
Section 6 : Difficultés rencontrées 49
Chapitre 2 : Analyse des données de l'enquête et recommandations 51
Section 1 : Analyse et interprétation des données 51

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Recommandations.....54
CONCLUSION GENERALE..... 65
BIBLIOGRAPHIE..... 67
ANNEXES..... 69
TABLE DES MATIERES..... 77

CESAG - BIBLIOTHEQUE