

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, le management ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer.

L'entreprise se doit continuellement d'apprécier les performances de son personnel. Une telle tâche n'est pas aisément contrôlable. Elle nécessite la mise en œuvre d'outils et de politiques RH répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise. Tout cela concourt à relancer l'enjeu de la formalisation des systèmes d'appréciation du personnel, qui sont devenus des outils incontournables de la gestion des RH. Placés au « cœur du système RH » (Guerrero, 2004, p.94), ils sont connectés aux processus de formation, de développement des compétences, d'évolution et d'orientation professionnelle. Cette pratique se renforce dans les entreprises au travers d'une pratique de plus en plus régulière, contractualisée ; d'appréciateurs et d'appréciés de mieux en mieux formés ; de performances individuelles et collectives dont le lien se renforce au travers du contrôle de gestion. Elle est souvent bien instrumentalisée grâce à des supports d'entretiens formalisés.

Cependant, cet outil reste peu facile à mettre en œuvre. Les objectifs sont difficiles à fixer, mal connus ; le dialogue entre la direction, les appréciateurs, et les appréciés reste insuffisant et le management souvent paradoxal car les objectifs divergent en fonction des individus. De ce fait pour mener à bien une évaluation, il faut tout d'abord définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs. Ainsi par rapport à « l'évaluation des hommes, qui consiste à s'intéresser à l'individu en vue de dégager ses traits personnels, son comportement, ses connaissances et son potentiel, elle s'effectuera par le truchement d'une série de critères tels que : la connaissance, l'expérience, le jugement etc. En revanche, l'évaluation des performances s'intéressera plus à la réalisation des objectifs. Elle propose, en effet, d'apprécier la qualité et le degré de réalisation du mandat assigné au titulaire du poste. Le centre d'intérêt dans cette approche reste le travail et non les individus même si les comportements individuels font également l'objet d'une évaluation car ils influent sur les

performances attendues »<sup>1</sup>. L'évaluation sera alors non seulement l'examen de la conformité des résultats envers des objectifs fixés, mais également la part des initiatives prises dans le cadre d'orientations porteuses de développements et de progrès.<sup>2</sup>

Dans la plupart des entreprises sénégalaises « la notation » est le système utilisé afin d'évaluer le personnel. Cette pratique exprime la valeur professionnelle du personnel. Elle se compose d'une note chiffrée et d'une appréciation d'ordre général consigné dans une fiche de notation. La notation est obligatoire chaque année, au cours du dernier trimestre de l'année considérée. Nous notons tout de même une évolution face à la Gestion des Ressources Humaines au niveau des institutions financières. Elles sont passées de la « notation » à « l'évaluation » et enfin à « l'appréciation des performances ».

Dans ce cas, l'ensemble du personnel est le plus souvent soumis à une appréciation des performances au minimum une fois par année. Ceci, afin de faire connaître pour l'employé son appréciation sur sa performance, ses forces et les points à développer pour atteindre les objectifs organisationnels et d'équipe, reconnaître les compétences et les lacunes individuelles, faire connaître clairement ses attentes... Mais cette appréciation peut aussi s'effectuer en mis parcours pour contrôler le travail de l'employé et voir s'il y a des points à revoir ou éventuellement encourager l'employé sur ses réalisations.

L'appréciation des performances étant très souvent un facteur clé en termes de motivation, la nécessité est grande aujourd'hui et pour cela, ce système d'appréciation doit être bien compris pas ses acteurs.

Si certaines entreprises veulent évoluer vers un système d'appréciation des performances, c'est parce qu'elles ont noté une forte subjectivité dans les résultats de l'évaluation. En effet ces dernières doutent de la transparence, de la fiabilité, donc le caractère arbitraire<sup>3</sup> du système en place. Une évaluation arbitraire serait celle qui procéderait « n'importe comment », sans se fonder sur une démarche consciente, rigoureuse, critique. Et il faut reconnaître que l'arbitraire est malheureusement présent dans de nombreuses opérations d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Principes directeurs du nouveau système d'évaluation du personnel, Mamadou SYLLA, 2006, p.2

<sup>2</sup> L'évaluation du personnel dans l'entreprise Jean-Pascal Lapra, Edition Dunod 1997

<sup>3</sup> L'indispensable subjectivité de l'évaluation, François-Marie GERARD, BIEF

C'est le cas spécifique de la Banque d'Habitat du Sénégal où nous avons travaillé durant trois (03) mois en collaboration avec le Cabinet RESSOURCES. Nous avons effectué notre recherche au siège de la BHS et cette étude a porté sur l'évaluation du système d'appréciation du personnel de cette institution. En effet, il a surtout été question d'enquêter sur le dispositif actuel d'évaluation, en relation avec les acteurs de ce système que sont les managers et leurs collaborateurs, tout en insistant sur la pertinence de ce dispositif sur le personnel en ce qui concerne leurs compétences exactes, ainsi que les conséquences du système sur ces derniers.

Notre travail est composé de trois parties. D'abord la première partie, intégralement théorique, ensuite dans la deuxième partie nous allons présenter le contexte de l'étude, la méthodologie et les difficultés ou les limites de la recherche. Enfin dans la troisième partie, tout en relevant les politiques et les pratiques de la banque en termes d'appréciation du personnel, nous allons donner des résultats des analyses, et formuler des recommandations à l'endroit de la BHS.

## **PARTIE THEORIQUE**

Dans cette partie, il nous reviendra de définir une problématique adaptée à notre sujet, de faire la revue critique de la littérature, de définir les concepts de base, d'expliquer les objectifs que nous nous sommes fixés pour mieux encadrer notre travail, et d'émettre des hypothèses de travail.

# **I- Partie Théorique**

## **I-1.Problématique**

Dans une organisation, le développement d'une politique RH signifie la prise en compte de la totalité des actes de gestion du personnel, notamment : le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, l'instauration d'entretiens périodiques, la valorisation et le développement des compétences par la promotion et la formation continue, la préparation de la relève en identifiant en interne les personnes les plus compétentes...

En effet, depuis le processus du recrutement avec l'entretien qui en est la pièce principale ainsi que les tests psychotechniques et graphologiques qui l'accompagnent, de son entrée à l'entreprise à la fin de sa carrière, tout employé est soumis au cours de son parcours professionnel, quelle qu'en soit la qualité, à des jugements.

Le problème généralement observé dans l'entreprise se situe, premièrement et la liste n'est pas exhaustive, dans le fait qu'aujourd'hui beaucoup d'entreprises se limitent encore à la gestion du personnel qui pourtant a déjà évolué vers une Gestion des Ressources Humaines. Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la Gestion des Ressources Humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Deuxièmement nous notons une rigidité et un cloisonnement des structures, un excès de procédures, un exercice discrétionnaire de l'autorité, un laminage des enjeux par une gestion administrative et catégorielle des RH, et encore des promotions et des avancements dans lesquels l'allégeance et la cooptation jouent un rôle cryptique mais bien réel dans les entreprises.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Evaluation du personnel pour une nouvelle approche par Jean-Pascal LAPRA

La fonction RH qui en plus d'être acteur principale dans le processus d'évaluation du personnel a pour mission la Gestion des Ressources Humaines qui, est selon P. Roussel<sup>5</sup> « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » A ce niveau, les auteurs s'inspirent du modèle d'Ulrich(1996)<sup>6</sup> qui insiste sur le positionnement de la fonction RH dans la structure de l'entreprise.

Comment évaluer la performance RH en entreprise ? Cette question est fondamentale pour tous les acteurs de l'entreprise. Les réponses sont universelles et s'adaptent à chaque organisation devant son mode de gouvernance, sa stratégie RH, la taille de l'organisation, la structure de l'entreprise.

Les enjeux sont multiples, d'où la nécessité aujourd'hui en plus d'évaluer le comportement des employés, de passer par un développement continu de ses compétences pour améliorer ses performances afin que toutes les parties soient satisfaites. Nous pouvons citer quelques enjeux, notamment:

- enjeu économique qui permet lors de la démarche d'entretien d'évaluation, de définir quels sont les salariés qui peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.
- enjeu pédagogique qui permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences et aussi de favoriser une prise de conscience indispensable à leur évolution.

---

<sup>5</sup> Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en Gestion des Ressources Humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université.

<sup>6</sup> Le modèle d'Ulrich propose quatre grands rôles à la fonction RH : l'expert administratif, le champion des salariés, l'agent de changement et le partenaire stratégique. Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

- enjeu psychologique qui renvoie à des éléments très personnels des salariés comme l'identité professionnelle, l'image de soi, l'estime de soi.
- enjeu stratégique qui permet de bâtir ou valider des plans d'évolution collectifs ou individuels. Il n'y a pas de stratégie individuelle de carrière sans bilan ou évaluation au préalable.
- enjeu technique qui permet de donner des résultats des évaluations des compétences qui ont pour conséquences de bâtir un dispositif de formation sur mesure basé sur les acquis des salariés.
- enjeu politique qui permet avant toutes orientations en matière de politique RH d'avoir au préalable un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et points d'amélioration des Ressources humaines de la structure.

L'appréciation des performances est directement liée à la fixation des objectifs et à leur atteinte. Dans la plus part des entreprises, les objectifs sont fixés en début d'année lors de l'entretien annuel d'évaluation et font l'objet d'une évaluation en mis et fin parcours de l'année en cours. Si plusieurs auteurs précisent et s'accroissent sur cet aspect, il est important de souligner que les objectifs doivent être fixés par le supérieur hiérarchique de manière à le faire accepter par l'apprécié en vue d'être d'accord sur le niveau d'appréciation. Toute fois la définition des objectifs peut être quantitative ou qualitative selon la nature du travail. Comment se fera l'appréciation dans ce cas ? En général dans un système d'appréciation des performances, on visera des objectifs de type sélection, mutation, formation, promotion, sanction ainsi que des objectifs de régulation interne : adaptation, perfectionnement, motivation... afin de permettre ainsi à l'agent de s'identifier par rapport à son travail d'une part et d'autre part à l'entreprise d'aller de progrès en progrès.

Le problème généralement rencontré dans nos entreprises est que le système d'appréciation des performances a perdu ce caractère objectif pour laisser place à un caractère subjectif qui évalue plus le comportement que les performances des salariés. La notion d'appréciation est large et souvent imprécise et répondant à plusieurs questions. Il est donc nécessaire et important pour chaque entreprise d'être au clair sur le cheminement et l'aboutissement qu'elle donne à sa politique d'appréciation.

La difficulté est grande et multiple pour chaque organisation d'évaluer la performance RH car elle entre dans un processus qui inclue l'adhésion de toute l'entreprise à savoir tout d'abord la Direction générale, l'ensemble du personnel et la fonction RH.

Malgré la diversité des méthodes et la recherche d'objectivité et d'équité dans la pratique, plusieurs études, comme celle menée en 1993 par Fletcher (F. Grima et G. Trepo, 1999)<sup>7</sup>, montrent une insatisfaction importante vis-à-vis de l'appréciation, quel que soit l'outil sur lequel elle s'appuie. Les personnes concernées, évaluateurs comme évalués, soulignent les difficultés de la mise en pratique de ces méthodes dans le contexte de leur travail. Les raisons de ces insatisfactions sont nombreuses ; les plus importantes sont : subjectivité des méthodes, manque d'adhésion des intéressés, problème de formation des évaluateurs; diversité des objectifs, faible exploitation des données recueillies...

C'est précisément l'intérêt des entretiens d'apprécier, et au-delà de tout dispositif d'évaluation, de faire apparaître au grand jour ce qui est souterrain. Ce qui ne veut pas dire que la pratique officielle de l'évaluation dissipe tous les malentendus, toutes les transformations, toutes les injustices. Mais elle en atténue fortement le risque. C'est le contexte approprié où ce que l'on pense d'autrui peut et doit être dit devant l'intéressé.

L'évaluation du personnel est un progrès vers la transparence et un recul de ce qui est obscur, caché, non exposé. A condition que la pratique de l'évaluation ouvre une discussion en tête-à-tête, avec l'intéressé, jamais à son insu.

Nous proposons donc aujourd'hui de mettre en évidence les faiblesses du système actuel d'évaluation à la Banque de l'Habitat du Sénégal(BHS) où notre étude a été orientée dans le cadre d'un stage effectué au sein du Cabinet RESSOURCES dont la principale mission est la Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises. La Banque de l'Habitat du Sénégal(BHS) rencontre d'énormes difficultés dans son processus d'appréciation des performances, aussi bien dans la conception que dans le suivi.

C'est au regard de cette situation que nous nous sommes posé la question suivante :

Quelle analyse peut-on donc faire du système d'évaluation du personnel de la Banque de l'Habitat du Sénégal ?

---

<sup>7</sup> **L'appréciation du personnel : retour sur une pratique critiquée** (1999). De Grima F. en collaboration avec Trépo G., Actes du Dixième Congrès de l'AGRH, Lyon

## I-2- Revue critique de la littérature

- ❖ **Pour Claude Levy LEBOYER (2003)**, le recrutement et plus généralement la Gestion des Ressources Humaines sont aujourd'hui un élément essentiel à la bonne réussite de l'entreprise. Il est important de parvenir à une bonne adéquation « homme/poste », ce qui nécessite de disposer de bonnes méthodes d'évaluation des candidats potentiels. Or, ce n'est pas parce qu'une méthode est intuitive ou usuelle qu'elle est nécessairement valide et qu'elle saura prédire le succès professionnel futur. D'où l'importance d'après Claude Levy LEBOYER, « d'évaluer l'évaluation » à l'aide de critères précis et objectifs. Les qualités d'une évaluation sont un préalable à son utilisation. Abordant dans la première partie « COMMENT CHOISIR UNE METHODE D'EVALUATION ? » L'auteur cherche à démontrer que cette étape est primordiale dans la réussite d'une évaluation. Il faut pour chaque entreprise définir ses objectifs afin de pouvoir choisir la méthode adaptable et appropriée pour une évaluation. Dans la deuxième partie « QUELLES MÉTHODES D'ÉVALUATION ? » Claude Lévy-Leboyer propose des méthodes à adopter pour des cas spécifiques en entreprises. Ainsi l'intérêt porté à la Gestion des Ressources Humaines favorisera la création des méthodes d'évaluation qui permettront de déceler les potentiels et les besoins des individus en leur permettant de faire le point sur leurs compétences et de participer à la gestion de leur propres carrières.

Les points abordés dans cet ouvrage se confirment également dans bons nombres d'ouvrages en particulier « **L'évaluation du personnel dans l'entreprise** » par **Jean Pascal LAPRA (1997)**. Aujourd'hui, il est bon de noter que, les différentes méthodes d'évaluation sont très techniques pour une science aussi humaine que l'évaluation. Pour ne pas oublier que l'évaluation est le point culminant d'une relation quotidienne qui ne peut négliger l'impact des affinités et des non affinités entre l'évaluateur et l'évalué, le cadre devra être formé à l'utilisation efficiente et objective de la méthode afin d'atténuer l'influence de l'a priori et des sentiments.

- ❖ **Christian BALICCO , (2002)**

Selon cet auteur, la réussite d'une entreprise dépend de sa stratégie. Elle repose également sur les hommes qui la mettent en œuvre d'où la nécessité de savoir les

choisir avec un maximum d'objectivité, de garantie et de discernement. Mais devant la quantité impressionnante de méthodes d'évaluation qui sont proposées, il n'est pas toujours facile d'identifier quelles sont les plus pertinentes. L'objectif de cet ouvrage est donc de permettre au professionnel des ressources humaines de choisir en toute connaissance de cause les méthodes d'évaluation les plus adaptées et les plus fiables qui soient par rapport à chacune des évaluations envisagées. Cet ouvrage, nous permettra de découvrir le véritable niveau de fiabilité de la plupart des méthodes d'évaluation utilisées dans les entreprises : entretiens, tests de personnalité, tests d'intelligence et aider les gestionnaires des ressources humaines à trouver les méthodes applicables afin d'aboutir à une évaluation cadrant avec les objectifs de l'entreprise.

La mise en œuvre de stratégies exige que les salariés aient les guides d'utilisations, le support, l'autorité nécessaire pour accomplir les plans d'actions et les objectifs de performance. Dans beaucoup d'organisations il existe actuellement un fossé important entre la réalité et la vision d'une organisation de haut niveau de consensus et de performances. C'est donc le rôle du management d'organiser, de motiver, équiper, diriger les salariés, pour leur permettre d'atteindre leur meilleur niveau possible.

❖ **Jean-Claude BERNATCHEZ « l'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe » (2003)**

L'appréciation des performances constitue, d'après l'auteur, une dimension opérationnelle de la réussite de toute organisation dont les difficultés sont davantage reliées aux moyens adoptés qu'aux compétences, puisque les membres des organisations sont généralement en mesure de relever les défis que relève un processus ou programme d'évaluation. Le principal objectif de cet ouvrage est d'une part d'explorer les connaissances les plus pertinentes en matière d'appréciation des performances et d'autre part de dégager les aspects appliqués des connaissances précitées pour l'entreprise. La démarche proposée par l'auteur entend promouvoir pour les entreprises l'utilisation des critères objectifs ou mesurables qui s'imposent dans ce domaine.

**Jean-Claude BERNATCHEZ** est convaincu de ce que l'efficacité d'un système d'évaluation dépend non seulement de la participation des évalués au processus mais

aussi de l'objectivité des critères d'évaluation. C'est ce qu'il confirme lorsqu'il affirme que « *L'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances. Elle conditionne l'appréciation éthique des performances et l'adhésion du personnel au système mis en place* »<sup>8</sup>.

Aujourd'hui, la recherche d'objectivité de l'évaluation est un tremplin pour toutes les entreprises. La question à se poser est si cet objectif est toujours atteint ou s'il existe toujours des points qui nécessiteront une subjectivité dans l'évaluation.

Dans son article « l'indispensable subjectivité de l'évaluation » **François-Marie GERARD** affirme en reprenant ces termes « *ce que l'on peut reprocher la plupart du temps aux évaluations telles qu'elles sont pratiquées, ce n'est pas leur subjectivité, mais le flou dans lequel elles se déroulent. Des choix sont faits, mais ils ne sont pas clairement désignés en tant que tels, ne sont pas rendus transparents. Souvent aussi, ils ne sont pas non plus cohérents. Par exemple, lorsqu'on décide d'évaluer une action de formation, la démarche la plus fréquente consiste à élaborer un questionnaire, à le faire passer aux participants et à rassembler l'information ainsi recueillie. À aucun moment, on ne s'est demandé pourquoi on faisait cette évaluation (quel type de décision doit-on prendre au terme du processus), quels étaient les critères qui permettraient de fonder la décision, quels étaient les indicateurs nécessaires pour confronter la réalité à ces critères, quelle était la stratégie la plus appropriée pour recueillir l'information sur ces indicateurs, et enfin on n'a pas cherché à vraiment donner du sens aux résultats recueillis.* »

La subjectivité est donc inévitable dans tout processus d'évaluation, mais elle est aussi indispensable. Subjectivité, oui... mais arbitraire, non !

#### ❖ **Raymond BERARD, (2000)**

L'évaluation est un outil de la modernisation du management d'une entreprise qui doit passer par le fait de redonner un sens au travail. Redonner le sens au travail

---

<sup>8</sup> Jean Claude BERNATCHEZ (2003) : « l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Ed. D'Organisation, p 89

signifie, promouvoir la participation des agents dans un esprit de qualité et de progrès permanent pour un seul objectif final qui est pour tout agent l'amélioration du service rendu. Pour lui l'objectif de l'évaluation c'est permettre l'équité entre les agents en s'appuyant sur la réalité de l'activité du travail pour favoriser le dialogue au sein de l'entreprise. L'évaluation doit permettre de :

- définir les objectifs de travail négociés et des plans d'action ;
- dresser un bilan formel d'atteintes de ces objectifs et d'engager le dialogue autour des points d'appui ou des difficultés rencontrés ;
- élaborer un plan d'action pour l'année suivante.

Il est à noter que pour **Raymond BERARD**, le volet le plus important dans l'évaluation porte sur les objectifs qui doivent être réalistes, précis, claires et compris par chaque agent. Ces objectifs négociés au niveau de supérieurs sont accompagnés de la définition des moyens nécessaires et des délais de réalisation.

Comme le soulignent **HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN**, «La détermination des objectifs n'est pas une tâche facile, elle est souvent l'objet de désaccords et de conflits. Cependant, l'utilité du processus quant à la réalisation des desseins de l'organisation justifie généralement cet effort ».<sup>9</sup>

Par ailleurs, la fixation d'objectifs nécessite certains outils tels que le référentiel de compétences, la fiche de poste dont l'élaboration doit obéir à des normes données, lesquelles ne sont pas forcément connues de tous les managers.

---

<sup>9</sup> HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN (1999) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons, 1<sup>ère</sup> édition, 9<sup>ème</sup> tirage, p 449

❖ **Jean Pascal LAPRA, (2006)**

Cet auteur définit l'évaluation comme étant un élément déterminant dans la direction et la gestion des organisations et des équipes. Mais réalisée de façon informelle et empirique, comme c'est le cas dans la plus part des entreprises, l'évaluation se fait de façon discrétionnaire et opaque. Pour lui, de telles conditions de mise en œuvre ne présentent pas des garanties d'objectivités et d'équités suffisantes pour les évalués, non plus qu'elles n'offrent aux entreprises des éléments fiables et solides pour leur décision. Il propose donc à l'entreprise la libéralisation comme mode de fonctionnement. Elle leur permettra de libérer les initiatives et la créativité de l'ensemble de leurs collaborateurs ; « cette libéralisation implique que, par rapport à un système de directions et de procédures, les entreprises donnent aussi d'autres références sous forme de règles de jeu et de principes d'action utilisables par tous et opposables à tous avec un dispositif veillant au respect de leur bonne application. »

<sup>10</sup>Pour **Jean pascal LAPRA** c'est le rôle que doit jouer un système d'évaluation bien pensé. L'objectif de ce livre est de donner un mode d'évaluation qui permette de faire un pronostic plus fiable du potentiel de chaque salarié, de susciter les initiatives, de favoriser le décroisement des structures et fournir aux DRH, managers et dirigeants un outil de gestion objectif et adapté.

Les initiatives porteuses de changements (bénéfiques pour que l'entreprise soit concurrentielle sur le marché) viennent en général des cadres car les autres employés ont de la difficulté à faire passer leur message de changement. L'évaluation de l'initiative est un moyen de donner aux autres salariés novateurs l'occasion de contribuer à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, en complément de la boîte à idée.

---

<sup>10</sup> Evaluation du personnel pour une nouvelle approche par Jean-Pascal LAPRA

❖ **Lakhdar SEKIOU, Jean-Marie Peretti (2007)**

Pour ces auteurs, l'évaluation de la performance est définie comme étant une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies. Pourtant dans certaines entreprises, le contenu de l'évaluation se précise uniquement lors de l'évaluation d'embauche alors que dans d'autres, il comprend toutes les étapes d'une évaluation périodique. Il n'y a que quelques organisations de grandes tailles qui commencent l'évaluation dès l'embauche et évaluent leurs salariés constamment au fil des objectifs fixés, des apprentissages terminés et des priorités définies etc. Ils précisent aussi que plusieurs techniques sophistiquées ou non, comme la rétroaction à 360°, lorsqu'elles sont incluses dans le processus de développement, apportent des informations précises favorisant la performance individuelle et collective. Les techniques appropriées sont souvent évidemment nécessaires mais la réussite de l'évaluation de la performance dépend surtout des intervenants dans le processus.

L'objectif de ce chapitre est de montrer que l'évaluation des performances n'est pas comme certains supérieurs hiérarchiques le pensent une formule comptable où ils additionnent les attitudes sous des notes d'évaluation comme s'il s'agissait d'un « bulletin scolaire » ; mais au contraire, de la prendre comme étant une gestion de la performance qui est un processus continu permettant au supérieur hiérarchique de jouer le rôle de « coach ». Sa préoccupation étant lors de l'évaluation, d'établir une adéquation entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

Aujourd'hui nous relevons que le terme « notation » longtemps utilisé, a laissé place à « l'appréciation ou l'évaluation des performances » dans plusieurs entreprises. Néanmoins les pratiques adoptées ne sont pas encore assimilées par les salariés et même par le management. Il est donc nécessaire pour tout changement en entreprise, premièrement la maîtrise des procédures par les cadres (évaluateurs) ce qui permettra deuxièmement une meilleure répercussion sur les salariés (évalués).

- ❖ Dans leur ouvrage, **HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN(1999)** en citant les raisons qui justifient la détermination d'objectifs affirment que « *La fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la*

*performance des individus, des départements et de l'organisation. Les objectifs permettent de définir logiquement la structure de l'organisation. Ils déterminent, en partie, les modèles à suivre dans les domaines des communications, de la subordination hiérarchique, des rapports de pouvoir et de la division du travail. Les objectifs jouent un rôle en matière d'organisation »<sup>11</sup>.*

C'est dire que tout manager qui aspire à la productivité de ses collaborateurs par le biais de l'appréciation de leurs performances doit préalablement leur assigner des objectifs, étant donné que ce sont eux qui permettent d'évaluer la prestation fournie.

Mais en quoi consiste la fixation d'objectifs aux collaborateurs ? HELLRIEGEL et ses alliés nous donnent la réponse à cette question lorsqu'ils font remarquer que : « *Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point, négocier et officialiser les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Les employés dont les objectifs ne sont pas clairs ou qui n'ont pas d'objectifs à atteindre sont plus enclins à lambiner, à se contenter d'un rendement médiocre, à s'ennuyer et à en faire moins que les employés dont les buts sont clairs. De plus, les employés dont les buts ont été clairement définis se montrent énergiques, plus battants et plus productifs. Ils font les choses en temps utile, puis se lancent dans d'autres activités et vers d'autres buts »<sup>12</sup>. Selon ces mêmes auteurs, « *le processus de fixation d'un objectif comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine, et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir des résultats désirés »<sup>13</sup>.**

La méthode de management par objectifs a pour avantages la simplicité, la flexibilité pour les cadres, les employés de production et de bureau. Elle individualise les critères, favorise leur pertinence et lie la gestion des ressources des employés aux objectifs organisationnels. Les objectifs constituent des leviers de motivation si l'employé s'implique. Ainsi l'évaluation est

---

<sup>11</sup> D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodman (2004) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons De Boerck, 1ere édition, 9eme tirage 449

<sup>12</sup> D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodman (2004) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons De Boerck, 1ere édition, 9eme tirage 450

<sup>13</sup> D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodman (2004) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons De Boerck, 1ere édition, 9eme tirage 454

plus objective parce que basée sur la personnalité ; la direction par objectif met l'accent sur l'avenir.

Néanmoins comme toutes les méthodes, elle présente des inconvénients. Il s'agit de la tendance à se limiter aux éléments facilement mesurables, quantifiables et réalisable à court terme ; on constate un risque de développement de la mentalité de chacun pour soi et une tendance à négocier des objectifs faciles.

### **I-3- Concepts de base**

L'appréciation des performances occupe une place importante dans la stratégie des affaires, car elle représente un lien fonctionnel entre l'organisation et ses membres. L'appréciation mobilise alors des intervenants responsables de fixer des critères ou de porter des jugements sur la valeur des contributions professionnelles des individus. L'objectif de cette partie est d'établir un cadre de référence afin d'introduire les concepts et les principes essentiels de l'appréciation des performances.

#### **3-1. Quelques définitions :**

- **Performance :**

En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un succès : de ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
- Le résultat d'une action : dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « *la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus* » (Bouquin, 1986, p. 114).
- Une action : dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

- **Appréciation : (Appréciation du personnel, mirage ou oasis de Caroline Keller)**

Dans le contexte de l'entreprise, c'est un outil qui devrait permettre une Gestion des Ressources Humaines qui puisse sans cesse s'adapter à des environnements internes et

externes changeants et qui puisse lier entre eux différents processus de façon positive, tels que la formation, la rémunération, la mobilité ...

Si l'appréciation du personnel est de plus en plus répandue, sa définition n'est pas la même en fonction des entreprises et des interlocuteurs, d'où la complexité de mettre en place un outil pertinent et cohérent. Selon Monsieur THEVENET « *C'est un processus de jugement du personnel systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions* ».

- **Evaluation** : (L'évaluation du personnel au sein de l'entreprise <http://www.oodoc.com/105985-evaluation-du-personnel-bien-fonde-methodes.php>)

Outil de mesure plus ou moins subjectif qui mesure plus ou moins l'objectif permettant des comparaisons entre individus ou d'un individu avec une norme. Le sens de ce terme est plutôt porté vers la mesure ou la notation. Selon Gilbert et Thionville, « *l'évaluation doit alors comporter des critères objectifs, commun au plus grand nombre, afin d'établir une norme et de faciliter ainsi le choix d'un individu par rapport à un autre* ».

- **Critère** :

Il peut être défini comme une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. (*Appréciation des performances au travail, de l'individu à l'équipe de travail* » de Jean-Claude BERNATHEZ.)

Un critère doit fournir une base de comparaison apte à distinguer efficacement différents niveaux de performances. (*Dalton, 1956*)

- **Indicateur** :

Un indicateur est un élément concret, observable, vous permettant de procéder à l'évaluation à partir de critères préalablement définis. (**FORMAPAP : les critères et les indicateurs de l'évaluation**)

- **Notation** : (L'adoption des outils d'appréciation du personnel dans le secteur hospitalier de Monique PONTIER)

Le terme « notation », emprunté au domaine de l'éducation représente le premier type d'évaluation utilisé dans les entreprises. La recherche d'une plus grande rationalité dans la notation des examens écrits a donné naissance à la Docimologie. De 1927 à 1963, Henri

Pierron a mené une réflexion sur la précision des résultats obtenus lors des examens. Il s'agira également, en réfléchissant aux objectifs de la notation de définir celle-ci. Différentes recherches vont ainsi analyser les systèmes de notation en référence à des objectifs de formation préalablement fixés (D. L. Stufflebeam and A. J. Skinfield, 1963) puis par rapport aux décisions devant être prises suite à la notation (V et G De Landsheere, 1984).

Emanant du système scolaire, le terme de notation prend l'aspect péjoratif d'un système jugeant la valeur d'un individu à l'aide d'un chiffre et se servant de ce dernier pour admettre ou recaler le candidat.

- **Efficacité :**

Il peut être défini comme la pertinence des objectifs, degré d'atteinte des objectifs, utilité et satisfaction des besoins de la clientèle, conséquences à moyen et long terme. (*Les outils de l'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité par Benoit NDI ZAMBO*)

- **Efficience :** (*les Définitions / le dico des définitions*)

L'efficience est l'usage rationnel des moyens dont l'on dispose pour atteindre des objectifs fixés au préalable. Il s'agira de la capacité à atteindre les objectifs et les buts envisagés tout en minimisant les moyens engagés et le temps, réussissant ainsi leur optimisation.

- **Compétences :**

Il existe de nombreuses définitions de la notion de compétence. Selon le document intitulé « *L'ingénierie de la formation professionnelle et technique* », une compétence est « *un regroupement ou un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés et d'attitudes permettant de faire, avec succès, une action ou un ensemble d'actions telles qu'une tâche ou une activité de travail* ». <sup>14</sup>

Une définition plus récente laisse davantage place à la mobilisation des savoirs et à l'évolution de la compétence dans le temps. On parle alors d'un « *pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches, des activités de vie* ».

---

<sup>14</sup> Québec, ministère de l'Éducation, *L'ingénierie de la formation professionnelle et technique, Cahier 3 Développement des programmes d'études*, 2002, p. 5

*professionnelle ou personnelle, et qui se fonde sur un ensemble organisé de savoirs: connaissances et habiletés de divers domaines, stratégies, perceptions, attitudes, etc. ».*<sup>15</sup>

### **3-2. Etapes de la mise en place d'un système d'appréciation des performances :**

Le système d'appréciation des performances est un processus très important qui nécessite beaucoup d'attention de la part de tous les acteurs .Elle relève de cinq (05) étapes. (Appréciation des performances des collaborateurs).

#### **3-2.1 L'implication de la Direction Générale et comité de direction :**

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

Il doit exister un profond accord au sein du comité de direction sur :

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

#### **3-2.2 Le diagnostic**

---

<sup>15</sup> Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Cadre de référence sur la planification des activités d'apprentissage et d'évaluation, formation professionnelle, 2005, p. 8

Après avoir informé les salariés et examiner les antécédents, l'entreprise ou l'organisation est amenée à diagnostiquer le travail, c'est-à-dire qu'elle doit aboutir à dessiner la procédure et d'en tirer les points forts et faibles. Cependant, pour préparer les collaborateurs à l'entretien, l'organisation peut donc organiser des séances de formation ou des séminaires à leurs profits, ces derniers mettront ainsi le point sur les intérêts de l'appréciation, et sur les procédés et méthodes mises en œuvre pour réussir l'entretien.

### **3-2.3 L'élaboration de la procédure**

Elle peut directement être élaborée par la Direction du Personnel. Mais il serait judicieux de confier ce travail à une commission composée de membres de l'encadrement qui aura par la suite à procéder à cette évaluation. Cette commission pourrait demeurer après la mise en route de l'appréciation, pour traiter des cas litigieux, ou des appels éventuels de la part des évalués.

### **3-2.4 La formation des évaluateurs**

Beaucoup de séminaires sont montés pour préparer les apprécieurs à l'entretien. Ces formations mettent l'accent sur : les avantages potentiels de l'appréciation pour l'encadrement et pour les collaborateurs, la technique de l'entretien de face à face, la résolution des problèmes de l'entretien. En principe, on ne devrait pas déconnecter ces formations des autres formations de management (leadership notamment) diffusées dans l'entreprise, pour que les questions concernant ces thèmes, soient toujours cohérentes avec la philosophie du management de l'entreprise. Parfois cette formation est l'occasion unique de former l'encadrement à l'exercice d'un leadership...

### **3-2.5 Information du personnel**

Il est nécessaire d'informer le personnel. L'information doit présenter la démarche, le déroulement et les thèmes de l'appréciation, les moyens de préparation de l'entretien, les suites qui lui seront données, les voies éventuelles de recours pour qu'il n'y ait pas de désagrément entre les collaborateurs et la Direction. Cette information devrait impliquer les supérieurs directs et la Direction.

## **3-3. Appréciation ou l'évaluation des performances**

### 3-3.1 Intérêt de l'évaluation

Les raisons qui incitent les entreprises à vouloir apprécier les performances des salariés sont multiples. Quelques points sont fréquemment évoqués<sup>16</sup> :

- réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- favoriser le dialogue et la communication avec l'encadrement ;
- responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- fournir des informations au système de Gestion des Ressources Humaines, notamment en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières.

#### Au bénéfice de l'entreprise :

L'entreprise obtient trois groupes de profit de l'évaluation : sur le plan du **management des ressources humaines**, sur le plan de l'**organisation interne présente et future** et sur le plan **économique**.

*Sur le plan des ressources humaines*, l'évaluation a pour effet d'unifier ou de rapprocher les mentalités au sein de l'entreprise. Ceci ne signifie nullement qu'il y a nivellement ou uniformisation, chaque individu souhaitant légitimement garder son quant-à-soi. Cet effet résulte de la somme des échanges obtenus à l'occasion des entretiens d'évaluation. Indirectement, l'évaluation contribue à diffuser les valeurs communes de l'entreprise. La remontée de certaines informations d'intérêt général, telles que les aspirations à d'autres affectations, à des promotions internes, au meilleur emploi des compétences et des potentialités telle que l'expression des besoins de formation qui éclaire la direction des Ressources Humaines pour enrichir et préciser la gestion prévisionnelle des carrières et des emplois, la planification du perfectionnement afin de parvenir à une meilleure adéquation des hommes et des postes de travail.

*Sur le plan organisationnel*, l'ensemble des évaluations constitue une sorte d'audit de l'efficacité de l'entreprise, aide à une meilleure répartition des tâches entre les équipes et les services, développe l'information sur les emplois et les conditions pour y accéder et prépare

---

<sup>16</sup> Voir par exemple Monier (R.), De l'évaluation du personnel au bilan annuel : des systèmes pour communication, Paris, Editions d'organisations, 1986

l'adaptation des collaborateurs aux évolutions stratégiques de l'entreprise, à ses objectifs, aux évolutions des structures, des emplois et des organisations du travail.

Sur le plan économique, l'évaluation du personnel retentit sur le développement des compétences, sur la qualité du travail, sur la productivité. Tant pour le personnel, que pour l'entreprise, l'évaluation contribue au suivi de la réalisation des objectifs définis l'année précédente et donne la mesure des résultats et des performances accomplies.

#### **Au bénéfice de l'évalué :**

L'un des mérites de l'évaluation est de ne pas laisser un individu seul juge de ce qu'il apporte à son organisation et de ce qu'il reçoit d'elle, car il pourrait bien surestimer l'un et sous-estimer l'autre. Le regard de l'évaluateur contribue à objectiver l'opinion que l'évalué peut avoir de son travail.

Le dialogue indispensable à toute évaluation donne à l'évalué la possibilité de discuter et donc de limiter l'arbitraire de l'évaluateur. L'évaluation apporte une réponse qui se veut claire aux interrogations de l'évalué sur la place qu'il occupe, le rôle qui est attendu de lui, la façon dont son travail est perçu, la qualité de ses actions passées. L'évaluation contribue à préciser en quoi consiste la mission dévolue à l'évalué, ses objectifs de travail, son plan d'action, ce qu'il a à faire.

Par la prise de conscience des points forts qu'elle permet de dégager et des perfectionnements qui sont attendus, l'évaluation débouche logiquement sur la proposition d'efforts à accomplir et des perfectionnements que l'intéressé doit entreprendre. L'évaluation débouche en conséquence sur les besoins de formation.

L'évaluation est un tremplin pour la motivation des collaborateurs, en donnant un sens à l'action demandée, en dégagant la contribution et l'utilité de chacun pour l'ensemble de la collectivité humaine de l'entreprise ou de l'organisation.

Les indicateurs ou critères d'évaluation, étagés par niveaux, fournissent à chaque collaborateur des repères qui favorisent les challenges personnels. L'évaluation améliore l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

L'entretien d'évaluation est aussi une circonstance au cours de laquelle évaluateur et évalué abordent, pour les améliorer, les relations interpersonnelles et le climat dans l'organisation. Notamment, l'évalué peut exprimer ce qu'il attend du management, selon quel esprit et avec quelles méthodes il souhaite être dirigé.

Par la compréhension mutuelle, l'estime et la considération qu'elle favorise, l'évaluation contribue fortement à développer un bon climat humain, déjà dit en début de phrase, ceci grâce à l'attention portée régulièrement à chacun (« *on s'intéresse à nous, on peut s'exprimer* »).

### **3-3.2 Les acteurs de l'évaluation**

Les acteurs de l'évaluation sont nombreux. C'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'appréciation, mais d'autres sont susceptibles de donner un avis : l'évalué lui-même, les pairs, les clients, les collaborateurs, ou toute personne travaillant directement avec lui :

#### **Hierarchie :**

L'évaluation hiérarchique est la plus fréquemment rencontrée dans les entreprises. Dans 90% des cas, c'est le supérieur direct (n + 1 ou n +2) qui procède à l'évaluation des performances de son salarié, en général à travers un entretien.

Cela fait partie de ses responsabilités d'encadrement et de management. Il peut être aidé ou secondé par le Directeur des Ressources Humaines.

#### **Évalué :**

En complément de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre appréciation (cela concerne généralement les cadres). Cette technique, quelque peu atypique, permet de tester la capacité de la personne à prendre du recul par rapport à elle-même, de savoir si elle connaît ses faiblesses, ses points forts, etc. Elle permet également de préparer un entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

Les évalués doivent être au cœur du processus. Jusque dans les années quatre vingt, seules les catégories « cadres » étaient concernées par l'évaluation des performances, mais la démarche se généralise aujourd'hui à tous les niveaux de l'entreprise.

#### **Pairs, collaborateurs, clients :**

Une approche plus complète de l'évaluation est sans doute celle où l'on demande aux collègues, collaborateurs ou clients d'évaluer une personne sur des critères précis. On cherche à toucher l'ensemble des personnes en contact, afin de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités, ses défauts, son style de management, etc. Cette approche a pour

inconvenients un cout important et une durée plus longue que le classique entretien face à face.

### **3-3.3 Méthodes d'évaluation ou d'appréciation des performances :**

#### **🚧 L'entretien d'évaluation**

Adopté par un grand nombre d'entreprises, l'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum une heure trente minutes. Que ce soit pour un employé ou un superviseur, l'évaluation du personnel, est une activité incontournable de la Gestion des Ressources Humaines qui, bien préparée est constructive pour l'employé et rentable pour l'entreprise.

L'entretien annuel permet de faire le point sur une année écoulé, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctives à mettre en place et du programme de formation à venir. Il s'effectuera par an, en début d'année ; mais un point semestriel sera effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives. L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé et planifié à l'avance par les deux parties.

#### **➤ Comment préparer un entretien annuel ?**

- Fixer une date avec l'employé, lui remettre une grille d'évaluation à remplir si vous avez choisi la Co-évaluation ;
- Prévoir un lieu adéquat pour la rencontre ;
- S'assurer d'être entièrement disponible durant la rencontre ;
- Avoir les documents importants utiles pour l'évaluation.

#### **➤ Contenu de l'entretien de bilan annuel :**

Le plan suivi a une certaine logique de la succession des séquences :

- Ouverture de l'entretien;
- Analyse de la période écoulée;
- Analyse de la nature des activités du collaborateur, de ses points forts, des compétences à développer et des points à améliorer;
- Détermination des objectifs, des activités et des moyens à mettre en œuvre (plan d'action) pour la période à venir;

- Évocation du développement personnel et professionnel futur ;
- Conclusion de l'entretien : synthèse définissant le projet professionnel de l'intéressé, ses objectifs et son plan d'action.

### **Evaluation par le 360°**

D'origine Nord Américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises depuis quelques années. En règle générale, le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Elle se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, ce qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise. Le 360 ° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership ainsi que les compétences transversales.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évaluée et la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'action, de mobilité, d'évolution professionnelle.

### **L'ensessment center**

D'origine Anglo saxonne, cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs, d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données.

Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage à été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste.

Cette méthode d'évaluation répond à la question « comment vous vous y prenez ? »

Il s'agit de mises en situation qui sont étudiées par un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement et de managers. Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils ou auprès des différents observateurs. Cette méthode n'obéit pas à un calendrier bien spécifique, il est utilisé pour des opérations ponctuelles et définies (recrutement...).

### 3-3.4 les méthodes d'évaluation de la performance individuelle

Méthodes	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Méthodes faisant appel à des comparaisons</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Deux attributs</b></li> <li>a) Comparaisons entre les employés sur des dimensions appropriées</li> <li>b) Comparaisons effectuées selon une dimension globale reflétant l'efficacité générale de l'employé au sein de l'organisation</li> <li>- <b>Quatre variantes</b></li> <li>a) rangement direct</li> <li>b) rangement alternatif</li> <li>c) comparaison par paires</li> <li>d) distribution forcée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Evaluation rapide</b></li> <li>-Efficace pour la distribution d'une masse salariale au mérite</li> <li>-Efficace pour détecter le meilleur employé d'un groupe</li> <li>-Bon moyen de contrôle de la validité d'autres méthodes</li> <li>-Prix de revient de la méthode: nul</li> <li>-Formation de l'évaluateur : pas nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur</b></li> <li>-Faible apport au dialogue entre l'évaluateur et l'évalué</li> <li>-Comparaisons aléatoires entre les listes</li> <li>-Ouvre la voie à de nombreux biais : préjugés, pressions extérieures, effet de « halo »</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Méthodes utilisant des standards</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Deux attributs</b></li> <li>a) Chaque employé est évalué par rapport à un ou plusieurs standards écrit plutôt que par rapport aux autres employés</li> <li>b) Méthode analytique plutôt que globale (plusieurs facettes de la performance)</li> <li>- <b>Plusieurs variantes</b></li> <li>Méthodes des échelles de notation traditionnelles</li> <li>- <b>ensemble de critères</b> accompagnés d'une échelle d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Evaluation rapide</b></li> <li>-Permet de quantifier l'évaluation</li> <li>-Permet de comparer les résultats des évalués (à certaines conditions)</li> <li>-Standardisation maximale de la formule d'évaluation</li> <li>-Peut atteindre un haut niveau de fiabilité (à certaines conditions)</li> <li>-Bon apport au dialogue évaluateur - évalué</li> <li>-Exige un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Peut se manifester plusieurs biais : préjugés, pressions extérieures, effet de « halo », erreurs de tendance centrale et de tendance aux extrêmes</li> <li>-Emploi de termes généraux pouvant entraîner de la confusion et des interprétations différentes des critères</li> <li>-Prix de revient de la méthode : élevé s'il y a utilisation des échelles descriptives</li> <li>-Présume que les participants définiront des</li> </ul>

	<p>numérique (1 à 5 par exemple),  alphabétique (A à D)  ou sous  forme verbale (faible  à fort par  exemple)</p> <p>- <b>Critères  concernant la  personne ou la  personnalité</b></p>	<p>minimum de  formation de  l'évaluateur</p>	<p>objectifs favorables  à l'organisation et  qui couvriront  l'ensemble des  responsabilités du  Poste</p> <p>-Difficulté  d'identifier des  objectifs réalistes et  motivants tout en  maintenant les gains  déjà faits</p>
<p>• <b>Méthodes  utilisant les  objectifs de  performances</b></p>	<p>-Fondée sur les  objectifs de travail de  l'employé</p> <p>-Description de poste  de travail</p> <p>-Définition des  objectifs de  l'organisation</p>	<p>-Centre l'analyse  sur les réalisations</p> <p>-Critères plus  précis, mesurables  et spécifique au  poste</p> <p>-Moins de  subjectivité dans  l'évaluation</p> <p>-Le supérieur  immédiat devient  plus conseiller  qu'un « juge »</p> <p>-L'évalué acquiert  plus d'initiatives et  est plus en mesure  de contrôler ses  progrès</p> <p>-Rend justice aux  non-conformistes</p> <p>-Oblige  l'organisation à  préciser  ses objectifs, à  clarifier les  responsabilités, à  s'attaquer aux  problèmes qui  nuisent à  l'efficacité du  cadre</p> <p>-Bon apport au  dialogue  évaluateur-évalué</p> <p>-Prix de revient de  la méthode : peu  élevé</p>	<p>-Méthodes qui  n'indiquent pas la  marche à suivre  pour atteindre les  objectifs</p> <p>-Exige plus de  temps, de maturité  et d'intégrité des  participants</p> <p>-Tendance à  sacrifier les  éléments subtils,  non mesurables de  la tâche</p> <p>-Seule, elle ne  permet pas  d'identifier et  d'apprécier le  potentiel</p> <p>-Mal employée, peut  devenir un  instrument de  pression sur les  évalués et avoir un  effet de freinage sur  le développement du  travail d'équipe</p> <p>-Formation des  participants :  indispensables</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Méthodes utilisant des indices/événements</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Erreurs/incidents</li> <li>-Niveau de productivité</li> <li>-Taux d'absentéisme</li> <li>-Volume de vente</li> <li>Taux de rejet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liberté d'expression de l'évaluation</li> <li>-Jugement appuyé sur des faits observable</li> <li>-Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</li> <li>-Prix de revient de la méthode : nul</li> <li>-Exige un minimum de formation de l'évaluateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficile à manier quand la supervision s'exerce à distance</li> <li>-Relevé des événements : astreignant pour l'évaluateur</li> <li>-Dossier des événements : peut apparaître comme un « livre noire »</li> <li>-Incitation à la gestion des détails et aux atermoiments</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Méthodes hybrides</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Appel aux résultats et aux processus (comportements)</li> <li>-Méthodes par objectifs et méthodes des échelles</li> </ul>		

*Tableau 1: méthodes d'évaluation de la performance individuelle*

**Source :** "Les outils d'évaluation de la performance individuelle", Benoit Ndi Zambo

### 3-3.5 Les instruments organisationnels d'encadrement pour l'appréciation des performances

- Définition des objectifs généraux de l'organisation :
  - Programme d'action annuelle ;
  - Plan d'action.
- Description du poste de travail :
  - Enumération des responsabilités particulières de chaque employé ;
  - Enumération des tâches de l'employé.
- Définition des objectifs individuels :
  - Etablissement contrat (supérieur/subordonné) ;
  - Les résultats attendus du subordonné.
- Description du contexte organisationnel :
  - Ressources financières ;

- Ressources matérielles ;
- Ressources humaines ;
- Ressources informationnelles.

#### **I-4- Objectif de l'étude :**

##### **I-4-1 Objectif général :**

Cette étude se propose d'analyser le système d'appréciation des performances du personnel de la BHS.

##### **I-4-2 Objectifs spécifiques :**

- Décrire les caractères socio professionnelles des employés ;
- Décrire le contenu des outils d'évaluation ;
- Décrire les modalités de l'évaluation ;
- Décrire les modalités de suivi.

#### **I-5- Hypothèse de recherche**

##### **I-5-1- Hypothèse générale :**

Un bon système d'appréciation des performances favorise une bonne Gestion des Ressources Humaines.

##### **I-5-2- Hypothèses spécifiques :**

- L'utilisation rationnelle des résultats de l'évaluation favorise la gestion du personnel (promotion ; augmentation de salaire ; mobilité ...) ;
- Un bon paramétrage de l'évaluation permet un recueil plus objectif des informations ;
- Une formulation opérationnelle des critères permet une évaluation plus objective.

## **PARTIE METHODOLOGIQUE**

Dans cette partie, il nous reviendra tout d'abord de décrire le cadre de l'étude, ensuite de décrire les méthodes, outils et techniques d'investigations, et enfin montrer les difficultés rencontrées lors de cette étude.

## **II- PARTIE METHODOLOGIQUE**

### **II-1. PRESENTATION DE LA SOCIETE ET DE SON DOMAINE D'ACTION**

#### **1-1. Historique :**

Dans les années 1970, le Sénégal a débuté ses programmes de constructions des habitats sociaux avec deux entreprises immobilières que sont :

- la Société Immobilière du Cap Vert (SICAP) ;
- et la Société d'Habitat à Loyer Modéré (SN HLM).

Soutenues financièrement par la Caisse Centrale de Coopérative Economique (CCCE), ces deux sociétés qui réalisaient des habitats en location simple ou location vente, faisaient jadis les beaux jours des sénégalais. Elles vont connaître des difficultés dans leur mode de gestion : mauvaise gestion des projets, mauvais choix des entreprises, des études appropriés et le coup fatal venait de la CCCE du circuit de financement.

En 1973, on assiste au retrait de la CCCE du secteur de l'habitat, ce qui a poussé ces deux institutions à avoir recours aux banques commerciales qui offraient des crédits à des taux d'intérêt très élevés.

Par la suite, cette situation a entraîné, entre autre, la crise du logement qui s'est traduite par une augmentation du prix des habitations, situation qui affecta la trésorerie et entraîna le coût du loyer rendant difficile l'accès au produit proposé par ces structures.

En réponse à cette situation particulièrement financière, la réorganisation du système s'est faite autour de la création d'un nouvel instrument : la Banque d'Habitat du Sénégal (BHS).

Créé le 10 octobre 1979 sur l'initiative du gouvernement, la BHS, a démarré ses activités le 19 Mars 1980. La Banque de l'Habitat est une institution de financement des projets de développement en matière de construction, d'achat, et d'amélioration de logement. Société anonyme avec un capital de 1 100 000 000 FCFA (un milliard cent millions de francs CFA), la BHS a connu une hausse de son capital de 550 000 000 FCFA (cinq cent cinquante million) et est enregistrée sous le registre de commerce RC N°78-B-129-NBS : B10.

## **1-2. Cadre Institutionnel :**

Elle a été créée sous forme d'une Société Anonyme au capital de 1 100 000 000 de FCFA divisé en cent dix milles actions de 10 000 FCFA chacune, toutes souscrites et libérées en numéraire. Ce capital a été porté en 1987 à 1 650 000 000 FCFA pour incorporation de réserves. Il est reparti entre 79 actions dont les grandes parts reviennent à l'IETA du Sénégal et la BCEAO soit 9.09% pour chacun. La participation indirecte de l'Etat à travers les secteurs parapublics s'élève à 44% tandis que la SFI détient 9.63 du capital.

## **1-3. Les objectifs**

Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Encourager le développement d'un système de financement du logement à l'échelle nationale ;
- Consentir des prêts à moyen terme aux membres des catégories sociales titulaires de revenus modestes et moyens, pour permettre d'accéder à la propriété du logement constituant leur première et seconde résidence principales ;
- Consentir des prêts à court terme aux promotions et aux entreprises de bâtiments en vue de la construction de logements destinés aux membres de mêmes catégories sociales ;
- Contribuer à la mobilisation de l'épargne et à sa transformation en investissement à long terme dans le secteur du logement ;
- Promouvoir la croissance et la diversification de l'industrie du bâtiment et l'utilisation de techniques de construction à faible coût.
- Contribuer au développement des marchés monétaires et financiers pour la réalisation de tels objectifs

Pour la réalisation de tels objectifs la BHS :

- Collecte et reçoit les dépôts d'épargne à terme des personnes physiques et morales ;
- Contracte des emprunts et émet des obligations ou bons à terme sur tous les marchés ;
- Reçoit le produit des recettes spéciales affectées à l'habitat social par les pouvoirs public.

#### **1-4. La Banque de l'Habitat du Sénégal.**

La BHS a toujours été la seule banque Sénégalaise spécialisée dans l'immobilier mais au cours de ces années, on assiste de plus en plus à l'introduction d'opération immobilière dans les activités de certaines banques commerciales sénégalaises telles que la BICIS et la SGBS.

##### **1-4.1. Moyens matériels :**

La BHS dispose, pour son réseau informatique d'un logiciel appelé « **CRESUS** » sur lequel sont connectés tous les utilisateurs pour différents travaux, d'un logiciel **LUCA** qui permet d'établir les états de synthèse destinés à la Banque Centrale, d'un logiciel de gestion de stocks et d'un autre pour le traitement de salaire etc. Elle dispose également d'une quantité de machines à traitement de textes, de machines à cerise électronique, d'un télex, d'un fax...

##### **1-4.2. Place sur le marché :**

Au Sénégal, seule la région de Ziguinchor est dotée d'une succursale dirigée par un chef assisté de 4 collaborateurs.

En Afrique francophone du Sud Sahara, elle est la première banque spécialisée dans le financement de l'habitat social. C'est ainsi qu'elle a inspiré des pays tels que la Côte d'Ivoire et le Mali à créer respectivement la BHCI et la BHM. Pour permettre aux immigrés de se doter de logement au Sénégal, la BHS a ouvert des agences à Paris et à New York. Ces agences procèdent à la collecte de l'épargne des sénégalais établis dans tous les villes de France et des Etats Unis. Ils permettent une rapidité croissante de la clientèle immigrée et un rapport très important qui constitue une grande part des ressources de la banque.

#### **1-5. Etude sommaire des différentes directions et services**

##### **➤ La Direction Générale**

Elle est dirigée par un Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration .En outre, il prépare et soumet au dit conseil un rapport des activités de la société, présente les comptes pertes et profits, lors de chaque réunion. Sont également rattachés à la Direction Générale :

- le Directeur Général Adjoint,
- une Responsable Communication et Marketing qui s'occupe de la mise en œuvre de la politique de marketing et de communication de la banque. A ce titre, elle s'occupe de :
  - ✚ l'étude, de la promotion et du suivi des produits de collecte ;
  - ✚ l'ouverture des comptes de clientèle ;
  - ✚ la communication institutionnelle ;
  - ✚ l'assistance aux coopératives d'habitat.

➤ **Le Directeur Général Adjoint**

Déléataire de pouvoirs du DG, le DGA est informé à tout moment des activités de la banque. Il assure l'intérim en cas d'absence du DG et le suivi de l'activité des directions.

➤ **La Direction de l'Audit et Contrôle Général**

Il est dirigé par un Contrôleur des procédures générales, chargé de:

- veiller au respect des procédures internes en vigueur ;
- veiller à la régularisation des opérations du siège et des agents ;
- préserver la sécurité des opérations des valeurs et des biens.

Ses compétences seront élargies avec la prise en charge du volet contrôle et des projets.

➤ **Direction des risques et du contentieux**

Nouvelle création qui s'impose en raison du contexte caractérisé par un accroissement de nos risques et plus particulièrement des risques sur le crédit, articulé autour de 2 départements :

- **Département des risques** qui assurera la maîtrise des risques en effectuant dans une complète indépendance par rapport à **la filière crédit**, le contrôle de tous les engagements et dossiers de crédit.
- **Département juridique et contentieux** qui prendra en charge la gestion des garanties, le recouvrement, les risques juridiques.

## ➤ **Direction de la clientèle et du réseau**

Elle permettra une prise en charge de notre approche commerciale fondée sur la gestion de proximité. Elle va s'appuyer sur 2 départements :

- **Département commercial et du réseau** : il est chargé de la gestion de la clientèle de particulier et coordination du réseau d'agences locales. Il prendra en charge l'entrée en relation et la gestion de la relation clientèle ; les crédits immobiliers particuliers, les crédits ordinaires et la commercialisation de nos produits.
- **Département des opérations** : traitement des opérations de la clientèle, gestion de la monétique, des transferts rapides d'argent.

Il est aussi sous l'autorité d'un Chef chargé du traitement des ordres de la clientèle, de la gestion du système monétique des activités des guichets et caisses. Le guichet étranger, le service caisse guichet, le bureau de New York et celui de Ziguinchor, agence de Thiès, dépendent de ce département.

### ❖ **Guichet étranger :**

Il gère la clientèle qui vit à l'étranger. Il s'occupe aussi du transfert de leur fonds par l'intermédiaire de l'agence de Paris ou de New York ou des correspondants étrangers de la banque (Italie, Espagne).

### ❖ **Service caisse et guichet :**

Il est dirigé par un Chef de Service qui est chargé de couvrir les activités de guichets et caisses, de virement et des ouvertures de compte.

### ❖ **Les agences :**

- L'agence de Ziguinchor est dirigée par un Chef de Bureau, aidé dans sa mission par 4 collaborateurs ;
- L'agence des parts de New York s'occupe des sénégalais à l'étranger désireux de logement et des opérations de transfert de fonds ;
- L'agence Léopold Sédar Senghor ;
- L'agence du jet d'eau ;
- L'agence de Thiès.

### ➤ **Direction de l'information et de l'organisation**

Elle est sous l'autorité d'un Directeur responsable de la politique informatique de la banque et de la formation des logiciels. Cette direction comprend deux départements :

#### - **Département organisation et méthode :**

Il est dirigé par un Chef de Département qui gère les commandes de matériel informatique, de la conception et de l'écriture des programmes. Il est administrateur sur la base de données.

#### - **Département exploitation et réseau :**

Il est également dirigé par un Chef de Département qui met à jour le cahier mémoire de tous les incidents et arrêts machines, l'édition des statistiques quotidiennes, les procédures d'exploitation. Il est aussi chargé d'assurer le bon fonctionnement de réseau.

### ➤ **Direction de l'exploitation**

Elle résulte de la fusion entre la Direction du Crédit et la Direction Technique pour une meilleure synergie et un raccourcissement des délais de traitement des dossiers. Elle sera structurée autour de 2 départements :

- **Département crédit** : Gestion de la relation avec les professionnels de l'immobilier et les opérations collectives ; promotions, investisseurs et coopératives ;
- **Département technique** : Etude et gestion technique des projets.

### ➤ **Direction administrative et financière**

Elle est structurée autour de 2 départements :

- **Département de la comptabilité et le pôle de la trésorerie**, avec une place importante qui sera donnée à la fonction trésorerie, chargée de rentabiliser les excédents de liquidité ;
- **Département ressources humaines et de la formation**, où un volet important sera dédié à la formation aux nouvelles activités.

## **1-6. Organigramme de la société (annexe 1)**

## **1-7. Département des ressources humaines et formation**

### **1-7.1. La place du DRHF dans l'organisation :**

Dans l'organigramme le département RH et de la Formation est rattachée à la Direction Administrative et Financière. Le Directeur a sous sa responsabilité le Chef de Département RH qui à son tour a cinq (05) agents sous sa responsabilité.

- Le chef de Département RH et de la formation a pour mission de :
  - définir et mettre en place une politique ressources humaines efficace et innovante ;
  - identifier les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines ;
  - superviser l'administration du personnel (contrats, gestion des temps, obligations sociales et légales) et la gestion de la paie ;
  - assurer une bonne conservation et un bon développement des ressources humaines ;
  - bien former le personnel.
  
- Chef Section gestion du personnel s'occupe de :
  - conduire la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales) ;
  - gérer les dossiers du personnel ;
  - gérer la paie ;
  - superviser la gestion du courrier et des informations ;
  - superviser la gestion des affaires sociales ;
  - assister dans l'administration du personnel ;
  - gérer les dossiers du personnel.
  
- Assistant chargé de la formation :
  - suivre la formation de l'ensemble des agents de la banque dans le respect des délais et des procédures de la banque
  - veiller au bon déroulement de toute tâche confiée par le DRHF
  
- Assistant chargé de prêt dont les principales missions sont :
  - assurer les prêts du personnel ;

- gestions des stagiaires et des intérimaires ;
  - aider dans la gestion de la paie ;
  - élaborer les attestations de congés et de reprise de travail ;
  - assurer la mise à jour des dossiers du personnel.
- Gérant assurance maladie :
- assister le DRHF dans ces activités ;
  - gérer le bien être des agents de la banque.

### **1-7.2. Politiques RH :**

Les principales missions que nous avons étudiées de la fonction RH sont les suivantes :

#### **➤ Politique de Recrutement :**

En principe, le recrutement du personnel à la Banque d'Habitat du Sénégal s'effectue sur plusieurs méthodes mobilisées selon le type d'employés. Pour les employés de faible qualification tels que les agents d'exécution et opérateurs, ce sont les candidatures spontanées qui sont privilégiées, du fait du taux de chômage important de cette catégorie de travailleurs. Pour les cadres moyens et les hauts potentiels, la BHS fait appel le plus souvent à des cabinets de recrutement, ceux qui leur octroient une plus grande flexibilité et une moindre charge de gestion de ses ressources humaines.

Notons qu'il n'existe pas de support écrit pour tester les candidats. Le processus de recrutement à la BHS doit être formalisé et se faire à l'aide d'outils et de techniques en adéquation avec les besoins de l'entreprise. De ce fait les entretiens peuvent être passés soit par le DAF ou encore par le DRHF.

A cette inexistence d'outils de base pour le recrutement, s'ajoute le manque de méthodologie globale en matière de recrutement du personnel ce qui fait place le plus souvent à des recrutements par recommandation. Le risque d'une telle pratique est que l'entreprise n'est pas certaine d'avoir engagé le meilleur profil. Un « mauvais » recrutement peut être lourd de conséquences en temps passé, en coûts, en manque à gagner, en démotivation, voire en perte d'image. Il est par conséquent conseillé de procéder au recrutement avec méthode, rigueur, réalisme et objectivité.

### ➤ **Politique de Formation :**

La BHS nous a semblé très familière avec l'activité de formation. La BHS étant une institution financière, a toujours besoin de former son personnel sur des nouvelles technologies. Toutefois nous avons remarqué, que nombreux sont les agents qui de leur propre ambition décident de se former soit au travers des formations universitaires, soit au travers des cours bancaires.

Ce que nous avons remarqué, est le fait que la BHS semble privilégier les cours bancaires à toute autre formation qu'un agent pourrait suivre même si elle n'est pas toujours financée par la banque, et ne donne pas obligatoirement droit à une promotion au moment de l'obtention du nouveau diplôme. Ces formations visent à renforcer les capacités des employés, consolident simplement l'existant et ne préparent pas au changement (avancement). Ces types de formation n'entrent pas dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois.

Actuellement à la BHS, il n'y a pas d'action concertée, coordonnée, dans le cadre d'une politique et d'un plan de formation pour tous les agents. Le plan de formation est un document dans lequel l'employeur définit l'ensemble des actions de formation qu'il estime nécessaires de faire suivre à certains salariés ou à différentes catégories d'entre eux, au cours d'une période donnée. Ces actions sont faites dans l'intérêt de l'entreprise, et en fonction des objectifs de cette dernière et des conséquences qui en résultent pour les salariés.

Le plan de formation doit permettre de :

- contribuer à l'adaptation de l'agent à son poste de travail ;
- favoriser le professionnalisme et le développement de ses compétences ;
- permettre de tracer des itinéraires professionnels ;
- favoriser la contribution de chaque agent aux objectifs de La BHS.

### ➤ **La gestion des carrières**

Nous avons constaté qu'à la BHS, il n'y a pas de suivi formalisé des compétences et des carrières des employés. Les référentiels de compétences sont d'ailleurs inexistant. Le référentiel de compétences est la liste des compétences requises pour un emploi. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un employé donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont

prises. La définition des référentiels de compétences devrait ainsi permettre d'analyser les besoins liés aux exigences de chaque poste en termes de « savoirs », « savoir-faire », et « savoir-être ». Elle concourt à une meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise et les intérêts individuels.

De plus, il n'y a pas de parcours professionnel tracé pour chaque poste de travail. La plupart des employés interrogés n'ont pas eu l'opportunité de changer de poste de travail depuis leur entrée dans l'entreprise et n'ont pas toujours été recrutés pour exercer un métier en fonction de leur acquis.

➤ **Evaluation ou appréciation des performances :**

Depuis toujours, le personnel de la BHS est évalué une fois par an à travers une fiche appelée dossier d'appréciation. Cette fiche est censée contenir toutes les informations nécessaires permettant à la BHS d'évaluer son personnel après une année de travail.

La première étape de l'évaluation consiste à la notation de l'agent par son supérieur hiérarchique. Ce dernier ignore parfois sur quelle base il est noté, ce qui donne l'impression à plusieurs agents d'être victime d'une injustice en dépit du travail réalisé.

La deuxième étape s'effectue dans le cadre d'un entretien annuel entre l'agent, son supérieur hiérarchique et la Direction Générale. C'est un cadre qui sert à communiquer à chaque agent sa note et de lui permettre par ailleurs d'exprimer son avis par rapport à la note et également exprimer ses contraintes et ses besoins par rapport au travail.

Une évaluation à mi-parcours a été pratiquée récemment par certains supérieurs hiérarchiques. Notons que c'est une pratique qui n'a pas encore été formalisée à la BHS.

## **II-2. METHODES, OUTILS ET TECHNIQUES D'INVESTIGATION**

Les techniques de recherche utilisées pour mener à bien ce travail sont les suivantes :

### **2-1. Recherche documentaire :**

Nous avons commencé ce travail par la documentation pour en tirer un maximum d'information non seulement sur les écrits de spécialistes en ressources humaines, mais également faire des recherches sur les pratiques actuelles d'évaluation proposées par Internet.

Nos principales sources documentaires sont les suivantes :

- La Bibliothèque de l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar(SUPECO),
- La Bibliothèque de la Banque d'Habitat du Sénégal,
- Le Département des ressources humaines de la BHS,
- Le site Internet.

### **2-2. Echantillonnage**

Le public cible sur lequel est basé l'étude est le personnel de la Banque d'Habitat du Sénégal résidant dans la ville de Dakar et dans les autres représentations à travers le Sénégal. Pour ce public cible, nous avons rencontré les Directeurs (06), qui nous ont conduit auprès de leur chef de départements (12) ; et avec les chefs de départements nous avons pu établir des plannings en fonction des occupations des membres du personnel (141).

A partir de ces rencontres nous avons pu obtenir les informations qui sont regroupées sur deux aspects :

#### Aspect qualitatif :

Pour mieux appréhender notre thème, les différents entretiens ont permis de recueillir des données auprès de tous les membres du personnel à savoir, les Directeurs (06), les Chefs de Départements (12) et le reste des employés de la banque(141).

#### Aspect quantitatif :

A partir de la base de données du personnel, nous avons fait une répartition entre cadres (49), gradés (89) et employés (24) sur lesquels s'effectuent annuellement l'évaluation afin de voir leur niveau de connaissances, de compétences, et de performance. Cent soixante et un (161) agents ont été soumis à nos séances pour des entretiens.

## 2-3. Entretiens :

### 2-3.1 Préparation et déroulement des entretiens :

Dès notre arrivée à la Banque, un bureau a été mis à notre disposition et le Chef du département RH devait envoyer à l'attention de chacune des directions, une note précisant notre présence au sein de la banque, l'objectif de cette première intervention et instruisant leur participation active à l'atteinte des objectifs.

A partir de la liste du personnel qui nous a été remise par le Département des Ressources Humaines, nous avons fait un planning des entretiens par directions et par départements sur une période limitée en fonction des délais attribués à ce titre et de la disponibilité des agents de l'entreprise. Le planning était envoyé à la direction concernée deux jours avant le début des entretiens afin de permettre aux responsables d'informer leurs agents et à ces derniers de s'organiser face à cette obligation.

Le planning était ainsi représenté :

#### **PLANNING POUR LES ENTRETIENS / BHS**

<b>DATE</b>	<b>EFFECTIFS</b>	<b>DIRECTION</b>
Du lundi 26 au jeudi 29 octobre 2011	36	Direction Administrative et Financière
Vendredi 30 Octobre 2011	05	Direction Générale
Lundi 02 Novembre 2011	11	Direction de l'audit et du contrôle Générale (DACG)
Mardi 03 Novembre 2011	10	Direction de l'Informatique et de l'organisation (DIO)
Du mercredi 04 au Jeudi 05	18	Direction des Risques et du Contentieux
Du Vendredi 06 au lundi 09	15	Direction de l'Exploitation
Mardi 10 au Vendredi 13	66	Direction de la clientèle et du Réseau

### *Tableau 2 : planning pour les entretiens*

La durée d'un entretien par agent était en moyenne de quarante cinq minutes (45 min).

Au début de chaque entretien, il était tout d'abord important de se présenter ensuite expliquer aux interlocuteurs les points sur lesquels porteront notre discussion et enfin demander par précaution à notre interlocuteur de combien de temps il dispose.

En menant ces entretiens, nous avons posé des questions dont le but était premièrement de connaître la nature **des fiches de postes** existantes au sein de la banque, et deuxièmement avoir des informations sur **les pratiques actuelles d'évaluation du personnel** afin d'avoir un avis sur le processus mis en place et les attentes de chacune des parties lors des entretiens annuels.

L'entretien se déroulait dans un bureau que la BHS avait mis à notre disposition afin que chaque employé puisse se déplacer et passer l'entretien dans une confidentialité totale. Néanmoins pour les Directeurs et les Chefs de Départements, nous effectuons le déplacement vers leur bureau car, avec eux, nous pouvions facilement avoir la confidentialité recherchée.

Pour le personnel avec lequel nous ne nous étions pas entretenus, il avait été convenu avec leur Directeur d'une nouvelle date pour les cas suivant :

- agents absents (en congé ou en mission) ;
- Indisponibilité de certains agents.

Et pour le personnel qui était dans les régions ou dans les agences, un mail leur était envoyé où était joint la fiche de poste à compléter ainsi qu'un guide d'entretien à compléter par rapport aux pratiques de l'évaluation. Il était question pour eux de la remplir et nous la renvoyer avec une durée maximale n'excédant pas une semaine pour chacun.

#### **2-3.2 Analyse des fiches de postes (annexe 2) :**

Cette étape consistait à analyser les fiches de postes actuels. Il a été question ici de vérifier si celles-ci sont bien définies et complètes. Nous avons veillé à ce que toutes les fiches de poste des différents postes de travail existants dans l'entreprise soient disponibles.

### **2-3.3 Thèmes sur les Pratiques actuelles de l'évaluation :**

Nous avons deux séries de questions, une pour les « appréciateurs ou responsables hiérarchiques » et l'autre pour les « appréciés ou collaborateurs »

#### **a) Les responsables hiérarchiques ou « Appréciateurs » (annexes 3) :**

L'accent a été mis essentiellement sur l'opinion de la population concernée à propos de l'opération d'évaluation.

Ainsi, le guide d'entretien que nous avons réalisé a été structuré en thèmes :

- **Thème 1** : Rôle de l'évaluation dans la Gestion des Ressources Humaines
- **Thème 2** : Objectifs de l'évaluation
- **Thème 3** : Critères d'évaluation adoptés ou recommandés
- **Thème 4** : Perspectives

#### **b) Les Collaborateurs ou « appréciés » (annexes 4) :**

Le guide d'entretien à ce niveau a porté sur les quatre thèmes suivants, identique à celui administré aux appréciateurs :

- **Thème 1** : Rôle de l'évaluation dans la Gestion des Ressources Humaines
- **Thème 2** : Objectifs de l'évaluation
- **Thème 3** : Critères d'évaluation adoptés ou recommandés
- **Thème 4** : Perspectives

En réalisant nos entretiens, nous avons pu avoir des approches directes avec chacun des membres du personnel, et cette individualité a permis au personnel d'être libre, d'exprimer leurs ressentiments par rapport au système mis en place, leurs attentes par rapport au système d'appréciation des performances et proposer même des solutions afin de permettre que toutes les parties soient satisfaites.

### **II-3. DIFFICULTES ET LIMITES DE LA RECHERCHE**

Nous tenons d'abord à souligner que cette recherche a été faite sans difficulté majeure dans la mesure où nous étions délégués par le « Cabinet Ressources » et disposions d'importantes informations sur le système d'évaluation du personnel.

Dans l'exécution du présent travail sur le terrain, nous avons néanmoins noté quelques difficultés auxquelles nous avons été confrontés. En effet, la principale difficulté a été liée à la rencontre avec certains agents et chefs de départements. Cela a été si persistant que nous avons perdu quelques entretiens, ceci après plusieurs rendez-vous manqués. Cela tient surtout du fait de l'indisponibilité de ces acteurs, du manque de volonté, d'approbation et de méfiance. Aussi faut-il souligner que pour des raisons d'indisponibilité, nous nous sommes déplacés vers les bureaux de certains employés. Ce qui nous a amené à passer plus de temps que prévu lors de l'entretien par rapport au temps alloué à chaque entretien.

Par ailleurs, au moment où certains étaient disposés et impatients de discuter avec nous, d'autres s'ennuyaient, car nous avions l'habitude de beaucoup parler. Ils nous faisaient remarquer. En outre, pour d'autres, nous avons noté un manque d'ouverture car le système actuel n'apportait rien de plus à leur carrière.

L'autre grande difficulté était aussi au niveau du personnel « exécutant », car beaucoup ne connaissaient pas l'intitulé de leur poste ou étaient assimilés à un autre poste. Nous étions donc obligés, avec l'aide du supérieur hiérarchique de trouver un intitulé clair et précis pour chacun de ces postes. Cette difficulté était surtout liée à l'absence de ces postes de travail dans l'organigramme en place au sein de l'entreprise.

## **PARTIE ANALYTIQUE**

Dans cette partie, il nous reviendra tout d'abord d'analyser et d'interpréter le système d'évaluation mise en place à la BHS, ensuite de faire des recommandations et enfin de proposer un nouveau système d'appréciation des performances à la BHS.

### III- CADRE ANALYTIQUE

#### III-1. LES RESULTATS DE NOTRE ANALYSE

##### 1-1. L'appréciation à la Banque de l'habitat du Sénégal

##### 1-1-1. Décrire les caractères socio professionnelles des employés

##### a) La répartition des effectifs par domaine d'activités :

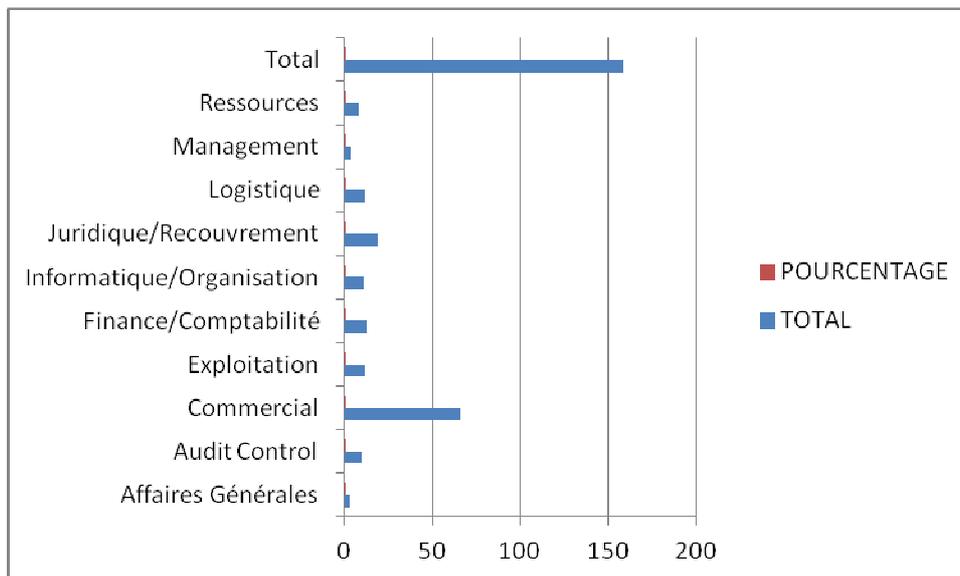
La répartition des effectifs par domaine d'activités est la suivante :

<b>DOMAINES D'ACTIVITE</b>	<b>Total</b>	<b>Pourcentatge</b>
Affaires Generales	3	1,90%
Audit Control	10	6,33%
Commercial	66	41,77%
Exploitation	12	7,59%
Finance/Compabilité	13	8,23%
Informatique/Organisation	11	6,96%
Juridique/Recouvrement	19	12,03%
Logistique	12	7,59%
Management	4	2,53%
Ressources Humaines	8	5,06%
Total	158	100,00%

*Tableau 3 : Effectif par domaine d'activités*

*Source : Rapport GPEC 2010*

## Réprésentation graphique



*figure1 : Effectif par domaine d'activités*

✓ Commentaire :

Le domaine commercial représente 41,77 % par rapport à l'effectif global, suivi par le domaine Juridique / Recouvrement avec 12 %. Le domaine exploitation qui impacte sur les processus de réalisation totalise 8%.

En conclusion exception faite du management, il apparaît que :

Les effectifs alloués aux processus de réalisation (Commercial, exploitation) représentent la moitié des effectifs.

Les processus supports (Affaires Générales, Audit Control, Finance/Comptabilité, Informatique/Organisation, Juridique/Recouvrement, Logistique, Ressources humaines) représentent l'autre moitié.

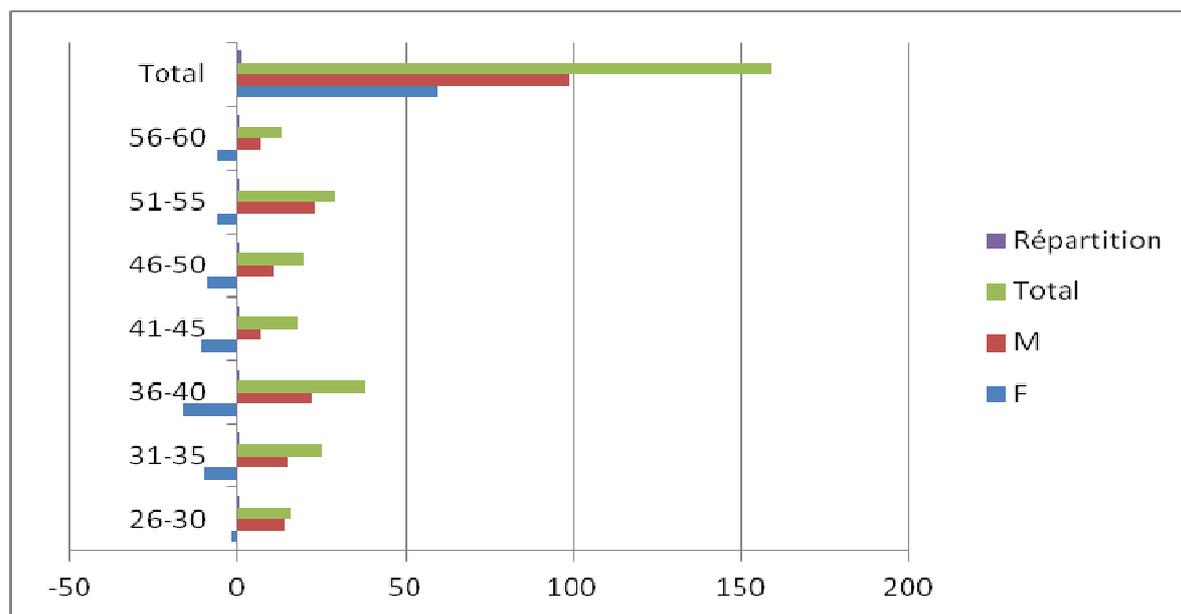
**b. L'Analyse socio démographique des ressources actuelles**

➤ **Pyramide globale des âges par sexe**

Age	F	M	Total	Répartition
26-30	-2	14	16	10,06%
31-35	-10	15	25	15,72%
36-40	-16	22	38	23,90%
41-45	-11	7	18	11,32%
46-50	-9	11	20	12,58%
51-55	-6	23	29	18,24%
56-60	-6	7	13	8,18%
Total	60	99	159	100,00%

*Tableau 4 : Effectif des âges par sexes*

➤ **Représentation graphique globale des âges par sexe**



## Figure 2 : Effectif des âges par sexe

✓ Commentaire :

Par rapport à l'effectif global, les hommes représentent 62% alors que les femmes ne représentent que 38%.

La figure fait apparaître une population jeune minoritaire: les moins de 30 ans représentent 10%. Les plus de 50 ans représentent 26%.

On constate par ailleurs une massification de la population féminine entre les 26 et 40 ans suivie d'une décroissance à partir de la quarantaine.

Le constat majeur qui apparaît est que la population est vieillissante.

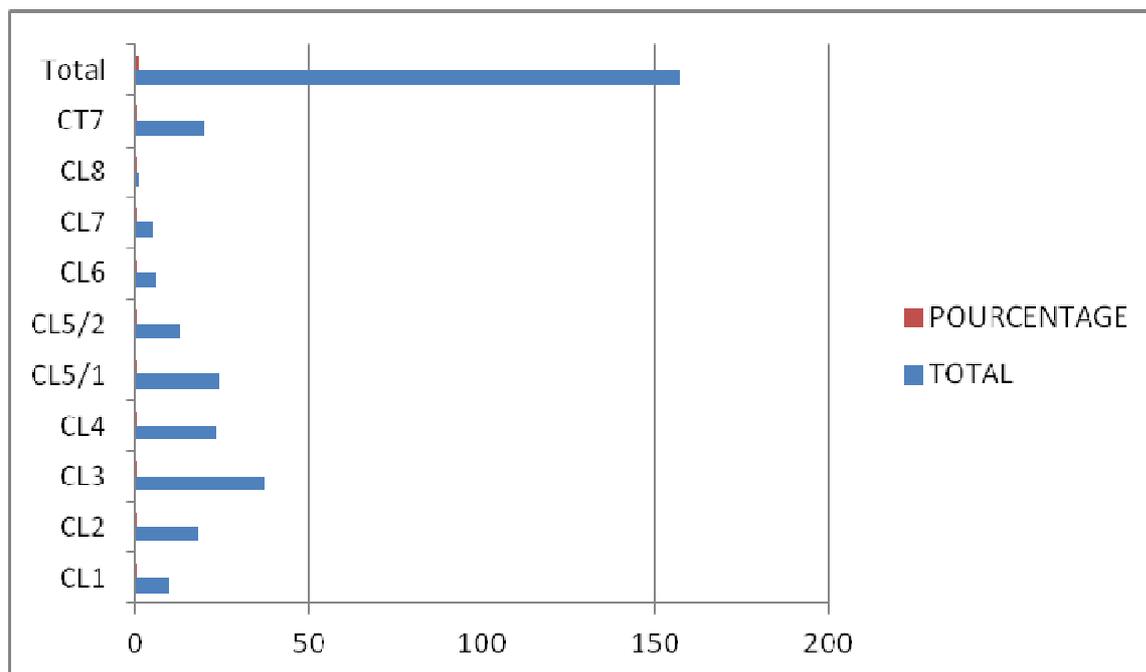
### c. Les effectifs par catégorie

#### ➤ Tableau des effectifs par catégorie

CATEGORIES	TOTAL	POURCENTAGE
CL 1	10	6,37%
CL 2	18	11,46%
CL 3	37	23,57%
CL 4	23	14,65%
CL 5/1	24	15,29%
CL 5/2	13	8,28%
CL 6	6	3,82%
CL 7	5	3,18%
CL 8	1	0,64%
CT 7	20	12,74%
Total	157	100,00%

*Tableau 5: Effectifs par catégorie*

➤ **Représentation graphique**



*Figure 3 : Effectif par catégorie*

✓ **Commentaire :**

Les employés représentent : 13%

Les gradés : 56%

Les cadres : 31%

L'effectif des gradés (56%) laisse augurer de la faisabilité d'un plan de succession. Toutefois pour apporter du sang neuf et permettre à la BHS de s'inscrire dans une logique de changement, la possibilité de recruter en externe de « haut potentiel » devra être envisagée.

d. Les effectifs par ancienneté

➤ Tableau des anciennetés par Direction :

Ancienneté	DIRECTION							Total
	DACG	DAF	DCR	DE	DG	DIO	DRX	
0-5	3	13	24	8	2	5	12	67
6-10	2	4	9	1	1	1	5	23
11-15		1	9	4				14
16-20		6	8			1	3	18
21-25		7	11			3		21
26-30	3	1	7		1	1		13
31-35	1	1						2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>68</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>158</b>

*Tableau 6 : Ancienneté par direction*

## ➤ Représentation graphique

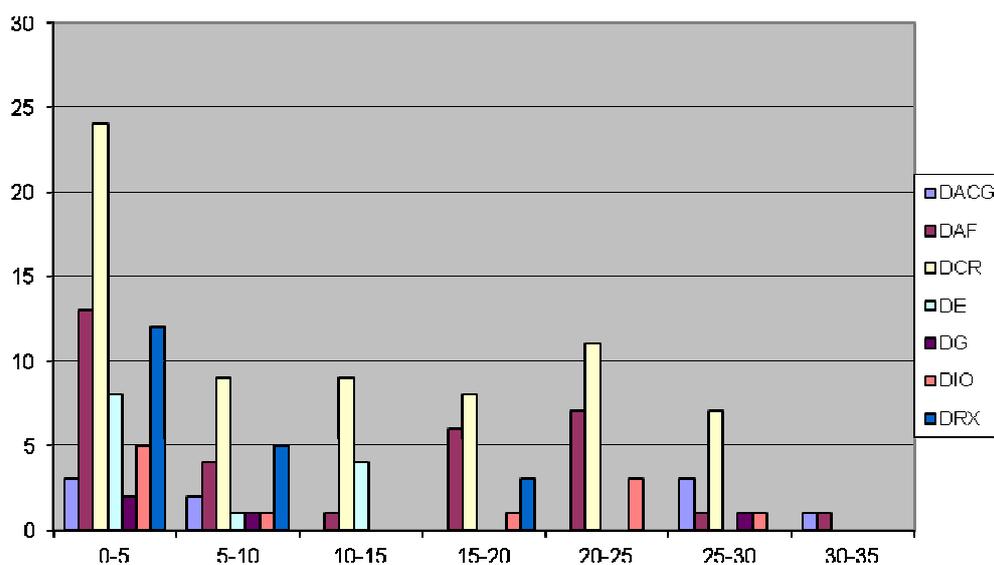


Figure 4 : Ancienneté par direction

✓ Commentaires :

Sur toutes les tranches d'âges, la population des commerciaux présente une ancienneté plus importante.

### 1-1-2. Décrire le contenu des outils d'évaluation

Dans la Fiche dossier d'appréciation, nous avons relevé que la notation finale est axée sur les *compétences*, l'attitude et les relations avec autrui.

#### a) Les compétences :

Les compétences évaluées sont les suivantes : Connaissances techniques dans la fonction, la communication écrite, communication orale, Commandement/Autorité /Ascendant, initiative et décision, Etude d'un problème, organisation du travail, faculté d'adaptation, résistance au changement, fiabilité.

#### b) Attitude et relation avec autrui :

Ici en observant les fiches d'appréciation nous avons noté que les fiches évaluent plus les l'attitude et les relations avec autrui que les compétences. Nous pouvons citer comme critères : la tenue et présentation, l'assiduité, l'ambition, les relations avec les supérieurs, relations avec les subordonnés et collègues, la relation avec l'extérieur (clientèles ou

fournisseurs), attitudes dans le groupe de travail, aptitude physique à tenir le poste, aptitude à former le personnel, information et perfectionnement personnel ses des responsabilités, dynamisme et efficacité.

Ainsi l'analyse que nous avons faite de cette fiche dossier d'appréciation est que, le jugement des qualités humaines du personnel occupe une large place dans le dispositif d'évaluation du personnel de la Banque de l'Habitat du Sénégal.

Les critères d'appréciation (Insuffisant, passable, bon, très bon, excellent) ne sont pas facilement vérifiables. Comment juger objectivement l'ambition, l'aptitude physique, la présentation d'un employé ? L'évaluateur risque dans ce cas d'être influencé par ses sentiments personnels vis-à-vis de son collaborateur. La notation du personnel de la Banque de l'Habitat du Sénégal n'est pas basée sur des éléments d'appréciation mesurables. Au moment de l'évaluation, il est important de porter un regard sur les activités exercées par l'employé afin de pouvoir vérifier l'atteinte ou non des objectifs individuels et collectifs.

### **1-1-3. Décrire les modalités de l'évaluation**

**Après** l'étude faite du système d'évaluation mis en place à la BHS nous avons constaté certaines erreurs qui concernent particulièrement les points suivants :

#### **a) La notation**

Nous avons constaté que depuis la création de la Banque de l'Habitat du Sénégal, le système d'appréciation des performances est basé sur **la notation et n'a pas été conçu sur la base de référentiel d'activités et de compétences**. Chaque agent est noté par son supérieur hiérarchique direct suivant deux fiches de notation conçu pour l'ensemble du personnel. Ces fiches de notation sont intitulées « dossier d'appréciation » : le dossier d'appréciation pour les employés et le dossier d'appréciation pour les cadres et gradés. **Cependant la notation peut se faire en présence ou non de l'agent concerné.**

La première étape de l'évaluation consiste à la notation de l'agent par son supérieur hiérarchique. **Ce dernier ignore parfois sur quelle base il est noté**, ce qui donne l'impression à plusieurs agents d'être victime d'une injustice en dépit du travail réalisé.

La deuxième étape s'effectue dans le cadre d'un entretien annuel entre l'agent, son supérieur hiérarchique et la Direction Générale. C'est un cadre qui sert à communiquer à chaque agent

sa note et de lui permettre par ailleurs d'exprimer son avis par rapport à la note et également exprimer ses contraintes et ses besoins par rapport au travail.

Une évaluation à mis parcours a été pratiqué récemment par certains supérieurs hiérarchique. Notons que c'est une pratique qui n'a pas encore été formalisée à la BHS.

#### **b) Objectifs professionnelles**

Nous avons pu constater qu'il **n'existe pas d'objectifs professionnels prédéfinis pour tous les employés**. Pour les rares agents dont les objectifs ont été fixés cette année, ils les trouvent la plupart du temps irréalisables. Nous avons également noté que certains supérieurs hiérarchiques tentent de **fixer des objectifs à leurs collaborateurs tout en ne respectant pas tous les critères que doivent remplir un objectif**.

#### **1-1-4. Décrire les modalités de suivi**

Lors des entretiens passés avec les différents agents de la BHS, il ressort une absence notoire de suivis par rapport à l'évaluation. C'est une situation que déplore la majorité des agents, par conséquent ils sont démotivés et non plus d'attentes en rapport avec l'évaluation. Nous avons remarqué un sentiment de négligence par rapport à l'évaluation. Les agents trouvent que ce n'est qu'une formalité administrative et qui n'apporte pas vraiment un changement à leur carrière professionnelle. D'où leur manque d'adhésion et d'intérêt au processus d'évaluation.

#### **1-2. Résultat et analyse des entretiens**

L'analyse des réponses aux différents guides d'entretien nous ont permis d'obtenir les conclusions globales suivantes :

Les responsables et collaborateurs interviewés considèrent que l'évaluation des performances joue un rôle très important pour une bonne Gestion des Ressources Humaines et ont exprimé leur souhait de voir le nouveau système instauré dans les plus brefs délais.

Ils ont également émis le besoin de voir instaurer une rémunération qui récompense l'effort individuel au sein de la société.

### **1-2-1 Conclusion thème 1 :**

#### **➔ *Rôle de l'évaluation dans la Gestion des Ressources Humaines***

Aux questions parlant de l'importance d'être évalué, la plus grande majorité a répondu que l'évaluation avait un rôle très important contre une très faible population pour ceux qui pensent que c'est un acte juste important. Il n'y a pas eu de non réponse à cette question. Nous avons donc constaté que l'écrasante majorité des personnes interrogées pense qu'il est en effet très important d'être évalué dans ses fonctions. Le processus d'évaluation semble donc primordial pour les employés au vu de leurs réponses.

### **1-2-2 Conclusion thème 2 :**

#### **➔ *Objectifs de l'évaluation***

Nous avons noté que les principaux objectifs perçus de l'évaluation par les deux populations varient entre l'objectif de prise de décisions et celui de suivi et de contrôle du personnel et se résument au niveau des points suivants :

- prendre des décisions de promotion ou d'augmentation de salaire ;
- apprécier l'effort individuel ;
- récompenser l'effort individuel ;
- tester les compétences du personnel ;
- suivi du personnel ;
- contrôle du personnel ;

### **1-2-3 Conclusion thème 3 :**

#### **➔ *Critères d'évaluation adoptés ou recommandés***

Parlant de critères d'évaluation, il a été noté une forte réaction du côté des cadres et une faible réaction du côté des gradés et des ouvriers. Vu qu'ils ont le plus souvent l'habitude d'être évalués par rapport à leur comportement, les gradés et les ouvriers ont donné néanmoins leur avis par rapport à la fixation des objectifs qui selon eux doit largement entrer dans le processus d'évaluation. Les Cadres ont noté une absence de critères spécifiques pour chaque catégorie d'employés ou selon les fonctions. Donc ils ont recommandé des fiches d'évaluation où les critères seront spécifiques à chaque type de fonction...

#### **1-2-4 Conclusion thème 4 :**

##### **➤ Perspectives**

Les cadres ont tous répondu de manière plus affirmative en rapport avec les perspectives de l'évaluation par rapport aux les gradés et les employés. Nous notons donc que la plus part des répondants veulent voir le système d'évaluation changer en particulier le choix des perspectives a été le plus centré sur les performances, ce qui servirait à noter de manière plus objective. En moyenne nous avons remarqué que les employés attendent une réforme du du système actuel d'évaluation dans le but de faire ressortir la performance individuelle des employés. Ce qui veut dire que le système actuel n'est pas conçu afin d'apprécier sur la base de la performance des employés. Mais néanmoins, il pourrait servir à déceler les meilleures aptitudes des employés afin de mieux les exploiter s'il était exhaustif...

L'analyse des réponses aux deux guides d'entretien nous a également permis d'enrichir les résultats d'un diagnostic global mené dans le but d'identifier les points forts et les points faibles du système actuel de Gestion des Ressources Humaines et leur évaluation à la BHS.

### **1-3. Forces et faiblesses du système actuel d'évaluation à la BHS**

#### **1-3-1 Forces**

Au terme de nos enquêtes nous avons noté certaines forces sur le système actuel d'appréciation de la BHS. Nous pouvons citer :

- La BHS respecte la réglementation par rapport au système mis en place d'une part, les principes d'éthique et de contrôle interne d'autre part ;
- Chaque employé est évalué par son supérieur hiérarchique ;
- La fréquence des évaluations est aussi respectée.

#### **1-3-2 Faiblesses**

Nous avons noté certaines insuffisances qui peuvent avoir des conséquences sur la Gestion des Ressources Humaines.

Parmi ces insuffisances nous pouvons citer :

- Les fiches de fonctions par poste ou par activité ne sont pas généralisées;
- L'organigramme de la banque ne rend pas exactement compte de toutes les situations de travail.

- Les procédures communes aux différents services (évaluation, promotion,...) ne sont pas uniformément formalisées ;
- La fonction ressources humaines n'est pas suffisamment impliquée dans les réflexions stratégiques du comité de direction de la société ;
- Les critères d'évaluation de la performance individuelle des ressources humaines ne sont pas clairement définis et délimités ;
- La procédure de définition et de fixation des objectifs au personnel n'est pas très claire et pas généralisée ;
- La procédure d'évaluation de réalisation des objectifs fixés n'est pas appliquée à toutes les activités.

Ainsi à partir de ces insuffisances nous avons tenu à donner quelques recommandations.

## III-2. RECOMMANDATIONS

### ➤ **Organigramme**

Le DRHF devrait réactualiser l'organigramme afin qu'il rende exactement compte de toutes les situations de travail ;

### ➤ **fiche de poste**

Le DRHF devrait définir les postes et les compétences de chaque employé pour faciliter la fixation des objectifs pour les managers ;

### ➤ **politique de gestion des carrières**

Le DRHF devrait élaborer une politique de gestion des carrières pour permettre à la BHS de suivre le parcours de chaque employé au sein d'une structure et de définir l'ensemble des processus de mobilité ;

### ➤ **système de notation à un système d'appréciation des performances**

Le DRHF devrait faire des évaluations sur la base d'atteinte des objectifs, ce qui facilitera la tâche de l'évaluateur et rendra l'évaluation beaucoup plus objective ;

### ➤ **Processus d'évaluation**

Le DRHF devrait responsabiliser le Supérieur Hiérarchique dans la mise en place du nouveau système d'appréciation en leur permettant de fixer aux agents des objectifs, de suivre leur réalisation et procéder à une évaluation finale en fin d'année ;

### ➤ **séances d'entretien d'évaluation**

Le DRHF devrait organiser des séances de formation ou des séminaires pour préparer les collaborateurs à l'entretien, ces derniers mettront ainsi le point sur les intérêts de l'appréciation, et sur les procédés et méthodes mises en œuvre pour réussir l'entretien ;

### ➤ **poste ou de sa situation de travail**

Le DRHF devrait relier l'évaluation aux activités exercées par l'agent dans le cadre de la réalisation de ses objectifs annuels, afin de disposer de critères pertinents et vérifiables pour apprécier ses performances ;

### ➤ **évaluation transparente et précise du mérite des agents**

LE DRHF devrait baser l'appréciation sur les activités professionnelles fructueuses et non plus sur les comportements ainsi les décisions d'avancement seront fonction des performances et du mérite de l'agent ;

### ➤ **suiti des évaluations**

Le DRHF devrait suivre soigneusement les résultats des évaluations pris en compte et les étudiés afin de pouvoir prendre des mesures adaptées pour chaque employé.

### **III-3. PROPOSITION D'UN NOUVEAU SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES**

Les nouvelles procédures d'appréciation des performances proposées à la BHS sont la **définition d'objectifs individuels en début d'année, le suivi des objectifs à mi-parcours, et l'évaluation finale en fin d'année**. Contrairement à ce qui se fait actuellement à la BHS, nous proposons une évaluation continue des employés. C'est dire qu'il ne s'agira plus seulement de remplir la fiche d'évaluation en fin d'année ou au moment de l'embauche pour évaluer les agents. Nous leur proposons qu'une évaluation des performances soit faite tout au courant de l'année. Pour cela, des objectifs professionnels seront fixés pour chaque agent et le supérieur hiérarchique direct se chargera du suivi de la réalisation de ces objectifs. Ainsi, en lieu et place d'une fiche d'évaluation annuelle, nous proposons une fiche individuelle de fixation des objectifs, une fiche de suivi des objectifs à mi-parcours, et une fiche d'évaluation annuelle des performances individuelles.

#### **3-1. Fiche individuelle de fixation des objectifs**

##### **3-1.1. Présentation de la Fiche :**

Elle permet de définir des objectifs pour chaque employé. Elle rend compte des objectifs assignés à l'agent pour l'année, ainsi que des indicateurs pour mesurer le degré de réalisation de ces objectifs, et des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs ;

#### **FICHE INDIVIDUELLE DE FIXATION D'OBJECTIFS (FIFO)**

**Date de l'entretien** : .....

**Entretien réalisé par** : .....

**Fonction** : .....

***IDENTIFICATION DE L'AGENT***

**Nom et Prénoms :**

**Date de Naissance :**

**Date d'embauche :**

**Grade :**

**Intitulé du poste :**

**Direction :**

**Département :**

**RESUME DU PARCOURS PROFESSIONNEL DE L'AGENT AU COURS DES 3  
DERNIERS EXERCICES**

<b>DIRECTION</b>	<b>DEPARTEMENT</b>	<b>INTITULE POSTE</b>	<b>MISSIONS REALISEES</b>

**RESUME DES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES**

DATE	LIEU	THEME	DUREE

**PRINCIPALES MISSIONS DE LA DIRECTION POUR L'ANNEE (rubrique générique à remplir par le DIRECTEUR)**

--

**RAPPEL DES PRINCIPALES MISSIONS DU POSTE DE L'AGENT (à remplir par le supérieur hiérarchique)**

--

**OBJECTIF N° 1 (prioritaire)**

**DEFINITION :**

**INDICATEURS :**

**MOYENS MIS A DISPOSITION**

**OBJECTIF N° 2 (secondaire)**

**DEFINITION :**

**INDICATEURS :**

**MOYENS MIS A DISPOSITION**

**OBJECTIF N° 3 (non prioritaire)**

**DEFINITION :**

**INDICATEURS :**

**MOYENS MIS A DISPOSITION**

**OBSERVATIONS DU SUPERIEUR DIRECT**

**COMMENTAIRES DE L'AGENT**

Signature de l'agent

Signature du Supérieur direct

**Signature du Directeur**

*Fait le ..... 20.....*

### 3-1.2. Commentaire :

Les supérieurs hiérarchiques assigneront, chaque année, des objectifs individuels (trois aux maximums) à chacun des agents placés sous leur autorité, à l'exclusion du personnel de service. Compte tenu de la nature des activités de ce personnel, il est proposé de les évaluer non pas sur la base d'objectifs, mais au plan du comportement uniquement.

Les objectifs individuels seront une déclinaison des missions globales de la Direction ou de l'Agence. Les objectifs ainsi assignés aux agents seront validés par le Directeur.

### 3-2. La fiche de Suivi des Objectifs à Mi-parcours (FSOM) :

Elle permet d'observer, en milieu d'année, l'état de réalisation des objectifs fixés ainsi que des actions correctives à envisager.

#### 3-2.1. Présentation de la fiche :

<b>FICHE DE SUIVI DES OBJECTIFS A MI-PARCOURS (FSOM)</b>
--

**Date de l'entretien** :.....

**Entretien réalisé par** :.....

**Fonction** :.....

#### **ETAT DE REALISATION DES OBJECTIFS**

- |   |                                 |                                    |
|---|---------------------------------|------------------------------------|
| - Objectif 1 : Très avancé <input type="checkbox"/> | Avancé <input type="checkbox"/> | En retard <input type="checkbox"/> |
| - Objectif 2 : Très avancé <input type="checkbox"/> | Avancé <input type="checkbox"/> | En retard <input type="checkbox"/> |
| - Objectif 3 : Très avancé <input type="checkbox"/> | Avancé <input type="checkbox"/> | En retard <input type="checkbox"/> |

**ACTIONS CORRECTIVES A ENVISAGER**

<i>ACTIONS</i>	<i>JUSTIFICATION</i>

**OBSERVATIONS DU SUPERIEUR DIRECT**

--

## COMMENTAIRES DE L'AGENT

Signature de l'agent

Signature du Supérieur direct

**Visa du Directeur**

*Fait le ..... 20...*

### **3-2.2. Commentaire :**

Le nouveau système d'appréciation prévoit d'effectuer une revue à mi-parcours des objectifs annuels définis en début d'exercice. C'est un exercice formel durant lequel le supérieur hiérarchique direct examine la performance de son collaborateur pendant les six premiers mois de l'année et lui fait part de ses observations. Cette évaluation permet aux deux parties d'arrêter d'éventuels ajustements dans les objectifs, rendus nécessaires par les circonstances.

### **3-3. La Fiche d'Evaluation des Performances Individuelles (FEPI) :**

Elle permet de procéder à une évaluation finale des performances de l'agent. Celui-ci est évalué sur un ensemble de 100 points avec un pourcentage de 70% relatifs à la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés, et 30% relatifs à son comportement au travail.

**3-3.1. Présentation de la fiche :**

**FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES  
(FEPI)**

**Date de l'entretien** : .....

**Entretien réalisé par** : .....

**Fonction** : .....

**EVALUATION DE L'AGENT PAR LE CHEF SUPERIEUR DIRECT :**

**DEGRE DE REALISATION DES OBJECTIFS**

	Barème	Note
<b><u>Objectif 1</u></b> (prioritaire)	de 0 à 40	
<b><u>Objectif 2</u></b> (secondaire)	de 0 à 20	
<b><u>Objectif 3</u></b> (non prioritaire)	de 0 à 10	
<i>Total</i>	Sur 70	

**APPRECIATION DES COMPORTEMENTS**

<i>Critères</i>	<i>De 0 à 3</i>	<b>Critères</b>	<b>De 0 à 3</b>
<b>Ardeur au travail</b>		<b>Ordre et méthodes</b>	
<b>Qualité du travail</b>		<b>Sens de l'équipe</b>	
<b>Connaissances actuelles</b>		<b>Ponctualité et assiduité</b>	
<b>Désir de perfectionnement</b>		<b>Conduite et présentation</b>	

<b>Initiatives et sens des responsabilit</b>		<b>Relation avec les partenaires</b>	
<i>Total</i>	<b>/30</b>		

***APPRECIATIONS FINALES***

	DEGRE DE REALISATION DES OBJECTIFS	APPRECIATION DU COMPORTEMENT
	<b>/70</b>	<b>/30</b>
Total	<b>/100</b>	

**APPRECIATIONS DU SUPERIEUR DIRECT**

## **ACTIONS DE CORRECTION RETENUES PAR LE SUPERIEUR DIRECT**

(Rechercher les actions à développer et les moyens à proposer en vue de l'amélioration des performances)

<i>Actions de Formation</i>	<b>Justification</b>
<i>Mobilité proposée</i>	<b>Justification</b>
<b>Autres (recadrage du poste, etc.)</b>	<i>Justification</i>

## **COMMENTAIRES DE L'AGENT**

--

**EVALUATION DE L'AGENT PAR LE CHEF DE DEPARTEMENT ou AGENCE / DIRECTEUR**

**Date de l'entretien** :.....

**Entretien réalisé par** :.....

**Fonction** :.....

EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE L'AGENT A LA REALISATIONS DES MISSIONS DU DEPARTEMENT/AGENCE/DIRECTION

COMMENTAIRES ET SOUHAITS D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT

**OBSERVATIONS DU DIRECTEUR**

Signature de l'agent

Signature du Supérieur direct

Fait le ..... 20...

**PROPOSITIONS**

**AVANCEMENT /PROMOTION:**

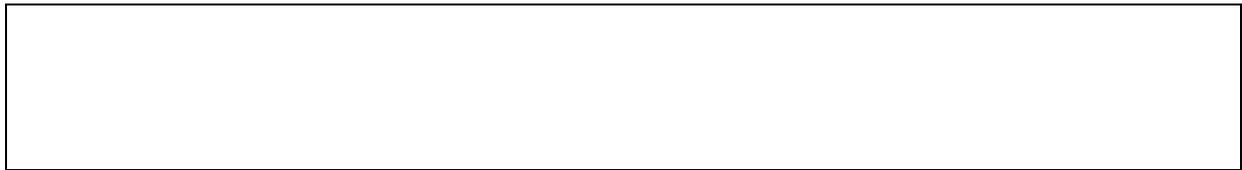
**PRIME :**

**Signature du Directeur**

**Signature du Directeur Général**

*Fait le ..... 20...*

**DECISION DU DIRECTEUR GENERAL**



### **3-2.2. Commentaire :**

Chaque agent fera l'objet d'une double évaluation. Le supérieur direct a la responsabilité de l'évaluation la plus détaillée, destinée à faire un bilan de l'activité de l'agent sur la base d'éléments factuels. L'évaluation effectuée par le supérieur direct se fait lors d'un entretien avec l'agent évalué. L'évaluation du Chef de Département ou Directeur, de caractère plus général, ne nécessite pas obligatoirement un entretien avec l'agent.

## CONCLUSION

L'appréciation des performances étant un acte managérial très important, toutes les entreprises aujourd'hui la mettent en place malgré le grand nombre de difficultés rencontrées autant dans sa conception que dans son suivi. L'évaluation du personnel est donc vitale pour toute entreprise car elle devra prendre avec beaucoup de considération cet aspect qui présente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tel que le recrutement, la promotion, la mobilité, la formation...

Notre étude s'étant déroulée au sein de la BHS, nous y avons mené nos recherches sur le système d'évaluation actuellement mis en place. Notre recherche s'est étendue sur tout le personnel de la BHS afin d'analyser la manière dont se déroulent les évaluations dans l'entreprise. Nous avons élaboré cette étude en deux parties : une essentiellement théorique et une parlant des réalités pratiques que nous avons vécues sur le terrain.

Dans la partie théorique, nous avons décliné notre problématique qui nous a amené à nous poser la question de savoir, quelle analyse pouvait-on donc faire du système d'évaluation du personnel de la Banque Habitat du Sénégal ? Ensuite nous avons fait le tour de quelques revues littéraires existantes en ce qui concerne l'évaluation, nous avons défini quelques concepts de base en ressortant les différentes méthodes d'évaluation, les étapes de sa mise en place, son intérêt, ses principaux acteurs... La partie empirique a fait état de la recherche menée sur le terrain et de la situation actuelle du processus d'évaluation au sein de la BHS. Il a été question d'expliquer notre méthodologie de travail. Le guide d'entretien qui a été notre outil de collecte de données et les informations recueillies à partir de la bibliothèque de la BHS ou encore du DRHF ont bien contribué à la réalisation des objectifs fixés pour ce travail. Puis nous avons fait la présentation de la Banque. Dans la troisième partie qui portait sur l'analyse et l'interprétation des données, nous avons analysé et interprété premièrement les informations recueillies au niveau de la Banque sur le système d'évaluation en décrivant les caractéristiques socio professionnelles des employés, le contenu des outils d'évaluation, les modalités de l'évaluation ainsi que les modalités de suivi et deuxièmement les réponses recueillies à l'aide de nos guides d'entretiens. Cette analyse nous a permis de relever entre autres que malgré le caractère important de l'évaluation il en ressort une grande subjectivité face à l'aboutissement de ce processus. La majorité du personnel a le sentiment que le système actuel est juste une formalité administrative car elle ne permet pas le plein développement des R.H. qui devrait prendre appui sur l'évaluation ou l'appréciation des

performances passant par la fixation des objectifs, des critères d'évaluation pertinents et vérifiables qui aboutiront à des prises de décisions (avancement, promotion, rémunération, mobilité) pour les employés.

La partie s'est achevée avec des recommandations. Parmi elles, on note que les évaluateurs ou responsables hiérarchique devront davantage être responsabilisé dans le processus depuis la fixation des objectifs, du suivi durant l'année jusqu'à l'évaluation final en fin d'année ; ou encore la DRHF devra continuellement mettre à jour les fiches de poste car il est primordial pour un système d'appréciation des performances afin de faciliter la fixation des objectifs en fonction des activités ou tâches effectués par les employés.

Nous avons achevé notre étude en proposant un système d'appréciation des performances qui se traduit particulièrement par une évaluation continue des employés tout au long de l'année. Notamment des nouvelles procédures d'appréciation des performances proposées à la BHS qui sont la définition d'objectifs individuels en début d'année, le suivi des objectifs à mi-parcours, et l'évaluation finale en fin d'année. Un tel système permettra a la BHS d'évaluer d'une manière plus objective parce que basée sur les performances contrairement au système actuel qui était davantage centré sur les comportements, ce qui accentuait son caractère subjectif.

Sachant aujourd'hui qu'un système d'appréciation des performances doit être mené de façon objective, toutes les entreprises sont à la quête perpétuelle de cette objectivité qui devrait être présente en tout depuis la fixation des objectifs, les définitions des critères et des indicateurs, et même sur la stratégie adaptée par chaque entreprise dans tout le processus de l'évaluation. Pouvons nous donc dire que bien étant une préoccupation légitime, atteindre l'objectivité semble être de l'ordre de la chimère, du rêve inaccessible car toutes les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses, mais au bout du compte elles semblent toutes déboucher sur un échec.