

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple-Un But-Une Foi

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Direction de l'enseignement Supérieur Privé

INSTITUT MERCURE

MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR



Rue 3 prolongée x Boulevard de l'Est-
Point E - BP : 21354 Dakar – Sénégal -
Tel : 33 859 95 95 Fax: +221 33 823 25 04

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme de Master 2 en Gestion des
Ressources Humaines

THEME

**ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL D'UNE ENTREPRISE :
Cas de la SENELEC**

Présenté par :

Madjiguène SARR

Sous la direction de :

Monsieur DIAW NDIAYE

Professeur de GRH et de Management

Année Académique 2015 - 2016

DEDICACE

A mes chers parents, pour tout leur amour, leurs prières et leurs sacrifices qu'ils consentent pour moi.

A mes oncles particulièrement à Abbé Jean Issa SARR, pour leur soutien indéfectible.

A Sœur REGINA CASADO pour tout ce qu'elle a fait pour moi.

A tous mes frères, sœurs, cousins et cousines pour leur soutien moral.

Fasse Dieu que nos liens de fraternité se renforcent davantage et que cette œuvre les stimule à aller toujours de l'avant.

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude à tout le personnel administratif de l'Institut Mercure du groupe Supdeco et à son corps professoral pour la formation qu'ils nous ont donnée.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à Monsieur Diaw Ndiaye, pour le professionnalisme, l'ouverture d'esprit, la sagesse, avec lesquelles il a dirigé mes travaux de recherche. A cela s'ajoute sa disponibilité, sa courtoisie, et sa capacité à transmettre ses larges connaissances dans le domaine des RH.

Je ne saurais oublier la SENELEC principalement la Direction des Ressources Humaines, grâce à qui j'ai eu une expérience des pratiques RH dans une Organisation publique. Toute ma reconnaissance à l'endroit du Service Gestion de la Rémunération et celui de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour leur disponibilité.

J'ai eu la chance d'avoir des voisins, des amis et des camarades qui m'ont apporté, depuis le début de ma formation jusqu'à la rédaction de ce mémoire, leur soutien ; qu'il soit intellectuel, moral, spirituel, matériel, financier etc.

REGINA, je ne saurai vous dire merci pour tout ce que vous avez fait pour moi. Trouvez dans ces lignes, l'expression de ma profonde considération pour tout ce vous avez fait pour moi.

A tous ceux et celles qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à mon épanouissement intellectuel.

Je ne saurais terminer sans dire un grand merci à toute ma grande famille pour son appui.

ABREVIATIONS

D P O : Direction Par Objectifs

DG : Directeur Général

DRH : Direction des Ressources Humaines

F O P E S : Fond de Promotion Economique et Social

G P E C : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

G R H : Gestion des Ressources Humaines

GWH : Gigawatt-heure

I P M : Institut de Prévoyance Maladie

KWH : Kilowattheure

M P O : Management Par Objectifs

MW : Mégawatt

O S T : Organisation Scientifique du Travail

R H : Ressources Humaines

SENELEC : Société Nationale d'Electricité du Sénégal

SOMMAIRE

DEDICACE
REMERCIEMENTS
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....
INTRODUCTION	1
Première Partie: Cadre Théorique et méthodologique	4
Chapitre 1 : Cadre Théorique.....	5
Chapitre 2 : Cadre Méthodologique.....	22
Deuxième Partie : Cadre Organisationnel et Contextuel	24
Chapitre 1 : Cadre Organisationnel.....	25
Chapitre 2 : Cadre Contextuel	36
Troisième Partie : Analyse, Interprétation des Résultats et Recommandation.....	41
Chapitre 1: Présentation des résultats et Argumentation	42
Chapitre 2 : Recommandations	55
CONCLUSION	59

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

ANNEXE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Dans l'environnement économique actuel caractérisé par la concurrence et la recherche de la performance, la véritable richesse d'une entreprise repose avant tout sur la qualité de ses hommes. La Gestion des Ressources Humaines devient donc un enjeu majeur pour les entreprises, car elle constitue l'ensemble des opérations d'acquisition, de conservation, et de développement des RH dont une entreprise a besoin pour disposer d'un personnel compétent et améliorer ses résultats.

En effet, la mondialisation oblige les entreprises à redéfinir leur stratégie pour rester compétitives. Celle-ci est désormais orientée vers la recherche d'un avantage concurrentiel basé sur le développement des compétences individuelles de l'organisation. La prise en compte des salariés et de leur travail est importante pour que l'entreprise soit compétitive.

Aussi, il est indispensable que le management stratégique et surtout la Gestion des Ressources Humaines s'impliquent réellement dans l'amélioration des performances individuelles et collectives par la mise en place d'un système approprié d'évaluation du personnel.

Le monde du travail d'aujourd'hui insiste sur le dépassement de soi et la quête de l'excellence. La bonne performance s'impose en tant que condition sine qua non de la survie de toute organisation. Dès lors, les employeurs cherchent à observer et à déterminer la performance de leurs salariés en raison surtout de la relation de cette activité avec les autres domaines de la fonction ressources humaines.

L'évaluation des ressources humaines est donc la fonction qui permet au supérieur de mesurer la performance de son subordonné, de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés.

Certes, l'évaluation assure le bon fonctionnement de l'entreprise, mais elle permet également le développement personnel des salariés. C'est sans aucun doute l'outil de Gestion des Ressources Humaines le plus indispensable, le plus dynamique et le plus stratégique; car toute décision concernant un employé, part d'une évaluation préalable de sa performance et

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

de son professionnalisme à travers un bilan de ses aptitudes, de sa personnalité et de ses compétences.

Toutefois, le constat est que l'évaluation du personnel souffre de nombreuses critiques et contestations, quelles que soient les méthodes utilisées et quelle que soit la taille et la nature de l'entreprise. C'est un processus très délicat qui conditionne non seulement la carrière du salarié, mais aussi la performance de l'entreprise.

Pour se faire, l'évaluation doit être guidée par un souci d'équité, de transparence et d'objectivité afin, d'une part, d'éviter certains inconvénients tels que la détérioration du climat social et la baisse du rendement, et d'autre part, de fournir un éclairage qualitatif et objectif à la prise de décisions stratégiques. L'intérêt d'une telle pratique des RH nous a invités à l'étudier dans une grande entreprise publique qui est la SENELEC.

Ainsi, pour notre thème portant sur « l'analyse du système d'évaluation du personnel de la SENELEC, nous travaillerons sur trois (3) grandes parties :

1. Cadre théorique et méthodologique.
2. Cadre organisationnel et contextuel
3. Analyse, interprétation des résultats et recommandations

**PREMIERE
PARTIE :**
**Cadre Théorique
et
Méthodologique**

Chapitre 1: Cadre Théorique

Section 1 : Problématique

Les mutations socio-économiques dues à la mondialisation ont fortement bouleversé la structure et le fonctionnement des entreprises. Les dirigeants sont ainsi amenés à faire des choix stratégiques pour hisser leurs organisations à un haut niveau de compétitivité et de performance.

Pour ce faire, l'accent est mis sur la recherche de nouvelles technologies et de développement des ressources humaines.

En effet, l'un des préalables à l'amélioration des compétences individuelles est assurément un dispositif efficace d'appréciation des performances du personnel. Toute décision concernant un salarié (formation, mobilité, promotion, rémunération, etc.) suppose avant tout une évaluation de ses compétences et aptitudes socioprofessionnelles. L'évaluation constitue ainsi un outil indispensable de gestion des ressources humaines qui permet de mesurer l'adaptabilité ou l'employabilité de l'agent.

Cependant, l'efficacité d'une telle démarche dépend des critères de l'évaluation, des méthodes utilisées et de la procédure suivie. S'agissant de ce dernier volet, il faut noter que l'entretien est un outil important qu'il faut intégrer dans tout système d'évaluation. Au-delà de ses objectifs, il constitue un dispositif d'aide à la décision, car il apporte une meilleure visibilité en GRH et permet de stimuler la motivation des salariés, voire de les impliquer davantage dans le fonctionnement de l'entreprise.

Afin que l'entretien d'évaluation puisse jouer ce rôle et être un espace de dialogue, il doit être exempt de toute subjectivité. En fait, l'objectivité est, en grande partie, garantie par l'existence de supports appropriés et par la qualité des échanges entre l'évaluateur et l'évalué. La question est donc de savoir ; pourquoi évaluer?, qui doit évaluer?, et quand doit – on évaluer? De même, savoir si la SENELEC dispose-t-elle d'un système efficace d'évaluation de ses ressources humaines qui puisse faire face au défi de la mondialisation?

Voilà des questions qui nécessitent beaucoup de réflexion et d'analyse sur le système d'évaluation du personnel de la SENELEC.

Section 2 : Objectifs de recherche

Cette partie comprend l'objectif général et les objectifs spécifiques de notre recherche.

1. Objectif général

L'objectif général de notre recherche consiste en un diagnostic du système d'évaluation des ressources humaines de la SENELEC. Nous avons pour but, d'analyser le système l'évaluation des performances de la SENELEC, les outils utilisés et le suivi des résultats de l'évaluation.

2. Objectifs spécifiques

Afin d'atteindre notre objectif général nous avons pris soin de fixer des objectifs spécifiques, notamment:

- Identifier les techniques et outils utilisés;
- Identifier les décisions prises à l'issu de l'évaluation
- Identifier les dysfonctionnements éventuels,

Section 3 : Hypothèses

Les hypothèses sont des réponses provisoires, anticipées, des présomptions formulées par rapport au réel et qui demandent à être vérifiées. Ce sont donc des énoncés déclaratifs précisant une ou des relations anticipées et plausibles et les relations observées. Par rapport à notre problématique et aux objectifs fixés, nous avons avancé l'hypothèse de recherche selon laquelle : **toute politique d'évaluation non adéquate ne permettrait pas au salarié de s'ajuster à son travail.**

De cette hypothèse générale découle d'autres sous jacentes, notamment, il n'y aurait pas de possibilité :

- d'intégrer les besoins du salarié et les buts de l'organisation;
- d'accroître le sens de la responsabilité du salarié;
- de faire l'inventaire des points forts et des points faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce
- de motiver le personnel et de donner suite aux résultats enregistrés

Section 4 : Revue de la Littérature

Au cours des siècles, diverses formes d'évaluation furent pratiquées sur des individus afin de découvrir le niveau d'excellence professionnelle des salariés. La plupart des salariés effectuaient des tâches simples et il était possible d'évaluer facilement leur performance dans leur poste. Ainsi, dès les années 1840, Robert Owen implanta les notions liées à l'évaluation de la performance dans une usine écossaise. Ces notions se sont traduites, entre autres, par l'utilisation de réglettes de diverses couleurs en vue de renseigner les salariés sur leur performance. La couleur déterminait la qualité de la performance, de pauvre à excellence. Mais au 19^e siècle, l'introduction de la machine a brouillé les cartes et il a fallu chercher d'autres modes d'évaluation.

La formalisation du premier système d'évaluation interviendra plus tard en 1912 au sein des grands magasins américains « Lord et Taylor ».

Taylor a constaté qu'on ne savait pas réellement en quoi consistait « une bonne journée de travail ». Ce constat l'amena à élaborer une théorie sur l'organisation scientifique du travail. Ainsi, avança-t-il l'idée:

« Que l'évaluation de la performance devait être un instrument rationnel, capable de détecter parmi les salariés ceux qui avaient les capacités physiques et intellectuelles pour occuper efficacement un poste donné ». A cette époque, on parlait d'évaluation du poste et non du salarié. Cette évaluation consistait à utiliser des grilles standardisées qui induisent souvent à des confusions entre l'évaluation du poste de travail et / ou le partage des tâches entre les salariés et l'évaluation de celui qui occupe le poste pour en apprécier l'adéquation.

Si le management scientifique s'intéressait essentiellement à l'adéquation profil / poste, il en est autrement pour le courant des relations humaines, qui pour redonner à l'homme tout son humanisme, prône la communication au travail. Ce courant met l'accent sur la motivation du salarié au travail et sur les facteurs qui influencent sa performance. Le dialogue dans le cadre de l'évaluation revêt un caractère fondamental.

Il ne s'agira pas simplement de dialogue car l'entretien va vite trouver une autre dimension. Dans les années 50, la Direction Par Objectif (DPO) recentre l'entretien d'évaluation sur les objectifs et les résultats à atteindre. L'évaluation est alors explicite et formalisée. Cette recentralisation est l'œuvre de Peter Drucker. Selon lui le manager doit fixer des objectifs clairs mais aussi donner des moyens et contrôler les résultats à posteriori. Le manager

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

donne ainsi une large autonomie au collaborateur qui se sentira libre de prendre des initiatives pour arriver à atteindre ses objectifs. Voilà pourquoi il est courant d'entendre parler de la Direction Participative Par Objectifs (DPPO).

Toutefois, c'est seulement à partir de la Deuxième Guerre mondiale que les psychologues ont vu la nécessité de consacrer du temps et du soin à développer des critères et des techniques pour évaluer le travail des individus.

Claude Levy Leboyer, dans son livre intitulé : *Evaluation du Personnel, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Édition 2007, insiste sur la nécessité d'assigner des objectifs clairs et précis à l'évaluation du personnel en tant qu'outil incontournable de la Gestion des ressources humaines. Se préoccupant du choix de la méthode d'appréciation qui est très déterminant pour l'efficacité de l'outil, il propose l'entretien. Selon lui, l'entretien reste la méthode la mieux adaptée en ce sens qu'elle permet un échange qui peut lever plusieurs équivoques mais aussi pour mesurer le degré de motivation du collaborateur et de connaître ses besoins. Cet auteur a également apporté une critique sur la notation. Selon lui, la notation ne garantit pas une objectivité car elle dépend de l'indulgence de celui qui note.

René Moulinier, lui va au-delà de l'entretien en proposant dans son ouvrage intitulé : *L'Entretien Personnel : un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise* Edition 2002, l'évaluation professionnelle ou entretien de bilan annuel.

Selon lui, l'entretien de bilan annuel est plus dynamique et plus élaboré car le processus permet au collaborateur évalué de s'exprimer et d'être éclairé sur le contenu de son poste, de faire part à son manager de ses difficultés et de négocier les objectifs qui lui seront fixés à l'avenir.

Nous partageons les points de vue de Moulinier et de Leboyer. Nos entreprises, pour faire face aux multiples enjeux de la concurrence, doivent adopter de nouvelles politiques de management. La notation existant pratiquement dans la plus part de nos entreprises publiques, ne contribue plus à les inscrire dans une dynamique de développement des ressources humaines pour assurer la compétitivité et la performance. Alors que de nos jours, le monde du travail d'aujourd'hui insiste sur le dépassement de soi et la quête de l'excellence.

Section 5 : Pertinence de l'étude

La Senelec, à l'image des autres entreprises du pays, est obligée de s'adapter aux mutations profondes liées à la mondialisation de l'économie. Dès lors, il est nécessaire de disposer de ressources humaines compétentes, motivées et performantes. A cet effet, notre étude permettra à la Direction des Ressources Humaines de la Senelec de disposer d'un outil d'évaluation du personnel actualisé afin de pouvoir déceler les forces et les faiblesses de ses salariés pour entreprendre des actions en vue de les rendre plus compétitifs et performant des objectifs. Notre étude réside donc dans le fait que le processus d'évaluation se situe au cœur du système de la gestion des ressources humaines ; il doit irriguer l'ensemble des décisions en matière de rémunération, mobilité, formation, promotion etc.... En effet, il se situe pratiquement au centre de tous les autres processus car il les aide à avoir une plus large visibilité sur leur marge de manœuvre. Cette étude entre aussi dans le cadre de l'obtention d'un master en Gestion des Ressources Humaines, mais aussi elle constitue un point de départ pour un projet professionnel ambitieux qui est de faire de l'évaluation de personnel un outil incontournable de management.

Section 6 : Etat de la question

L'évaluation des hommes est une pratique complexe qui requiert beaucoup de modestie.

En quoi consiste – t –elle réellement?

« L'évaluation des ressources humaines peut être définie comme la fonction qui permet au supérieur de mesurer la performance de son subordonné, de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés ».

Conçue à l'origine pour allouer et intégrer les ressources humaines dans une organisation, l'évaluation est devenue un outil majeur pour prévoir les besoins en RH, diagnostiquer les forces et faiblesses des salariés, et planifier les actions curatives.

En effet, les premières méthodes d'évaluation du personnel datent du moyen âge au cours duquel les entreprises avaient élaboré des procédures pour évaluer l'ouvrier, depuis son apprentissage jusqu'à ce qu'il devienne un maître et soit capable de réaliser un chef-d'œuvre. Les systèmes actuels d'appréciation du personnel sont le produit d'un processus influencé par les différentes doctrines managériales qui se sont succédé depuis l'ère de l'industrialisation. Plus tard, la double préoccupation de la rationalisation des choix budgétaires et de la direction par objectifs va influencer sur l'évaluation des salariés.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

L'appréciation des performances individuelles devenait un enjeu, eût égard à l'importance des dépenses de personnel dans l'analyse budgétaire.

Le concept même d'objectif entraînait la nécessité d'estimer l'écart entre prévision et réalisation, d'en comprendre les causes et de fixer des mesures correctives pour l'avenir. Aujourd'hui on se rend compte que la compétitivité des entreprises dépend certes des ressources financières et technologiques, mais aussi et surtout des capacités d'évolution et d'anticipation des membres de l'organisation. Ainsi, la gestion des ressources humaines, à travers le recrutement, la formation, la gestion de la mobilité et des carrières, la reconnaissance et le développement des potentiels, repose indéniablement sur une évaluation objective des performances individuelles.

L'évaluation implique une analyse rétrospective du professionnel sur sa manière d'exercer son métier, dans une relation d'aide et d'accompagnement de l'encadrement, sur la carrière et le parcours de formation.

Elle porte en elle les notions de performance individuelle et collective, de l'atteinte des objectifs et favorise la progression de l'employabilité, la fidélisation, la motivation du personnel, et le développement des compétences.

L'évaluation nourrit les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et en constitue une porte d'entrée. À ce titre, elle est intrinsèquement liée au recrutement, à l'intégration, à la formation, à la mobilité et à la gestion des carrières.

L'évaluation est multiple et ne se limite pas à l'entretien d'évaluation annuel. De l'entretien de recrutement à l'entretien de milieu de carrière, en passant par le parcours d'intégration et de formation, l'évaluation est une démarche quotidienne de dialogue et de progrès.

Elle est nécessaire pour individualiser la Rémunération, la Formation et l'amélioration de l'organisation.

Généralement sont appréciés, les connaissances dans le travail, la qualité du travail, la quantité et la productivité, le respect des règles, les relations hiérarchiques et fonctionnelles...

L'évaluation est donc un facteur fondamental de communication interne, de motivation, de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer sa contribution à la performance de l'entreprise ;
- Evaluer les activités et les compétences mise en œuvre ;
- Apprécier l'atteinte des objectifs ;

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir ;
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise ;
- Le promouvoir ;
- Etudier le climat de travail à l'intérieur du service, entre les collaborateurs du service et leur encadrement, entre le service et les services collatéraux de l'organisation.

1. Les enjeux de l'évaluation

Les enjeux de l'évaluation répondent à la question «pourquoi évaluer? ». Ces enjeux sont les suivants :

- Un enjeu économique

L'évaluation permet de déterminer les salariés qui peuvent être intégrés de manière efficiente dans un dispositif de formation qualifiante, lourd et coûteux, dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique et organisationnelle.

- Un enjeu pédagogique

L'évaluation permet aux collaborateurs de disposer d'un regard externe sur leurs performances et leurs compétences. Elle favorise ainsi une prise de conscience indispensable à leur évolution.

Par ailleurs, il serait difficile de définir des orientations en matière de politique RH sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et faiblesses des ressources humaines de l'entreprise.

- Un enjeu psychologique

L'évaluation renvoie à des éléments très personnels tels que l'identité professionnelle, l'image et l'estime de soi. L'enjeu est donc que l'on ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres.

- Un enjeu technique et stratégique

Les résultats de l'évaluation doivent servir de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'action : de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

L'appréciation permet à chaque partie d'avoir un feed-back sur son année écoulée; le salarié, sur son année de travail ; le manager, sur la gestion des objectifs opérationnels ; et la direction, sur l'impact de sa politique de gestion au sein de l'organisation.

❖ Pour l'évaluateur

Tout système d'évaluation devrait permettre à l'évaluateur de mieux connaître ses collaborateurs parce que leurs compétences et motivations seront évaluées. L'entretien d'évaluation constitue ainsi un moyen pour lui de définir et de répartir les rôles dans son équipe, et d'y initier le dialogue. C'est l'occasion de mieux expliquer les missions et les exigences du poste au salarié.

En somme, pour l'évaluateur, responsable hiérarchique, les objectifs de l'appréciation se divisent en deux axes :

- Le management au niveau collectif, c'est-à-dire, le développement et la reconnaissance du professionnalisme, l'amélioration des performances et la gestion des équipes avec équité.
- la gestion des ressources humaines au niveau individuel: échange avec le salarié sur les résultats de l'année écoulée avec la fixation de nouveaux objectifs pour l'avenir; sur son orientation de carrière, mais aussi et surtout, sur sa reconnaissance et sa valorisation symbolique et financière.

❖ Pour le collaborateur évalué

L'évaluation permet à ce dernier de:

- S'exprimer sur l'organisation et le contenu de son travail ainsi que les améliorations possibles à y apporter.
- Faire l'inventaire de ses forces et faiblesses et d'obtenir un feed-back sur la manière d'exécuter son travail et la qualité des résultats enregistrés.
- Négocier les moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs et d'être efficace;
- Participer à la définition des objectifs et missions ;
- Accroître son sens de la responsabilité professionnelle;
- Exprimer ses souhaits d'évolution en termes de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance.

Pour le collaborateur, l'objectif principal est donc de pouvoir dialoguer avec la hiérarchie sur ses résultats ; d'avoir une remontée d'informations claires sur le travail réalisé, et être ainsi valorisé et reconnu.

❖ **Pour le système de gestion des ressources humaines**

Le système d'évaluation doit être en cohérence avec la gestion des ressources humaines dont il fait partie intégrante. C'est un système transversal qui peut permettre de:

- Recueillir les informations nécessaires pour les prises de décisions en matière de GRH
- Vérifier l'adéquation des collaborateurs avec les exigences du poste et les objectifs fixés, recenser les besoins individuels en formation et préparer ainsi des plans de formation qui correspondent aux objectifs de l'entreprise;
- Individualiser la rémunération sur la base de critères objectifs connus de l'évaluateur et de l'évalué (une partie du salaire étant fonction de la performance individuelle);
- Faciliter l'évolution des métiers et des postes de travail (gestion prévisionnelle des emplois)
- Faire évoluer les collaborateurs (gestion préventive des compétences) par des mutations, des promotions ou des reclassements acceptés et réussis ;
- Attribuer des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.

❖ **Pour la performance de l'entreprise**

L'évaluation doit permettre à l'entreprise de :

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée (contrôler sa performance) ;
- Maintenir un management de proximité par le dialogue;
- Responsabiliser les salariés en leur fixant de nouveaux objectifs négociés ;
- Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives ;
- Instaurer une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'entreprise.

2. Les méthodes d'appréciation

Une méthode est un ensemble de démarches raisonnées et suivies pour parvenir à un but.

L'importance de l'évaluation du personnel a poussé de nombreux chercheurs et praticiens à concevoir diverses méthodes. Deux grandes écoles exercent ainsi une influence significative sur les méthodes d'évaluation utilisées dans les organisations: l'Ecole du Management Scientifique et celle des Relations Humaines. Mais des auteurs comme **Harry LEVINSON** distinguent aussi des méthodes telles que les méthodes orientées vers le passé et celles orientées vers le futur.

❖ **Les méthodes d'évaluation selon l'Ecole du Management Scientifique**

Bon nombre de ces méthodes sont utilisées dans les entreprises. Ce sont :

- la **méthode de classement par rang** où le supérieur hiérarchique dresse une liste des salariés, en commençant par le meilleur et en finissant par le moins bon. Cet outil ne s'attache pas à la valeur réelle de l'agent.
- la **méthode d'évaluation par distribution** où le superviseur regroupe les employés selon des classes prédéterminées (1ère classe: 10 % des meilleurs employés ; 2ème classe: 20 % des très bons employés).
- **l'évaluation ouverte**: par cette méthode, le supérieur s'exprime librement sur les forces, les faiblesses et le potentiel de l'employé, sans utiliser des critères d'évaluation ni de normes de rendement définis ;
- **l'évaluation par incidents critiques**: il s'agit pour le superviseur d'observer uniquement le comportement d'un employé dans une situation difficile; par exemple, la réaction d'un préposé au service de la clientèle débordé d'appels téléphoniques.

Le management scientifique valorise les descriptions objectives de comportement par des échelles comportementales prédéfinies.

❖ **Les méthodes d'évaluation selon l'Ecole des Relations Humaines**

Dans cette approche, l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'individu sont communs. Il faut donc favoriser le dialogue entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Ce dialogue permet de développer la motivation du collaborateur, de satisfaire ses besoins de sécurité, de justice et de reconnaissance, pour paraphraser Maslow.

Selon les tenants de l'école des relations humaines, six (6) comportements peuvent être adoptés par l'évaluateur au cours des entretiens d'évaluations :

- Le comportement d'enquête qui vise à adopter un comportement d'information sur les faits;
- Le comportement d'évaluation qui constitue un jugement par référence à des critères logiques, des normes et des valeurs (c'est vrai c'est faux, c'est bien ou c'est mal) ;
- Le comportement de suggestion qui consiste à proposer à l'évalué un moyen, une solution au problème, ou à le renvoyer à une information complémentaire, à une personne compétente ;

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- Le comportement de soutien qui vise à apporter à l'interlocuteur un encouragement, une consolation, une compensation;
- Le comportement d'interprétation qui consiste à fournir à autrui une clarification, une explication de ce qui a été dit en lui proposant un sens qu'il n'avait pas perçu et que l'entretien est à même de lui dévoiler;
- Le comportement compréhensif ou empathie (selon le terme de Carl Rogers) qui, lui, permet à l'évaluateur de montrer qu'il a parfaitement compris ce que le collaborateur voulait lui dire. Cette formulation se fait à trois niveaux: le contenu manifeste, le contenu latent et le contenu non

❖ **L'évaluation à 360°**

Cette méthode consiste à faire évaluer un collaborateur aussi bien par son supérieur hiérarchique (N+1) que par ses pairs, ses collaborateurs, les clients internes et externes. Cette diversité d'évaluateurs permet d'enrichir les points de vue recueillis ; ce qui confère à cette méthode une validité et une crédibilité accrues.

L'évalué réalise également son auto-évaluation. Et la comparaison des évaluations et le rapprochement avec l'auto-évaluation permettent d'agir sur trois points :

- Améliorer l'information des différents évaluateurs ;
- Permettre à l'évalué de connaître l'écart entre les façons dont il est perçu et dont il souhaite être perçu ;
- Bâtir un plan d'action et de développement pour remédier à ces écarts.

❖ **L'auto-évaluation**

Traditionnellement, l'appréciation est à la charge du responsable hiérarchique direct (N+1). Certaines entreprises incluent également comme appréciateurs d'autres responsables ayant des liens fonctionnels avec l'apprécié. A ces conceptions hiérarchiques de l'appréciation, s'oppose une conception « auto-évaluation » où l'intéressé lui-même effectue sa propre appréciation, avec le danger potentiel de la subjectivité dans le jugement qu'il porte sur lui.

L'objectif ici est d'aider la personne à se faire une image plus objective de sa performance. L'auto-évaluation complète donc l'évaluation par le N+1 et l'évaluation par des tiers (360°) ; elle permet une meilleure connaissance de soi, de ses limites et ambitions professionnelles.

❖ **L'Assessment Center (AC)**

L'Assessment Center peut être défini comme un moment ou un endroit où des personnes se prêtent en groupe à une observation de leur fonctionnement professionnel par des tiers, selon des critères établis en relation avec un objectif déterminé à l'avance.

Dans beaucoup d'entreprises et dans le grand public, les AC soulèvent un lot de questions et d'images pas toujours claires.

Parfois, ils apparaissent comme des outils pour évaluer qui est capable de faire quoi et comment, dans un environnement professionnel donné, ils prennent parfois la forme d'une mise en compétition organisée permettant de choisir les meilleurs éléments lors d'une fusion ou d'une réorganisation interne, d'autre fois encore, la forme de bilan personnel comportemental ou d'aptitudes professionnelles.

L'objectif principal poursuivi est une aide à la décision dans des situations telles qu'une promotion ou une réorganisation, la gestion d'un changement organisationnel, un développement de carrière associé à une formation. L'Assessment Center est actuellement une méthode réputée fiable pour l'analyse et l'évaluation des comportements professionnels et des potentiels d'individus dans un environnement donné. Ils peuvent être pratiqués aussi bien à l'interne qu'avec l'aide de spécialistes externes à l'entreprise.

❖ **La notation :**

Historique : Création en France en 1946. Mise en œuvre au niveau de la fonction publique française et des pays de l'espace francophone.

Principe : Appréciation chiffrée du subordonné par son supérieur en tenant compte de certains éléments. Exemple: bulletin de note.

Critères d'appréciation:

- Rapidité d'exécution ou quantité de travail fourni
- Qualité du travail fourni et Ponctualité dans la fourniture du travail
- Discipline et relations humaines

Le barème d'appréciation s'établit comme suit:

Nul	Très mauvais	Mauvais	Très médiocre	Médiocre	Moyen	Assez bon	Bon	Très bon	Excellent	Parfait
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

❖ **L'entretien d'évaluation :**

L'entretien d'évaluation a été lancé depuis les Etats-Unis, il y a de cela plusieurs décennies et en France dès 1980. Il permet d'évaluer la performance, le potentiel et les compétences de l'individu. Il s'inscrit dans le cadre des découvertes humanistes des écoles de relations humaines, succédant ainsi aux approches tayloriennes, simples outils de gestion administrative, et aux rapports d'activités hiérarchisés. Il s'est substitué au jugement solitaire du supérieur, qui s'attachait surtout, au rendement d'un côté, aux traits de personnalité de l'autre, pour prendre en fin de compte des décisions unilatérales;

Pour être efficace, l'entretien d'évaluation doit suivre quelques règles et démarches:

- L'entretien doit être planifié et préparé par le responsable hiérarchique et par le salarié ;
- L'entretien doit se dérouler dans un lieu calme donnant la possibilité de s'asseoir et de poser ses documents
- Le supérieur hiérarchique aura pris soin de réserver un temps suffisant et de veiller à ne pas être dérangé durant l'entretien (visite, téléphone, etc.) ;

L'entretien d'évaluation se déroule en plusieurs étapes:

- L'accueil
- Le bilan de l'année (Analyse de la période écoulée)
- L'évaluation des compétences, capacités exercées et activités,
- La détermination des objectifs de l'année à venir, des moyens attribués pour les atteindre et des axes de progrès,
- La formalisation des engagements,
- La conclusion de l'entretien.

Toutefois, il faut aussi profiter de ce moment privilégié pour écouter les avis ou idées des salariés sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'entretien annuel permet donc de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer des objectifs de l'année à venir et de décider des actions à mettre en place et des programmes de fonction des RH à venir.

Le premier système d'évaluation annuelle formalisé est l'œuvre de l'entreprise américaine Ford. La grande révolution consistait à passer des systèmes inspirés par Taylor, à des méthodes de conduite des hommes prenant en compte leurs affects, leurs motivations et leurs projets.

Le processus de l'entretien d'évaluation se compose de trois étapes essentielles:

- **la phase préparatoire** : La préparation doit être réciproque (le collaborateur et le (N+1) pour gagner du temps et permettre aux différents acteurs d'avoir un échange fructueux;
- **le déroulement de l'entretien** : Les deux postures à adopter alternativement pendant l'entretien sont la consultation (questions, écoute bienveillante mais aussi critique) et la négociation (proposition, discussion, conciliation, validation). Ce dialogue doit déboucher sur un contrat d'objectifs;
- **l'accompagnement et le suivi** : Ici, il s'agit de faire un suivi par des briefings et des évaluations périodiques pour voir l'évolution du collaborateur vers l'atteinte de ses objectifs et de tenir compte des préoccupations qu'il aurait soulevées lors de l'entretien.

Notons par ailleurs que la formation des évaluateurs et des évalués s'avère nécessaire pour la réussite de l'entretien d'évaluation, surtout en ce qui concerne l'utilisation des supports.

3. La logistique de l'évaluation

○ Pourquoi évaluer ?

L'évaluation permet aux personnes concernées d'apprécier leurs performances et leurs compétences, ce qui est essentiel pour leur évolution et la gestion de leurs carrières (PROJET PERSONNEL PROFESSIONNEL). L'évaluation influe également sur la psychologie des salariés, car elle renvoie à l'image de soi, et à l'estime de soi.

En effet, sans évaluation des plans et des projets, comment l'entreprise peut elle prendre, éventuellement, les mesures correctives et nécessaires pour progresser? Lorsqu'il s'agit de définir les grandes orientations de l'entreprise, ses objectifs stratégiques, il faut aussi en matière de ressources humaines:

- Faire l'état des lieux
- Evaluer l'existant,
- Identifier les forces et les faiblesses,
- Et prévoir, enfin, les besoins futurs des différentes structures de l'organisation.

Aujourd'hui, dans le cadre de la mise en œuvre de la norme ISO, l'évaluation constitue une étape essentielle du management des ressources humaines, en vue d'une certification éventuelle. Et en entreprise comme sur un terrain de foot, il ne suffit pas d'aligner des

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

vedettes pour gagner ou réaliser des performances. Sans confiance mutuelle, sans vision commune, il n'y a pas de performance.

○ **Quoi évaluer ?**

L'évaluation des ressources humaines porte en général sur trois domaines:

- **La performance** (objectifs, moyens, résultats, savoir, savoir faire, savoir être);
- **le potentiel.** (forces, ressources dont on dispose, capacité)
- **Les compétences** (aptitudes professionnelles et personnelles)

L'évaluation de la performance d'un salarié ; il s'agit « d'analyser le produit de ses activités concrètes, pour les comparer, soit à des objectifs préalablement définis, soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans des conditions similaires ».

L'évaluation du potentiel d'un salarié correspond à sa capacité à acquérir rapidement, soit en formation, soit sur son poste de travail, les compétences nouvelles qui lui seront utiles demain pour occuper un métier différent, ou bien encore pour exercer le même métier à un niveau de responsabilité plus élevée. C'est aussi « une virtualité d'acquisition de compétences nouvelles pour réussir dans une fonction donnée »

Pour l'évaluation des compétences d'un salarié, il faut noter que les compétences intègrent la stratégie de l'entreprise et se définissent en même temps comme un levier incontournable de sa compétitivité. Dès lors, l'évaluation des compétences s'analyse selon trois axes :

- L'évaluation des compétences en tant qu'outil de gestion des ressources humaines permettant à l'entreprise de s'assurer qu'elle détient le seuil de compétences nécessaires pour exister dans un contexte de concurrence
- L'évaluation des compétences en tant qu'approche informant l'entreprise de détenir un patrimoine de compétences en son sein lui permettant de se singulariser par rapport à ses concurrents et de maintenir son avantage concurrentiel.
- L'évaluation des compétences comme moyen soutenant la dynamique de renouvellement des compétences nécessaires à assurer la position stratégique de l'entreprise et les déplacements d'avantages concurrentiels au cours du temps.

○ **Qui doit évaluer ?**

Les salariés eux-mêmes, les supérieurs hiérarchiques au premier et second degré et la direction des ressources humaines.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

Les employés peuvent procéder eux-mêmes à leur auto – évaluation. Cette pratique doit être encouragée et facilitée de manière informelle, en vue d'une comparaison entre la vision du travailleur et celle de son supérieur hiérarchique. Mais d'une manière générale, c'est la hiérarchie qui a en charge le processus d'évaluation. Cependant, la direction des ressources humaines peut aussi procéder à une évaluation collective et anonyme.

En matière d'évaluation, la direction des ressources joue le rôle de maître d'œuvre vis-à-vis des dispositifs d'évaluation, tandis que les supérieurs hiérarchiques assurent la maîtrise d'œuvre.

○ **Qui doit être évalué ?**

Depuis le haut de la hiérarchie jusqu'aux cadres, puis aux agents de maîtrise en passant par le personnel simple et aux ouvriers, chacun doit bénéficier d'une évaluation. Ne serait-ce que par souci de cohérence entre les valeurs, les intentions et la pratique.

○ **Chronologie ou périodicité des évaluations :**

L'entretien de bilan annuel a lieu **une fois/an**. Cette périodicité peut être resserrée à 3, à 6 mois quand il s'agit de nouveaux collaborateurs ou après une mutation pendant la première année, le rythme diminuant au fur et à mesure que l'intéressé acquiert compétences et connaissances.

A l'intérieur des entreprises, la chronologie des entretiens suivra de façon descendante la pyramide des responsabilités ; c'est-à-dire l'organigramme.

En effet, un responsable ne peut tracer une perspective d'évolution pour un de ses collaborateurs que s'il l'a lui-même abordé avec son propre supérieur hiérarchique.

Le processus d'évaluation partira donc de la Direction Générale pour aboutir quelques temps plus tard aux niveaux les plus opérationnels.

4. Les critères d'appréciation

Il existe plusieurs critères d'évaluation plus ou moins formalisés. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvre, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou le comportement. En somme, il y a des critères objectifs, des critères subjectifs et des critères liés au comportement.

➤ **Les critères objectifs**

Essentiellement issus des travaux de Peter DRUCKER et de Mac GREGOR, ces critères sont liés aux résultats à atteindre. Ils sont observables, donc mesurables. Ce qui compte ici

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

ce sont les résultats de l'employé et non ses caractéristiques personnelles. Cependant, pour diverses raisons, ces critères à eux seuls ne suffisent pas pour évaluer un agent:

- les travaux de nature qualitative se prêtent difficilement à la formulation d'objectifs opérationnels;
- les critères objectifs mettent plus l'accent sur le court terme que le long terme;
- ils ne s'intéressent pas souvent aux moyens mis en œuvre pour obtenir les résultats.

➤ **Les critères subjectifs.**

Bien que contestés, ces critères sont en général les plus utilisés. Ils portent sur l'individu et ses principaux traits de personnalité. Ils ne sont pas directement observables.

Cependant, selon certains auteurs comme Marcel COTE, l'utilisation de ces critères pourrait être nécessaire s'ils ont un impact sur le rendement du salarié. Les plus utilisés sont les suivants:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| - la sociabilité | - la ponctualité ; |
| - l'esprit de décision | - la collaboration et la coopération; |
| - la motivation | - l'intérêt du travail ; |
| - la conduite et l'assiduité | - l'ordre et la méthode; |
| - le sens de responsabilité | - l'esprit d'initiative |

➤ **Les critères liés aux comportements**

Ils sont qualifiés d'hybrides car ils apparaissent à la fois comme objectifs et subjectifs. Ils s'attachent aux comportements de l'individu qui ont un impact sur les résultats.

Ainsi, on établit une liste de comportements permettant d'évaluer les employés suivant des normes qui vont par exemple de < insuffisant > à < excellent >.

La difficulté réside ici dans l'identification des comportements désirables et surtout conciliables dans un système d'évaluation en vue d'une rémunération au mérite.

Notons qu'il n'existe pas de critères universels pour l'évaluation du personnel dans les organisations. Le choix des critères doit être guidé par la nature et la taille de l'entreprise.

Chapitre 2: Cadre Méthodologique

Section 1 : Cadre de l'étude

Notre étude a été réalisée au sein de la société nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC), plus précisément au siège social de l'entreprise situé à la rue Vincent /Dakar. La SENELEC est créée en 1983. Opérateur historique du secteur de l'électricité au Sénégal, cette société a comme mission de fournir de l'électricité aux citoyens et aux industries afin de participer activement au développement du Sénégal. Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire.

Section 2 : Techniques d'investigation.

Pour élaborer une bonne étude et avoir des réponses appropriées sur notre projet, nous allons utiliser les outils d'investigation suivants :

- **La recherche documentaire** qui a consisté à parcourir des documents qui ont un rapport direct avec notre thème. Nous avons aussi consulté des sites Internet car présentant l'avantage de fournir des informations récentes sur les différents aspects du sujet étudié, notamment l'évaluation du personnel. Cette étude a été au niveau du service documentation de la SENELEC. Ainsi, le recours à la technique documentaire nous a permis d'exploiter la documentation écrite sur l'évaluation du personnel, cela veut dire que nous avons consulté des ouvrages, des revues, des mémoires, des rapports etc. pour mieux cerner notre thème.
- **Le questionnaire**, qui est une technique d'une utilité particulière, nous permettra d'avoir une vue réelle sur la répercussion de l'évaluation au niveau du personnel. Il nous permis de procéder à un sondage d'opinion et ainsi d'avoir l'avis des personnes concernées sur l'évaluation des agents.
- **L'entretien** : cette méthode nous a permis d'avoir des informations plus précises sur certaines questions. A travers cette observation nous avons consulté des rapports, questionné les responsables de la DRH afin d'avoir plus d'orientations précises sur notre étude.

Ces techniques nous permettront de recueillir des informations nous permettant d'atteindre les objectifs définis auparavant.

Section 3 : Méthodes d'échantillonnage

Notre recherche procède par échantillonnage, c'est-à-dire une partie de la population à partir de laquelle se fera une généralisation. Elle porte généralement sur une vaste population mais s'exerce rarement sur toute la population.

L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés aussi et, surtout, compte tenu des contraintes auxquelles nous sommes soumis (temps, moyens financiers et matériels limités). A cet effet, nous avons décidé de nous limiter au personnel du siège et de limiter la taille de notre échantillon à 75 employés répartis en collège socioprofessionnel (Cadre, maîtrise, exécutant).

Section 4 : Difficultés rencontrées

Dans l'investigation, nous avons buté sur des difficultés car un travail scientifique ne saurait s'achever sans contraintes pendant sa réalisation.

En effet, la collecte des informations n'est pas simple. Nous nous sommes heurtés à maintes difficultés parmi lesquelles nous citons :

- l'acquisition des informations pour pouvoir avancer dans l'étude de notre projet ;
- obtention de certaines informations jugées sensibles et confidentielles, étant donné que la SENELEC est une entreprise stratégique pour la scène politique
- report de rendez-vous

Ces difficultés ont été les principales contraintes que nous avons rencontrées mais elles n'ont pas été un frein considérable dans notre travail.

**DEUXIEME
PARTIE :**

**Cadre
Organisationnel
et Contextuel**

Chapitre 1: Cadre Organisationnel

Section 1 : Historique de la SENELEC

ANNEES	REALISATIONS
1887	Premières électrifications de Saint-Louis du Sénégal par l'ingénieur civil Hippolyte VAUBOURD qui était alors concessionnaire de l'éclairage de la ville.
1889	Mise en service, à Saint-Louis, de la première centrale électrique du Sénégal, par la Société d'Eclairage Electrique du Sénégal, SEES.
1891	Faillite de la SEES et création de la Nouvelle Société d'Eclairage Electrique du Sénégal, NSEES.
1892	Création de la Société d'Eclairage Electrique de Saint-Louis, plus connue sous le nom d'Etablissements CARPOT
1909	Création à DAKAR de la Compagnie d'électricité du Sénégal, CES
1925	La Compagnie Africaine d'Electricité, CAE créée à Bordeaux, se substitue aux Etablissements CARPOT. C'est à cette époque que remonte l'alimentation de la ville de Louga.
1927	Mise en service du premier groupe à vapeur de la centrale C1 de Bel-Air. Sa puissance est de 1,25 MW. La même année, La Société Electrique et Industrielle du Baol-SEIB et celle de Casamance - SEIC assurent l'alimentation en électricité de Diourbel et de Ziguinchor, respectivement.
1929	La Compagnie des Eaux et Electricité de l'Ouest Africain, EEOA est créée par la fusion de CES et CAE. : Mise en services de 2 nouvelles unités de 1,25 MW à Bel-Air ; construction du siège de la rue Vinciens.
1945	C'est la seconde guerre mondiale qui est marquée par une forte croissance du secteur électrique au Sénégal, du fait du repli sur le sol africain de grandes sociétés européennes. La consommation durant cette période passe de 7 à 14 millions de kilowattheures. Deux turbines à vapeur de 3 MW seront mises en service à Bel-Air.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

1953	Mise en service du premier groupe de la centrale 2 de Bel-Air. Sa puissance est de 12,8 MW. Trois autres groupes seront installés en 1955, 1959 et 1961. Lancement des projets de lignes 30 kV, les lignes Distribution Service Public - DSP.
1959	Mise en service de la première ligne à haute tension (90 KV° DU Sénégal. Elle relie la centrale de Bel-Air à la compagnie Sénégalaise des Phosphates de Taïba.
1960	Indépendance du Sénégal. La puissance installée est de 49.900 kW.
1966	Le premier groupe de la centrale 3 du Cap des Biches est mis en service. Sa puissance nominale est de 27,5 MW. C'est à cette époque que l'Etat du Sénégal, alors indépendant depuis 6 ans, commence à participer à l'exploitation de l'électricité. Il possédait alors le quart du capital des EEOA.
1971	l'Etat Sénégalais rachète les installations de production, de transport et de distribution et crée 2 sociétés : Electricité du Sénégal, EDS société de patrimoine au capital entièrement public et responsable des investissements et la Société Sénégalaise de Distribution d'énergie électrique, SENELEC, société d'économie mixte dont le capital est constitué à 50 % par les EEOA, chargée de l'exploitation des ouvrages.
1982	l'Etat rachète les parts d'EEOA.
1983	la nationalisation devient effective ; l'Etat crée alors par la loi n° 83-72 du 05/07/1983, une société unique : la Société Nationale d'Electricité – SENELEC.
1985 - 1995	Mise en œuvre du Premier Projet du secteur électrique pour accroître les infrastructures de la nouvelle société.
1995 - 1996	Construction du nouveau siège social de la société, achat, installation et mise en service de la turbine à gaz n°3 de 20 MW sur le site du Cap des Biches.
1997	Renforcement de la capacité de la centrale 4 par la mise en place d'un troisième groupe diesel de 20 MW.
1999	Changement de cadre institutionnel : la société passe sous le contrôle du consortium Hydro-Québec Elyo. La même année, elle met en service une turbine à gaz de 32 MW sur le site de Bel-Air.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

2000	Rupture du partenariat avec le consortium ; la société revient dans le portefeuille de l'état sénégalais.
2003	Inauguration de 2 nouvelles tranches Diesel de 15 MW au Cap des Biches.
2004	<p>SENELEC tient la première convention d'entreprise de son histoire pour faire valider son nouveau projet d'entreprise, le projet « SUXALI SENELEC ». 1200 employés, sur les 2080 que compte l'entreprise, ont fait le déplacement au CICES où s'est tenue la manifestation.</p> <p>SUXALI SENELEC a pour ambition :</p> <ul style="list-style-type: none">• D'apporter au client et à l'économie de notre pays un service de qualité à moindre coût et de devenir le service de public préféré des sénégalais.• De faire retrouver à chaque agent la fierté de travailler pour une entreprise appréciée et exemplaire qui l'implique, l'utilise au mieux et l'accompagne dans son développement professionnel et personnel.• De faire de SENELEC une société rentable au service du développement économique et social du Sénégal.

Section 2 : Cadre Juridique

SENELEC est une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique, mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre. Elle fonctionne avec ses seules ressources et doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation.

L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. L'Etat assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Energie et des Mines, qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Energie .

Depuis sa création en 1984, SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal. De 604 GWh en 1983, ses ventes sont

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

passées à 1540 GWh en 2005. Dans le même temps, sa pointe de 99 MW est passée à 343 MW et sa puissance installée de 184 MW à 582,60 MW, dont 150 MW de production privée.

Aujourd'hui, le principal défi que la société doit relever est celui du financement de son développement dans un contexte caractérisé par la globalisation de l'économie mondiale. Pour garantir le succès de cette entreprise, le Gouvernement du Sénégal a adopté un certain nombre de textes qui prévoient la libéralisation du secteur autour des axes suivants :

- Ouverture du segment de la production au secteur privé pour la réalisation et la gestion de centrales électriques.
- Maintien à SENELEC, du monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire, ainsi que de l'exclusivité de la distribution sur son périmètre.

Pour la bonne gestion de la clientèle d'affaire, la SENELEC a créé un département qui s'occupe de façon spécifique des clients professionnels.

Depuis 1993, la gestion des relations avec la clientèle est entièrement automatisée. Toutes les opérations commerciales, depuis l'abonnement jusqu'à la résiliation, sont gérées en quasi temps réel. Le client peut ainsi obtenir toutes les informations commerciales qu'il désire dans toute agence, connaître la situation de compte et régler ses factures à partir de n'importe quel guichet.

De leur côté, les responsables à tous les niveaux peuvent suivre toutes les opérations, les orienter, mesurer les performances des différents postes de travail et exercer un contrôle efficace sur les activités des intervenants et des unités.

Section 3 : Mission, Activités et objectifs

- **MISSIONS**

Elle a une mission prioritaire qui est de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal.

Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire national ; donc, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique.

- **ACTIVITES**

La SENELEC est une société d'industrie qui mène une multitude d'activités dont les principales sont :

- la production
- le transport
- la distribution et la commercialisation

- **OBJECTIFS**

Dans le but de devenir une société rentable au service du développement économique et social du Sénégal, la SENELEC confirme son ambition de réduire les coûts de production et sa volonté de renforcer et développer ses capacités de production, de transport et de distribution pour améliorer leur fiabilité.

La SENELEC souhaite réduire les pertes et promouvoir les ventes. Depuis plusieurs années, la situation de l'entreprise est caractérisée par une faible rentabilité, des difficultés financières, une qualité de service défailante, une mauvaise image de marque auprès de tous les partenaires : clients, actionnaires, personnel.

Face à cette situation, le personnel, l'encadrement et la Direction Générale se sont engagés, dans le cadre d'un plan stratégique, à mettre en œuvre des changements profonds pour atteindre ces trois (3) objectifs :

- Rétablir la rentabilité de l'entreprise ;
- Améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients ;
- Accroître la satisfaction et l'engagement du personnel.

Et pour cela, le projet « SUXALI SENELEC » est mis en place et a pour objectif principal de faire de la SENELEC un bien précieux pour tous !...pour le client, pour le personnel, pour l'actionnaire. Cela signifie :

- Apporter au Client un service de qualité à un coût moindre,
- Faire retrouver au personnel la fierté de travailler pour une entreprise reconnue qui l'implique, l'utilise au mieux et l'accompagne dans son développement professionnel et personnel.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- Faire de la SENELEC une société de référence au service du développement économique et social du Sénégal.

Aussi, la politique des ressources humaines est un facteur clé de réussite. Elle doit s'appuyer sur la croyance aux mêmes valeurs, la promotion sociale des collaborateurs, le développement des compétences et la formation. C'est pourquoi, SENELEC travaille à la mise en place d'une nouvelle politique des RH dont les ambitions sont les suivantes :

- Moderniser la gestion des ressources humaines ;
- Asseoir une nouvelle politique des RH qui garantit le développement individualisé de la carrière et des compétences de chaque collaborateur, l'équité ainsi que la reconnaissance du mérite de chacun ;

Garantir une égalité de traitement à tous les collaborateurs en matière d'embauche et de développement de carrière.

Section 4 : Structure de l'Organisation

L'organisation de la SENELEC repose sur une structure composée par l'ensemble de ses agents. Ces derniers sont repartis en fonction de leur domaine d'activité dans des différentes directions.

L'organisation se présente comme suit :

1. Directeur Général

Il est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société. Il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et les organismes internationaux. Il est aidé dans sa mission par un Secrétaire Général et des collaborateurs de haut niveau regroupés dans les structures suivantes.

2. Direction Audit Interne et Contrôle Général

Elle est chargée du contrôle permanent du respect des procédures comptables, financières, techniques et commerciales, en vue d'assurer la protection et la sauvegarde des biens de l'entreprise. Elle veille au respect des normes techniques de réalisation, d'exploitation et de maintenance des ouvrages et à l'application des critères objectifs pour le choix des

entreprises prestataires de service, ainsi qu'au respect, par les services de SENELEC et les entreprises concernées, des dispositions contractuelles.

3. Direction de la Production

Elle assure la maintenance et l'exploitation des installations de production de la société et le suivi des contrats O & M (Opération et Maintenance). Elle gère les stocks de combustibles et lubrifiants mis à sa disposition.

4. Direction du Transport et Achat d'Energie

Elle assure la maintenance et l'exploitation des réseaux de transport et de télécommunication. Elle est également responsable du placement optimal des moyens de production du réseau interconnecté, des achats, des exportations et importations d'énergie.

5. Direction de la Distribution

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la distribution ; elle assure la maintenance et l'exploitation du réseau Moyenne Tension et Basse Tension de Dakar et banlieue, y compris le dépannage. Elle assure un appui technique aux services de distribution des délégations régionales en dehors de Dakar, le contrôle de la qualité de la fourniture pour tout le territoire national, la définition des doctrines, le contrôle de l'application des consignes de sécurité, la gestion des statistiques d'exploitation des caractéristiques techniques des ouvrages et des plans des réseaux de distribution. Elle a aussi pour mission de lutter efficacement contre les pertes techniques en Moyenne Tension et en Basse Tension, pour la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.

6. Direction du Contrôle Général

Elle a pour mission la protection des biens de l'entreprise en exerçant un contrôle ciblé sur le respect des procédures administratives, comptables, financières, commerciales, d'achat et de gestion des stocks. Elle contrôle le respect des normes techniques de réalisation des ouvrages d'exploitation et de maintenance.

7. Direction Commerciale Communication et de la Clientèle

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la gestion commerciale et du processus clientèle qu'il gère au mieux des intérêts de l'entreprise et pour la satisfaction du client pour le service rendu. Elle gère les agences commerciales de la région de Dakar et assure un appui technique aux agences commerciales des Délégations Régionales. Elle leur fixe des objectifs et veille, en rapport et sous la supervision directe des Délégués Régionaux, à leur réalisation. Elle est responsable de la clientèle d'affaires et de son recouvrement sur tout le territoire national. Elle a aussi comme mission de lutter efficacement contre les pertes non techniques et notamment contre la fraude sur l'électricité, pour la réalisation d'un des objectifs à court terme du rendement global de l'entreprise.

Elle élabore la stratégie de communication et doit utiliser des outils efficaces pour donner une perception positive de l'image de l'entreprise. Elle est responsable de la communication externe et interne de l'entreprise et gère les relations publiques. Elle met en œuvre un plan de communication efficace dans le domaine commercial.

8. Direction des Etudes Générales

Elle est chargée des études économiques générales, des études tarifaires et des statistiques générales de l'entreprise. Elle gère les relations avec les autorités de tutelle, la commission de Régulation du Secteur de l'Electricité et l'Agence Sénégalaise pour l'Electrification Rurale.

9. Direction des Finances et de la Comptabilité

Elle est responsable de l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières de la SENELEC, de l'établissement et la présentation, à bonne date et selon les règles de l'art, des états financiers de synthèse approuvée par les auditeurs externes. Elle est responsable de la gestion financière de l'entreprise, et doit, à cet effet, assurer la satisfaction des besoins financiers d'investissement et d'exploitation au coût optimal. Elle doit assurer de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des bailleurs de fonds et des fournisseurs. Elle assure un suivi strict des emprunts dont elle surveille l'adéquation avec les possibilités de l'entreprise. Elle est responsable du Modèle Financier de la SENELEC.

10. Direction des Systèmes d'Information

Elle est responsable de la gestion du parc de matériel informatique, des systèmes et des réseaux de communication des données de l'entreprise et de leur sécurité. Elle assure les développements des nouvelles applications et des nouveaux progiciels en rapport avec les requêtes des unités utilisatrices.

11. Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Approvisionnements

Elle gère les services administratifs et généraux, ainsi que les baux immobiliers. Elle est responsable de la gestion du patrimoine, de l'élaboration, de la mise à jour et de la mise en place des procédures administratives et des notes d'organisation. Elle gère les approvisionnements de matériels et fournisseurs d'exploitation et d'entretien dans les meilleures conditions de qualité, de prix et de délais, ainsi que les stocks de manière optimale. Aussi, elle assure la gestion au quotidien des assurances du matériel roulant.

12. Direction des Affaires Juridiques et Passation des Marchés

Elle a pour mission de conseiller la Direction Générale sur les questions d'ordre juridique. A ce titre, elle donne son avis sur les questions soumises par les différentes unités de l'entreprise et participe à l'élaboration des différents contrats. Elle est également chargée du suivi des affaires contentieuses en dehors des problèmes du personnel. Elle est responsable du patrimoine immobilier de la SENELEC, elle négocie et gère les contrats d'assurances du patrimoine et de la responsabilité, et elle assure le secrétariat de la Commission des Marchés et des organes délibérants.

13. Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement

Elle a pour mission d'élaborer et de faire appliquer la politique de la Direction Générale dans les domaines de l'Environnement, de la Qualité et de la Sécurité. Elle veille au respect strict des normes de sécurité, d'environnement et a la protection des biens et des personnes.

Elle impulse une démarche de qualité au sein de l'entreprise, propose des objectifs de certification et suit les conditions de la réalisation.

14. Direction des Ressources Humaines

La SENELEC a adopté un plan stratégique 2004-2008, dans lequel le personnel constitue un levier important dans une démarche participative continue d'amélioration de l'efficacité, par une meilleure mobilisation des ressources humaines. A travers le projet d'entreprise, la SENELEC compte s'appuyer sur ses ressources humaines, pour des objectifs de performances, de décentralisation de la gestion des ressources humaines.

Pour atteindre ses objectifs traduits en plans d'action annuels, la Direction des Ressources

Humaines est réorganisée en cinq Départements :

- Le Département Gestion Prévisionnelle du Personnel ;
- Le Département Formation ;
- Le Département Administration du Personnel, Paie et Sécurité ;
- Le Département Relation et Promotion Sociale ;
- La Coordination de la Médecine du Travail.

Le Département Gestion Prévisionnelle du Personnel est chargé de :

- Effectuer les travaux prévisionnels : évolution des effectifs, âges, coûts ;
- Gérer les organigrammes, élaborer un plan d'organisation des effectifs, faisant apparaître les postes budgétisés, les postes pourvus et les postes vacants ;
- Gérer les fichiers postes et les fichiers agents ;
- Gérer le système de recrutement et du renouvellement du personnel ;
- Rechercher et évaluer les candidats ;
- Réceptionner le personnel : entrées, mobilités, départs ;
- Gérer et redynamiser le système d'évaluation du personnel ;
- Organiser et gérer la mobilité interne et externe du personnel.

Le Département Formation est chargé de :

- Définir et mettre en œuvre des stratégies et budgets de formation ;
- Organiser des rencontres du Conseil de Perfectionnement ;
- Définir et mettre en œuvre des plans annuels de formation ;
- Analyser les besoins collectifs de formation ;
- Organiser les stages à l'intérieur comme à l'extérieure de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre la formation individuelle et collective ;

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- Rédiger les rapports de suivi et d'évaluation de la formation.

Le Département Administration du Personnel, Paie et Sécurité est chargé de :

- Effectuer les travaux de mise à jour des dossiers individuels et fichiers informatisés ;
- Administrer les affaires juridiques, disciplinaires, individuelles, collectives et contentieuses du personnel ;
- Rédiger et appliquer le règlement intérieur et le statut du personnel ;
- Administrer et prévenir les accidents et maladies professionnelles ;
- Administrer la prise en charge des soins aux cadres et les frais particuliers du personnel ;
- Administrer les opérations de la paie et liquider la paie du personnel ;
- Informer les directions et le personnel des dispositions administratives et réglementaires ;
- Réaliser les études sur la rémunération personnelle ;
- Appliquer les dispositions légales et réglementaires ;
- Assurer les relations avec les institutions administratives.

Le Département Relation et Promotion Sociales est chargé de :

- Assurer la gestion du FOPES ?;
- Promouvoir la motivation et l'assistance sociale du personnel ;
- Gérer et appliquer la politique sociale ;
- Gérer les relations avec les syndicats et délégués du personnel ;
- Négocier avec les partenaires sociaux ;
- Gérer les activités et les avantages sociaux, les loisirs et les événements culturels ;
- Assurer la tutelle de l'IPM.

La Coordination de la Médecine du Travail est chargée de :

- Assurer les soins médicaux aux personnels ayants droit ;
- Effectuer les visites obligatoires et spécifiques ;
- Effectuer les visites médicales d'embauches du personnel ;
- Etudier les caractéristiques médicales des postes de travail.

Chapitre 2: Cadre Contextuel

Section 1 : Présentation du système d'évaluation de la SENELEC

Le système d'évaluation des performances qui est actuellement en vigueur à la Senelec repose essentiellement sur l'entretien d'évaluation qui est obligatoire et l'appréciation des résultats par rapport aux objectifs. Il s'inscrit ainsi dans le cadre d'un management participatif et par objectif qui fait de l'évaluation du personnel un acte de contrôle et de gestion mais également un moment privilégié de communication.

Cette évaluation permet de faire le bilan des activités de l'année écoulée, d'indiquer des perspectives de progrès et d'amélioration pour l'avenir mais aussi de fixer des objectifs pour la période à venir.

Section 2 : les outils du système de l'évaluation de la SENELEC

Pour réussir cet exercice, des outils sont mis à la disposition de l'évaluateur. Ces outils jouent un rôle important dans la procédure de l'évaluation et permettent à l'évaluateur d'être bien équipé et bien informé sur l'évalué.

1. La fiche d'évaluation

L'évaluation est faite au moyen d'une fiche d'évaluation qui comporte :

- Les critères et les sous critères d'évaluation
- Le coefficient de pondération
- La note d'évaluation

La fiche d'évaluation comporte une colonne comprenant une évaluation pondérée (variant entre 1 et 4) par rapport à chaque critère et sous critères et enfin une note d'évaluation définitive qui est constituée par le rapport du total de l'évaluation pondérée sur le total des coefficients. L'évaluation définitive varie également entre :

- 1 = insuffisant : performances inférieures aux exigences du poste
- 2 = moyen : performances correspondant aux exigences du poste
- 3 = satisfaisant : performances supérieures au besoin du poste
- 4 = très satisfaisant : performances exceptionnelles

C'est en fonction de la note définitive obtenue, que les conséquences seront tirées dans le cadre de l'exploitation des fiches d'évaluation.

2. La grille des coefficients de fonction

La grille permet de pondérer la note selon l'unité d'appartenance et le collège de l'agent. Elle doit être remplie par chaque direction qui affecte des coefficients, en tenant compte de l'importance des activités de chaque sous critères.

3. La fiche de suivi des objectifs

Cette fiche permet de clarifier les résultats obtenus par l'agent grâce à la fixation en début d'année des objectifs et à leur suivi trimestriel. La fiche donne plus d'objectivité et de transparence à l'évaluation du personnel. Le suivi permet un bilan à mi-parcours sur les progrès réalisés et les difficultés rencontrées afin de proposer des solutions en guise de recommandation.

Section 3 : Cadre Juridique de l'évaluation de la SENELEC

Le cadre juridique de l'évaluation des performances est régi par la Note d Direction N°02/06 du 02 Février 2006. L'évaluation doit porter sur :

- Les compétences exigées pour tenir le poste et la manière dont elles sont appliquées.
- Les comportements vis-à-vis de chacun des interlocuteurs (supérieurs hiérarchiques, collaborateurs, collègues, clients...).
- Les résultats quantitatifs et qualitatifs demandés dans la période de référence.

Le système repose sur une évaluation qui est annuelle. L'existence d'une fiche de suivi des objectifs impose une fixation en début d'année des objectifs et à leur suivi trimestriel avant le bilan annuel qui doit se faire à travers l'entretien annuel d'évaluation.

L'évaluation qui doit être effectuée par le supérieur hiérarchique direct repose sur trois outils que sont : la fiche d'évaluation, la fiche de suivi des objectifs et la grille de pondération des coefficients selon l'unité d'appartenance et le collège de l'évalué. Le système d'évaluation s'applique à l'ensemble du personnel titulaire d'un CDD et d'un CDI.

Section 4 : La transmission des outils d'évaluation

La suite des entretiens d'évaluation, l'ensemble des outils sont regroupés par le Responsable d'unité en vue de leur transmission à la Direction des Ressources Humaines.

Le responsable d'unité fait, au regard des fiches d'évaluation, la synthèse :

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- Des propositions de promotion conformément au quota de 15% de l'effectif de l'unité et sous respect d'une ancienneté de 3 ans dans le Groupe Fonctionnel des agents proposés et d'une note supérieure ou égale à 3.
- Des propositions d'avancement conformément au quota de 30% de l'effectif de l'unité et sous respect d'une ancienneté de 2 ans dans le NR pour les agents proposés et d'une note supérieure ou égale à 2.

Section 5 : Restitution des Résultats de l'évaluation

L'exploitation des résultats de l'évaluation permet :

- L'examen des propositions de promotion et d'avancement mais aussi l'établissement du programme annuel prévu à cet effet.
- L'identification des besoins en formation dans le cadre du plan de formation.
- L'exploitation des propositions et des souhaits de mobilité dans le cadre du plan de mobilité.
- La détermination de la prime de rendement au regard de la note obtenue.
- Le recensement des réclamations émises par les agents dans le cadre du volet écoute du personnel.

❖ Pour le programme de promotion :

Les agents éligibles dans le cadre de ce programme sont ceux qui ont une note d'évaluation supérieure ou égale à 3 et compte tenu d'une ancienneté minimale de 3 ans dans le Groupe Fonctionnel (GF) et qui n'ont pas fait l'objet d'une sanction administrative équivalant à l'avertissement écrit. Le programme de promotion est exécuté dans la limite du quota de 15% de l'effectif permanent de l'unité au 31 Décembre de l'année de référence.

❖ Pour le programme d'avancement du personnel :

Sont probables à l'avancement les agents :

- Qui ont une note supérieure ou égale à la moyenne (2/2)
- Qui justifient d'une ancienneté minimale de 2 ans dans le GF
- Qui n'ont pas fait l'objet d'une sanction disciplinaire supérieure ou égale à un avertissement écrit dans les 12 derniers mois qui précèdent l'avancement.

Ces conditions énoncées ci-dessus sont cumulatives. L'avancement prend effet à compter du 1^{er} Janvier de l'année considérée. Le programme d'avancement du personnel est exécuté dans la limite du quota de 30% de l'effectif permanent de l'unité au 31 décembre de l'année de référence.

❖ **Pour le recueil des besoins de formation :**

Les besoins de formation exprimés par les collaborateurs ou les supérieurs hiérarchiques résultants des écarts de compétences ou du déficit de résultat sont pris en compte dans le cadre du plan de formation ou des programmes de formation. Au terme de l'identification de l'ensemble des besoins de formations, l'agent de gestion les classe par Direction et par domaine de formation, puis les transmet à l'expert. Ce dernier examine les besoins, apporte des amendements si nécessaire avant de les transmettre au Département Formation avec ampliation à l'unité concerné ainsi qu'à son correspondant formation. Le département Formation traite d'avantage les éléments avant de regrouper les besoins en familles et sous familles selon les thèmes. Il procède à l'intégration de ces besoins dans le plan de formation en procédant à l'analyse, à la synthèse, à la hiérarchisation et à la valorisation des actions de formation devant découler des besoins de formations exprimés soit par l'évaluateur ou soit par l'évalué.

Après la validation du plan de formation, le département formation et l'unité concernée procèdent à l'élaboration d'un cahier de charge pour l'exécution en priorité des actions de formations au CFPP.

Au cas où cela se révèle impossible pour une quelconque raison, il est envisagé la réalisation des actions de formation avec le concours d'un organisme de formation choisi conformément aux dispositions applicables en la matière.

Après l'exécution des actions de formation, il est procédé à l'évaluation à chaud puis à une évaluation à froid trois mois après

❖ **Pour les propositions et souhaits de mobilité**

L'exploitation des besoins de mobilité issus de l'évaluation des performances entre dans le cadre du plan global de mobilité du personnel. Ce plan prend en compte les différents souhaits ou propositions de mobilité en fonction du profil des agents concernés, des postes vacants dans l'entreprise et des possibilités de remplacement des agents.

Ce plan prévisionnel de mobilité du personnel devrait se baser aussi sur un marché interne de l'emploi alimenté par :

- Les besoins de recrutements exprimés par les unités,
- Les demandes spontanées de mobilités émanant des agents,
- La banque des diplômés sous utilisés,

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- Les agents à fort potentiel grâce à leurs expériences professionnelles,
- Les besoins de mobilité exprimés à travers les fiches d'évaluation

L'exploitation des besoins de mobilité issus de l'évaluation des performances repose sur le processus suivant :

- Identification des besoins de mobilité émises par la hiérarchie et figurant sur les fiches d'évaluation.
- Identification des besoins de mobilité émises par les évalués et figurant les fiches d'évaluation.
- Classement des besoins selon la nature de la mobilité et en fonction de l'unité concernée.
- Transmission par voie hiérarchique au chef de département gestion prévisionnelle du personnel qui le soumet au chef de service gestion des carrières qui doit assurer l'examen des besoins.

Le chef de service gestion des carrières convoque en réunion le chef d'unité mobilité, l'expert suivi d'évaluation et l'expert prévision recrutement pour l'étude cas par cas selon l'aspiration de l'agent, son profil, sa motivation mais également avec la prise en compte des contraintes de l'unité.

Les propositions sorties de la réunion sont soumis à l'approbation du chef de Département Gestion Prévisionnelle du Personnel.

Après approbation du chef de département, les propositions validées sont transmises au Directeur des Ressources humaines pour qu'il les entérine.

Le Directeur des Ressources humaines les transmet au Directeur Général pour autorisation.

Après autorisation du DG, les dossiers atterrissent par voie hiérarchique sur la table du chef d'unité mobilité qui les prend en compte dans le cadre du plan de mobilité en vue de leur exécution à travers les notes de direction pour matérialiser l'effectivité de la mobilité.

**TROISIEME
PARTIE :**

**Analyse,
Interprétation
des Résultats et
Recommandation**

Chapitre 1: Présentation des résultats et Argumentation

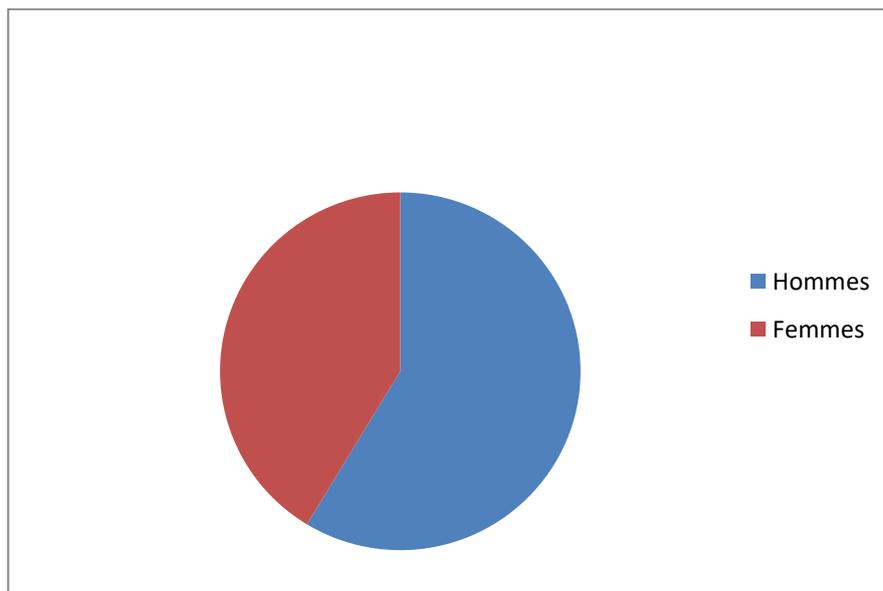
Ce chapitre traite la partie empirique de notre travail, et donc des recherches que nous avons menées sur le terrain, des données que nous avons recueillies et des constats faits au niveau de l'entreprise. Nous nous sommes en effet, servis du questionnaire et des entretiens afin de recueillir les informations inhérentes au système d'évaluation des performances de la SENELEC. L'analyse des réponses aux questions se fera par rubriques et portera successivement sur les insuffisances du système, les objectifs de l'évaluation, les critères, la procédure, la formation, l'entretien d'évaluation et enfin sur l'insatisfaction de ce système d'appréciation. Aux termes de la collecte et du traitement des données issues du questionnaire, voici les résultats qui en découlent :

Section 1 : Réponses au questionnaire

L'identification

Sexe	Hommes	Femmes	Total
Résultats	44	31	75
%	58,6%	41,4%	100%

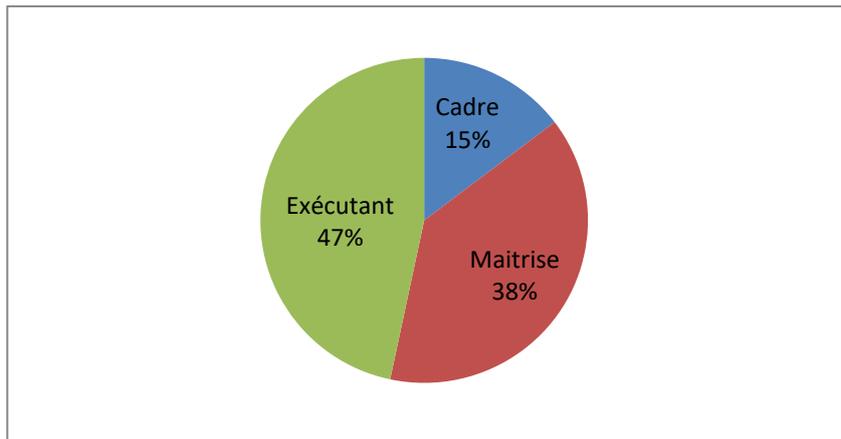
Graphique correspondant à l'identification



Répartition des collèges socioprofessionnels

Collège	Cadre	Maitrise	Exécutant	Total
Résultats	11	29	35	75
%	14,6%	38,6%	46,7%	100%

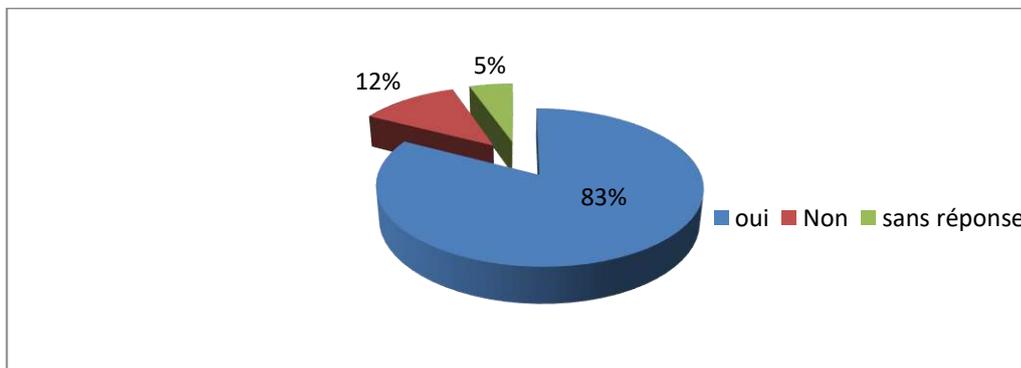
Graphique correspondant à cette répartition



Connaissance du système

Réponses	oui	Non	sans réponse	Total
Résultats	62	9	4	75
%	82,6%	12%	5,4%	100%

Graphique correspondant à la connaissance du système



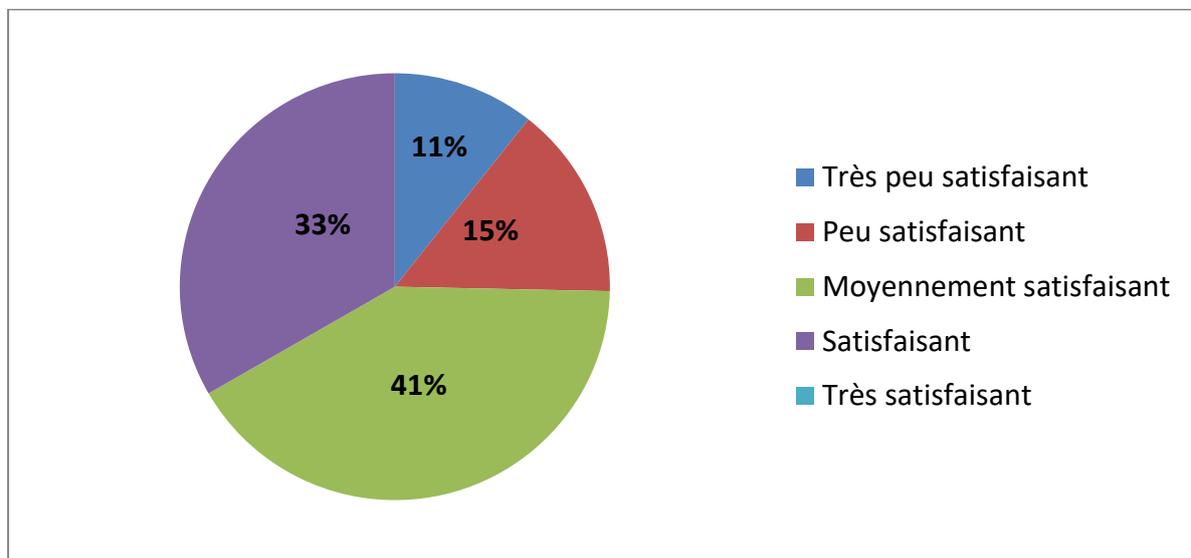
Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

Cette question est dominée à 83% par l'affirmative à la question de la connaissance du système d'évaluation en vigueur, contre 12% pour ceux qui l'ignorent et 5% pour ceux qui ne se sont pas prononcés. Ce deuxième pourcentage est assez réduit, mais pas insignifiant pour l'ignorer, car les employés ne sont pas sensés ignorer de quelle manière ils sont évalués; il y a donc problème.

Appréciation du système d'évaluation

Appréciation du système d'évaluation	Nb. Exprimés	%
Très peu satisfaisant	8	10,6%
Peu satisfaisant	11	14,6%
Moyennement satisfaisant	31	41,3%
Satisfaisant	25	33,3%
Très satisfaisant	0	0%
TOTAL	75	100%

Graphique correspondant à l'appréciation du système

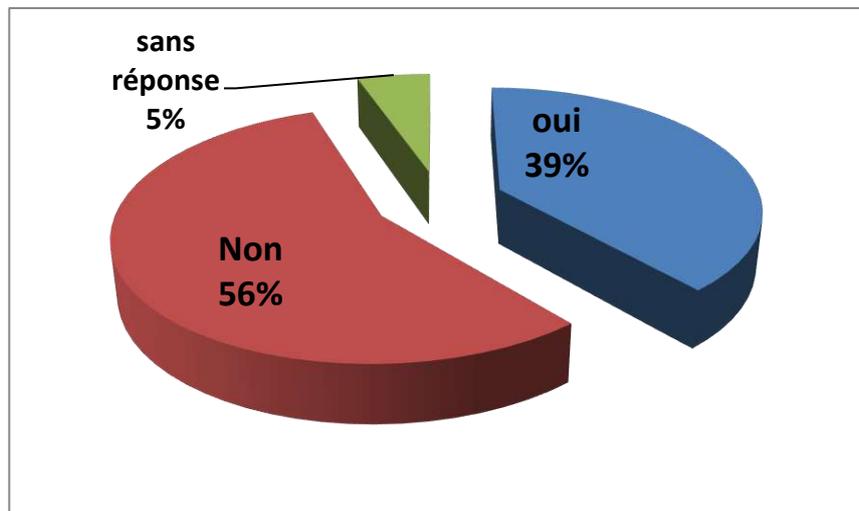


Les chiffres issus de ce diagramme sont assez décevants. Aucune des personnes interrogées n'a trouvé le système d'appréciation « Très satisfaisant ». Seulement 33% de l'échantillon jugent le système « Satisfaisant » contre 26% qui le trouvent insatisfaisant dont 11% « Très peu satisfaisant ». Nous pouvons donc dire que le système d'évaluation souffre d'un handicap du fait qu'il n'est pas accepté par tous et produit globalement trop d'insatisfaits.

Objectivité et cohérence du système d'évaluation

Réponses	oui	Non	sans réponse	Total
Résultats	29	42	4	75
%	38,6%	56%	5,4%	100%

Graphique correspondant à l'objectivité du système



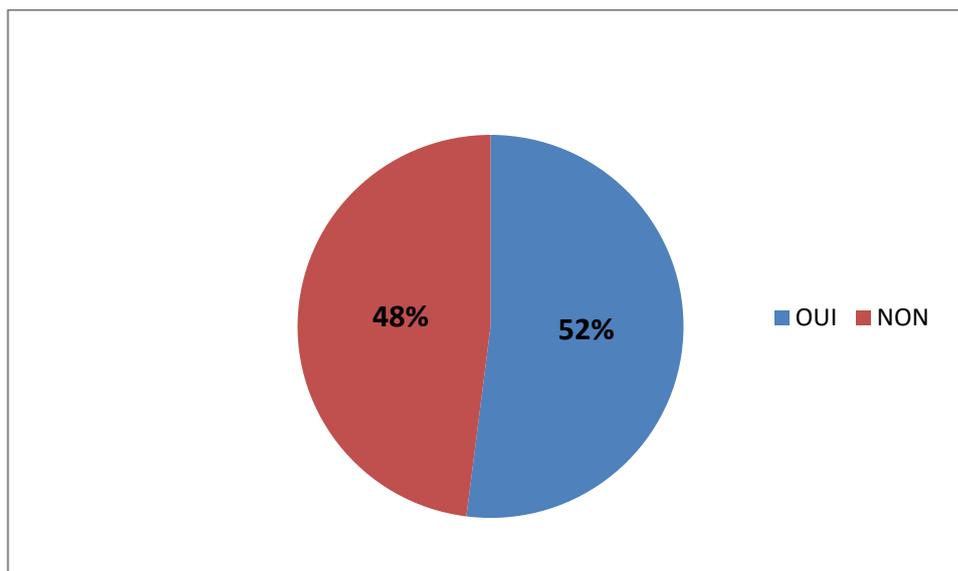
On constate de ces réponses que, selon les employés, le système d'évaluation en vigueur n'est pas objectif car ils ont répondu NON à 56% et OUI à 39%. Il est à noter que le nombre de personnes ayant répondu par la négation est assez élevé, d'où l'intérêt de se pencher sur ce résultat. 5% de l'échantillon n'ont donné aucune réponse. Il faut donc essayer de savoir la raison pour laquelle les employés ne trouvent pas leur système objectif.

L'interprétation que l'on peut donner est qu'on constate un quasi déséquilibre dans les diverses opinions. Les voix dominantes sont celles qui pensent que le système n'est pas objectif. Cela pourrait montrer le sentiment de subjectivité qui anime les employés, face au système d'évaluation auquel ils sont soumis par la hiérarchie.

L'efficacité du système d'évaluation

Efficacité du système	Nb. Exprimés	%
OUI	39	52%
NON	36	48%
SANS REPONSE	0	0%
TOTAL	75	100%

Graphique correspondant à l'efficacité du système

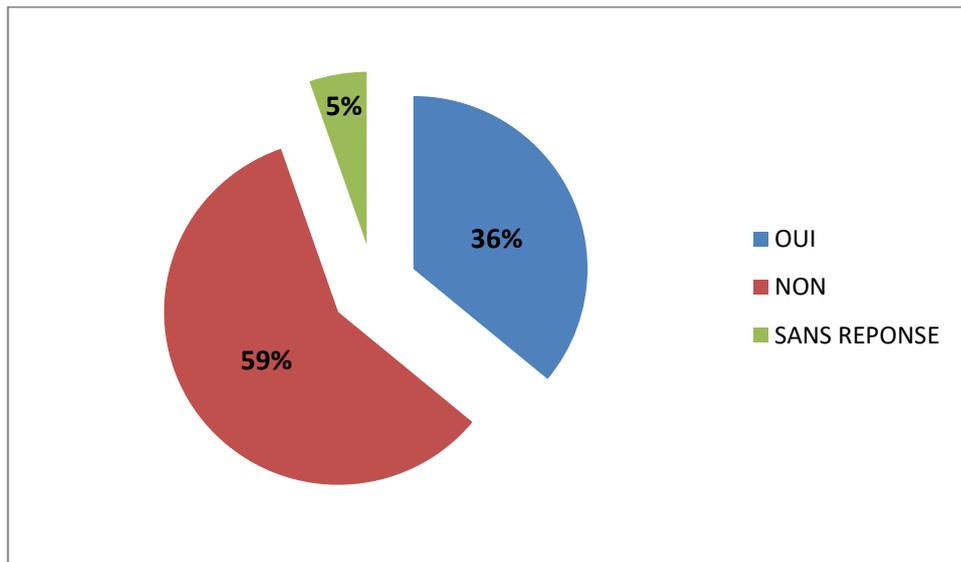


A travers ces résultats, nous remarquons que 52% de la population interrogée pense que le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles, les comportements et les résultats des employés contre 48% qui ont répondu Non. Là également, les tendances relevées ne sont pas des meilleures car les deux pourcentages sont sensiblement les mêmes. Pour ceux qui jugent que le système d'appréciation n'est pas efficace, ils se justifient en avançant des réponses comme l'inadéquation entre poste et profil, et donc le système ne peut déterminer les compétences réelles ou encore le déroulement de carrière qui ne concorde pas avec l'évaluation.

Mesures de suivi du système

Mesures de suivi du système	Nb. Exprimés	%
OUI	27	36, %
NON	44	58,6 %
SANS REPONSE	4	5,4 %
TOTAL	75	100 %

Graphique correspondant aux mesures de suivi du système

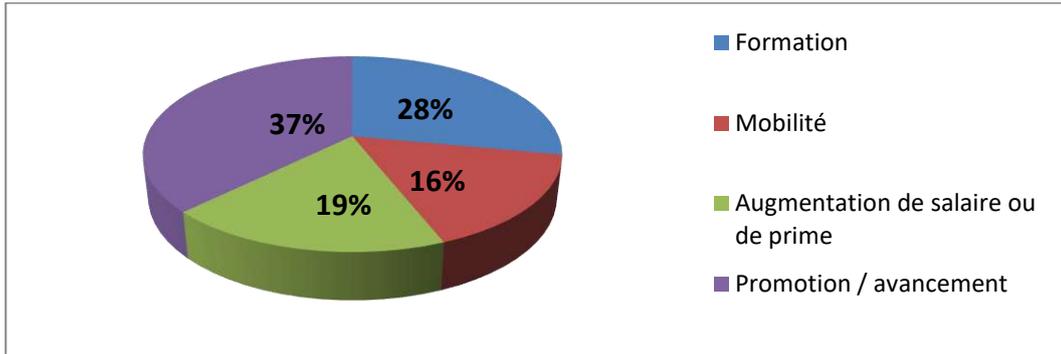


59% contre 36% des personnes interrogées jugent que l'évaluation du personnel n'est suivie de mesures ou d'actions afin de palier aux insuffisances relevées lors de l'entretien d'évaluation. Leurs demandes de formations et de mobilités sont rarement prises en compte.

Les mesures de suivi

Mesures de suivi	Nb. Exprimés	%
Formation	21	28%
Mobilité	12	16%
Augmentation de salaire ou de prime	14	18,6%
Promotion / avancement	28	37,3%
Autres à préciser	0	0%
TOTAL	75	100%

Graphique correspondant mesures de suivi

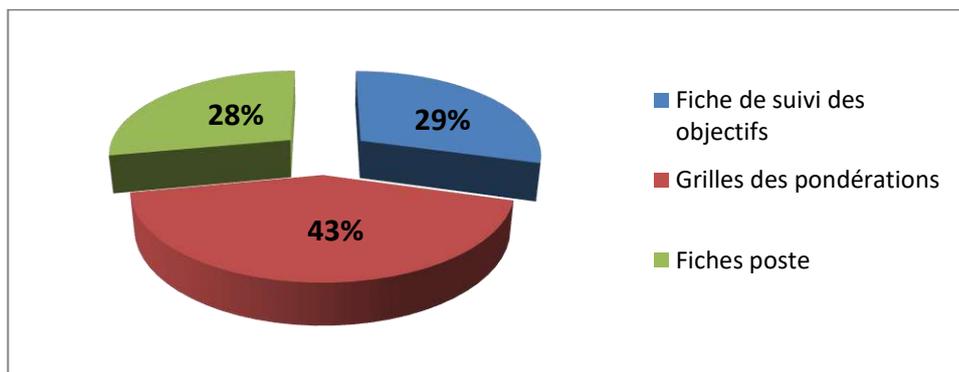


A travers ces chiffres, on peut distinguer les mesures qui satisfont les personnes interrogées. Ainsi les 37% de la population sont satisfaits par des programmes de promotion et d'avancement, les 16% sont pour la mobilité, les 28% pour des actions de formation, enfin les 19% sont pour l'augmentation des salaires qui correspond à la prime de rendement.

Les outils du système

Les outils du système	Nb. Exprimés	%
Fiche de suivi des objectifs	22	29,3%
Grilles des pondérations	21	28%
Fiches poste	32	42,6%
TOTAL	75	100%

Graphique correspondant aux outils du système

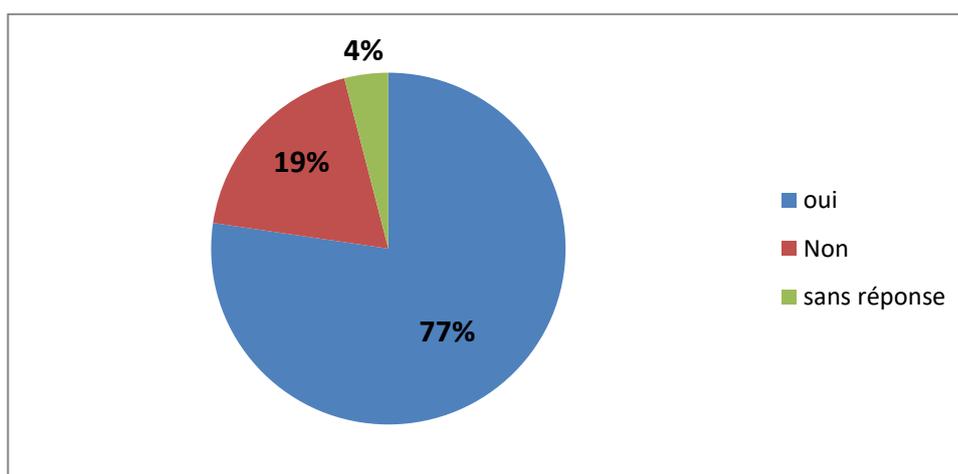


Seuls 29% de la population savent ce qu'est la fiche de suivi des objectifs, et 28% pour la fiche poste. Cela pose un réel souci vu que l'évaluation devrait se faire en fonction de ces fiches. Donc la majeure partie connaît la grille des pondérations avec un pourcentage de 43%.

Fixation des objectifs à atteindre

Réponses	oui	Non	sans réponse	Total
Résultats	58	14	3	75
%	77,3%	18,6%	4%	100

Graphique correspondant à la fixation des objectifs

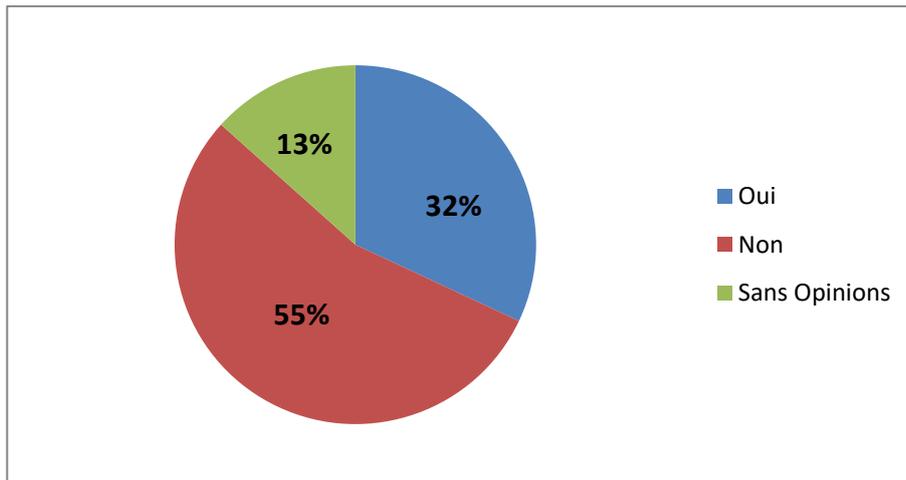


A cette question, les personnes questionnées ont assez majoritairement répondu que cela leur plairait de se voir attribuer des objectifs sur la base desquels elles seraient évaluées, avec un taux assez fort de 77%, contre 19% des personnes que l'idée ne plairait pas et 5% de personnes qui n'ont pas répondu.

L'exploitation des résultats de l'évaluation

Opinions exprimées	Nb. Exprimés	%
Oui	24	32%
Non	41	54,6%
Sans Opinions	10	13,3%
Total	75	100%

Graphique correspondant à l'exploitation des résultats de l'évaluation



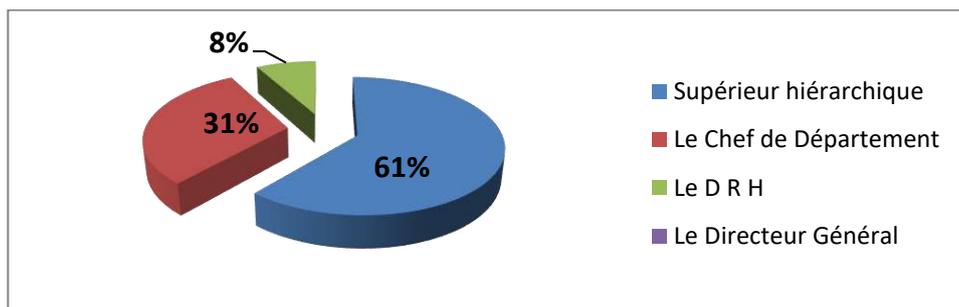
55% des répondants affirment que les résultats de l'évaluation ne sont pas exploités. Selon eux, les résultats ne sont pas utilisés pour détecter les besoins en formation et pour planifier la gestion des carrières. Ils ajoutent aussi qu'il n'y a pratiquement pas de feed-back (retour des informations).

Ceux qui disent que les résultats de l'évaluation sont exploités (32% des répondants) se justifient ainsi: «les résultats servent de base pour les avancements et pour la prime mensuelle de rendement ».

Qui doit évaluer?

Personnes habilitées à évaluer	Nb. Exprimés	%
Supérieur hiérarchique	46	61,3%
Le Chef de Département	23	30,6%
Le D R H	6	8%
Le Directeur Général	0	0%
Total	75	100%

Graphique correspondant à cette question



Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

A la question de savoir qui doit évaluer l'agent, 61 % des répondants pensent que l'agent doit être noté par le supérieur hiérarchique direct (N+1); contrairement aux 31 % qui trouvent que ça doit être le chef de département (N+2).

Ceux qui pensent que c'est le supérieur hiérarchique immédiat qui doit noter l'agent ont avancé les arguments suivants :

- c'est lui qui connaît le mieux ses collaborateurs;
- il est le plus proche de l'agent, car c'est lui qui supervise son travail ;
- il connaît ses compétences et ses potentialités ;
- c'est lui qui peut juger l'efficacité de ses collaborateurs.

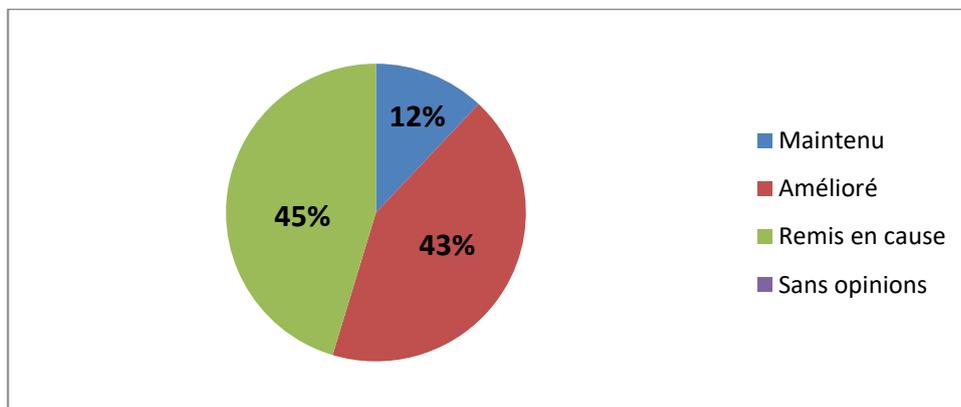
S'agissant de ceux qui trouvent que c'est le chef de service qui doit noter l'agent, ils se justifient comme suit:

- c'est pour éviter les tensions entre le N+1 et son collaborateur
- c'est pour que l'appréciation soit plus objective au cas où il existe un conflit entre ces derniers.

Maintient, amélioration ou remise en cause du système d'évaluation

Opinions exprimées	Nb de réponses	%
Maintenu	9	12%
Amélioré	32	42,6%
Remis en cause	34	45,3%
Sans opinions	0	0%
Total	75	100%

Graphique correspondant à cette question



Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

43% des enquêtés estiment qu'il faut améliorer le système d'évaluation par la formation des évaluateurs et la définition claire du contenu des postes et des critères d'appréciation.

Ceux qui disent qu'il faut le remettre en cause (45% des répondants), avancent les arguments suivants :

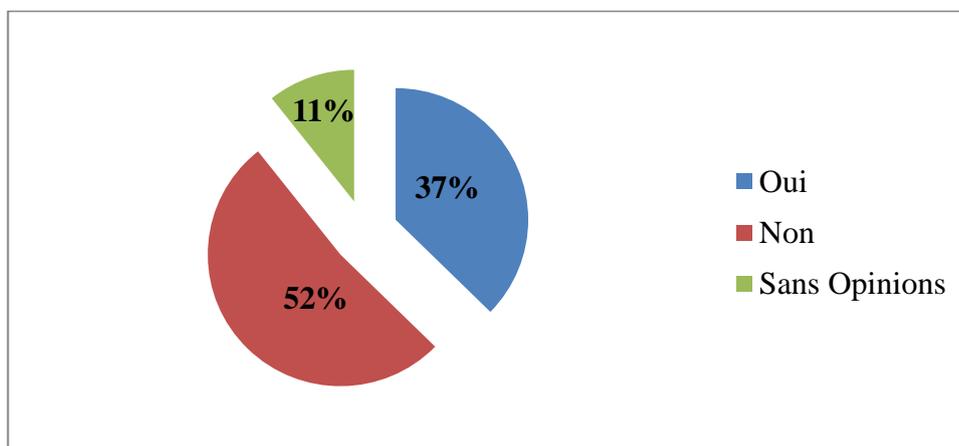
- Le fait que la prime mensuelle soit attribuée en fonction de la note biaise complètement le système ;
- Le système de notation est subjectif ;
- L'évaluation ne joue pas son rôle d'outil de GRH comme il se doit; elle n'a aucun lien avec la gestion des carrières et l'amélioration des performances par la formation.

Seulement 12% des répondants pensent qu'il faut le maintenir.

Evaluation source de motivation

Opinions exprimées	Nb. De réponses	%
Oui	28	37,3%
Non	39	52%
Sans Opinions	8	10,6%
Total	75	100%

Graphique correspondant à cette question



37% des salariés interrogés pensent que l'évaluation peut être un levier de motivation dans la mesure où elle est objective et que ses résultats soient bien exploitées (formation, promotion, mobilité etc.). Par contre, 52% disent que l'évaluation est une simple formalité qui n'a jamais des aboutissements. Et les 11% qui ne se sont pas prononcés sur cette question.

Section 2 : Synthèse des résultats

- **Au sujet des objectifs de l'évaluation**

Les objectifs réels de l'évaluation des performances ne sont pas assez connus du personnel. Pour la plupart des agents, les objectifs se limitent au paiement de la prime mensuelle de rendement (75%), à l'avancement en grade et à l'échelon (67,5%) qui a lieu automatiquement tous les deux (2) ans, quelle que soit la performance de l'agent. La liaison avec la gestion des carrières et la formation est complètement occultée.

Ce constat nous amène à dire que l'appréciation du personnel ne constitue pas un enjeu majeur ni pour les évaluateurs ni pour les évalués. Par conséquent, elle est banalisée et réduite à une simple formalité administrative; certains salariés se souciant alors peu de l'amélioration de leurs résultats. Une telle situation pourrait mettre en péril la performance de la SENELEC.

- **Au sujet des critères de l'évaluation**

Les agents ont soit une connaissance vague des critères actuels d'appréciation, soit ils ne les comprennent pas bien. Ils les trouvent trop confus.

L'absence d'une échelle d'appréciation rend l'exploitation de ces critères difficile.

Par ailleurs, l'enquête a révélé que les principaux critères qui doivent être pris en compte dans l'évaluation du personnel sont les suivants: le rendement (75%), l'assiduité (57,5%), la qualité du travail (52,5%) et l'organisation (50%).

La majorité des agents, y compris la DRH, a exprimé le besoin d'améliorer les critères d'appréciation, voire de les redéfinir tout simplement.

Précisons que c'est en fonction des objectifs de l'entreprise et à partir des missions assignées aux différents postes, que ces critères sont clairement définis.

- **Au sujet de la formation**

75 % des répondants affirment n'avoir jamais bénéficié de formation à l'issue de l'évaluation. Le besoin de formation a donc été clairement exprimé dans ce sens. Par conséquent, 67% des répondants estiment qu'il est nécessaire d'organiser des séances de formation tant pour les évaluateurs (pour une meilleure gestion de l'évaluation) que pour les évalués (pour l'amélioration de leur performance).

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

L'appréciation du personnel étant un outil de GRH assez sensible, il convient alors d'établir des bases solides (objectifs, critères et méthodes d'évaluation) et de bien planifier le processus d'appréciation.

- **Au sujet de l'adhésion au système actuel d'évaluation (les insuffisances du système)**

Le système de notation actuel est fortement décrié par le personnel. En effet, 62% des répondants estiment qu'il doit être remis en cause. Selon eux, la relation directe entre la note et la rémunération mensuelle biaise la logique d'appréciation. Ils se plaignent aussi du caractère subjectif de ce système.

De plus, l'analyse documentaire ainsi que les entretiens individuels révèlent que les critères ne sont pas définis en termes de résultats mesurables et quantifiables.

Section 3 : Vérification des hypothèses

Sur la base des idées exprimées par les salariés interrogés, le système d'appréciation du personnel de la Senelec paraît non ajusté et ne répond pas aux attentes du personnel.

En effet:

- le système d'évaluation efficace ne met pas en exergue l'apport individuel des agents et n'incite pas à une gestion appropriée des compétences.
- le système d'évaluation semble invariable et figé, et donc peut avoir des effets négatifs sur la motivation des salariés et par ricochet sur leur performance.
- la façon dont se réalise l'appréciation du personnel est inopportune à une émulation et à une amélioration des performances individuelles des employés.
- l'absence de suivi des résultats enregistrés risque de démotiver les salariés et par ricochet d'affecter leur performance.

En définitive nos hypothèses sont vérifiées

Chapitre 2: Recommandations

Au regard des résultats de notre recherche et des différentes doctrines en matière d'appréciation du personnel, nous recommandons à la direction de la SENELEC la révision du système d'évaluation de son personnel afin qu'il soit plus efficace et adapté aux normes des grandes entreprises compétitives. Pour ce faire, un certain nombre de préalables relatifs aux différents volets de l'évaluation doivent être pris en compte.

1. Les préalables à l'évaluation du personnel

Les impératifs concernent l'existence de fiches- postes et la définition claire et précise des objectifs à court, moyen et long termes.

➤ La fiche – poste

L'étude que nous avons menée a révélé l'importance de la fiche - poste dans la GRH et particulièrement, son caractère indispensable dans le processus d'évaluation des performances.

En effet, l'efficacité de tout système d'appréciation repose incontestablement sur l'existence de la fiche - poste. Celle-ci doit comporter, outre l'intitulé du poste et sa mission générale, la description claire et précise des activités et des tâches opérationnelles, ainsi que les indicateurs de performance (éléments permettant de mesurer le niveau de réalisation de chaque activité ou de chaque tâche). D'ailleurs, nous avons constaté lors de nos recherches que des efforts (l'actualisation des fiches de postes) sont en train d'être faits dans ce sens par les responsables de la SENELEC.

Précisons que l'objectivité de l'évaluation se mesure en comparant le travail décrit dans le poste à celui effectivement réalisé par l'agent et ce, en fonction des indicateurs de performance.

➤ La définition des objectifs

La définition préalable des objectifs permet à l'employé de savoir ce qu'on attend effectivement de lui, ce qu'il doit faire et comment il doit le faire. C'est en fait la méthode du management par objectifs (MPO) ou encore Direction par objectif (DPO) vue précédemment dans notre mémoire.

En effet, les objectifs sont déclinés aux trois (3) niveaux de la hiérarchie:

- objectifs généraux: Direction générale ;
- objectifs intermédiaires: Encadrement ;
- objectifs opérationnels : Niveau opérationnel ou Exécution.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

L'intégration d'une DPO ou système de gestion par objectifs demande assez de temps et de volonté, car la grande difficulté réside dans la détermination des objectifs opérationnels.

A la fois système de gestion et méthode d'évaluation des performances, la DPO nécessite l'implication de tous, à savoir responsables hiérarchiques et collaborateurs.

2. Recommandation d'une nouvelle politique d'Evaluation basée sur l'entretien et les critères d'évaluation

Nous recommandons à la SENELEC d'adopter une nouvelle politique d'évaluation tournée vers l'individualisation des parcours professionnels. Il faudra ainsi passer d'une gestion collective des carrières (reposant sur des parcours professionnels types et sur un modèle d'évolution hiérarchique) à une gestion plus individualisée ; ceci veut dire favoriser **l'entretien d'évaluation**. L'entretien est une démarche de concertation donnant lieu à l'examen, de part et d'autre, des conditions de réalisation de tâches fixées en commun. Il permet :

- d'évaluer la performance, le potentiel et les compétences de l'individu.
- d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés, et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution.

Pour être efficace, l'entretien doit s'appuyer sur les descriptifs de postes, les missions effectuées, les fiches métiers, les performances réalisées, les progrès constatés, et l'entretien précédent.

- **L'entretien d'évaluation doit se dérouler en plusieurs étapes:**
 - L'accueil
 - Le bilan de l'année
 - L'évaluation des compétences, capacités exercées et activités,
 - La détermination des objectifs de l'année à venir, des moyens attribués pour les atteindre et des axes de progrès,
 - La formalisation des engagements,
 - La conclusion de l'entretien.

Les critères d'appréciation (Qualités professionnelles et techniques des salariés):

- **Savoir:** l'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste;
- **Savoir faire:** l'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

- d'exécution de son travail; Qualités humaines et personnelles des salariés (savoir faire faire et savoir être);
- **Savoir être et savoir faire faire:** l'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien exercer ses fonctions.

En outre, les critères doivent être clairement définis et tenir compte du contenu des postes et des différentes catégories professionnelles pour une plus grande objectivité de l'évaluation. A ce niveau, il apparaît extrêmement difficile de juger avec les mêmes critères des salariés ayant des postes et des objectifs totalement différents. Le choix des critères doit ainsi être en relation avec les compétences exigées pour chaque collaborateur. Certains critères doivent être communs à l'ensemble du personnel et d'autres doivent être plus spécifiques à une catégorie déterminée d'agents.

De plus, l'appréciation est une activité délicate, qui demande une certaine compétence de la part de l'évaluateur, car il s'agit de porter un jugement sur des faits et de conseiller les personnes auteurs de ces faits. L'efficacité de l'outil d'évaluation dépend fortement de l'aptitude des personnes à l'utiliser. C'est dire donc qu'il est nécessaire que les évaluateurs soient formés dans le sens de la bonne conduite de l'appréciation. Les échanges doivent contribuer également à développer la communication interne, tant ascendante que descendante. Le processus d'appréciation du personnel doit donc permettre une réelle remontée d'informations, aussi bien vers les appréciés, que vers la direction et les fonctionnels.

Notons que quels que soient la méthode et le système utilisés, l'appréciation serait toujours affectée d'une certaine dose de subjectivité, vu qu'il s'agit d'une œuvre humaine. Pour ce faire, il doit y avoir un suivi et un contrôle.

L'évaluation des performances étant l'un des actes de gestion les plus complexes, voire le plus délicat de la GRH, les insuffisances relevées dans le système d'appréciation de la SENELEC ne pourraient être corrigées qu'avec une implication effective de la Direction Générale. Sur ce point, nous encourageons les efforts qui sont en train d'être faits quant à l'actualisation des fiches postes, outils indispensables à la réussite de l'appréciation.

CONCLUSION

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

Notre étude a porté sur le système d'évaluation du personnel de la SENELEC. L'analyse de ce système nous amène à dire qu'il est indispensable que le processus d'appréciation du personnel soit en cohérence avec les autres politiques des RH, telles que la promotion, la mobilité, la formation, la rémunération, etc.

Ainsi, l'évaluation des agents doit participer à la gestion prévisionnelle des compétences et des plans de développement professionnel et de succession.

Par ailleurs, les propositions d'amélioration du système d'appréciation de la SENELEC se résument généralement à la mise en œuvre de l'entretien d'évaluation basé sur la conclusion d'un contrat d'objectifs entre le supérieur hiérarchique, l'évaluateur, et son collaborateur, l'évalué.

Aussi, l'entreprise ayant besoin de connaître le degré d'adéquation entre les hommes et leurs fonctions, les données recueillies au travers de l'entretien peuvent aider la Direction dans sa mission de pilotage général de l'organisation.

Un système d'appréciation des performances du personnel est non seulement utile, mais indispensable. Toutefois, pour qu'il soit efficace et pour éviter les nombreuses insatisfactions dont il fait souvent l'objet, certaines conditions doivent être réunies au préalable.

D'abord, l'introduction d'un nouveau système d'appréciation des performances nécessite l'information préalable des salariés et des représentants du personnel, afin d'en expliquer les exigences et de susciter l'adhésion totale de tous les membres de l'organisation, fonctionnels comme opérationnels au système en question.

Ensuite, l'appréciation des performances des collaborateurs faisant partie intégrante de la fonction des responsables hiérarchiques, il convient donc que ceux-ci adhèrent aussi à la politique d'évaluation du personnel.

Par ailleurs, le mécanisme d'appréciation doit être évolutif et s'adapter, tant aux autres dispositifs de GRH dont il constitue le pilier, qu'à un environnement interne et externe sans cesse changeant.

Enfin, il doit être, d'une part, en harmonie avec la nature et la culture de l'entreprise dans laquelle il s'insère, et d'autre part, en cohérence avec la politique de communication interne et le style de management de l'organisation.

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

L'appréciation des performances du personnel est l'un des principaux atouts d'une gestion des ressources humaines stratégique. Elle vise l'efficacité des salariés, mais aussi celle d'un processus de gestion intégré à l'entreprise.

Toutefois, c'est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendre de ce fait de nombreuses insatisfactions.

Afin de rester une organisation stratégique et intégrée, qui puisse faire face à la concurrence et à un marché sans cesse en évolution, la SENELEC doit s'adapter et développer ses propres capacités d'évolution et mettre en place les moyens qui lui permettront de rester compétitive, grâce à un autre système efficace d'évaluation de son personnel.

BIBLIOGRAPHIE

Eléonore MARBOT, « l'évaluation : le cœur de la gestion des personnes », Paris, Pearson Education 2007

Jean Marie Peretti « GRH » ; 17em édition

Jean Marie PERETTI, « GRH et gestion des personnes », 5^{ème} Edition, EDUCAPÔLE

Jean Pascal LAPRA, « l'évaluation du personnel dans l'entreprise », Paris, Edition Dunod, 1997

JEAN-LUC FOUCHER, « Ressources **in**humaines » BE : bourin éditeur.

LEVY-LEBOYER Claude, « l'Evaluation du personnel, quels objectifs? Quelles méthodes? » Edition d'organisation 2002

SERVAN-SCHREIBER Jean- Louis, « L'entreprise à visage humain », Robert Laffont, 1973, Paris.

Tania SABA, DOLAN S.L, JACKSON S.E « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », 4^{ème} Edition, Québec, édition du nouveau pédagogique Inc. Pearson Education

WEISS Dimitri, « Ressources humaines », 3e édition, 1999

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

WEBOGRAPHIE

www.detailformation.com/outils/conseils-et-pratiques/rh/evaluation-du-personnel

WWW.schoolarvox.com

www.adeli.org.com

www.evaluation-du-personnel.com

Intranet de la SENELEC

ANNEXES

Questionnaire

Ce questionnaire est un sondage d'option concernant le système d'évaluation des performances du personnel de la SENELEC.

Cher (e) Monsieur / Madame, dans le cadre de la préparation du Master 2^{ème} cycle en Gestion des Ressources Humaines, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but de recueillir votre opinion à propos du système d'évaluation des performances du personnel au sein de la société. Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Ces dernières resteront confidentielles et vous n'êtes pas obligés à mentionner votre nom.

Cochez la cage de la réponse qui vous convient le mieux.

Sexe :	Collège :	Ancienneté
Masculin	Cadre	De 2 à 5 ans
	Maitrise	De 5 à 10 ans
Féminin	Exécution	De 10 à 15 ans
		Plus de 15 ans

1. Existe-il un système d'évaluation des performances du personnel à la SENELEC?

OUI	NON
Si OUI, comment le trouvez-vous ?	

2. Connaissez-vous les critères sur lesquels on vous évalue ?

OUI	NON
Si OUI, citez-en	

3. Que pensez-vous du système d'évaluation de la SENELEC ?

Très peu satisfaisant	a
Peu satisfaisant	b
Moyennement satisfaisant	c
Satisfaisant	d
Très satisfaisant	e

Justifiez votre réponse :

4. A votre avis, quels sont les objectifs de l'évaluation du personnel?

- a. Vérifier les compétences et Apprécier la qualité du travail
- b. Mesurer et Améliorer les performances
- c. Mesurer les potentialités
- d. Prime Mensuel
- e. Promotion
- f. Détecter les besoins en formation

5. Selon vous, le système est-il objectif?

OUI	NON
-----	-----

Justifiez :

6. Connaissez-vous les outils prévus par le système par le système d'évaluation ?

Fiche de suivi des objectifs	OUI	NON
Grille des pondérations	OUI	NON
Fiche poste	OUI	NON

7. Pensez-vous qu'un bon système d'évaluation des compétences et des performances puisse avoir un impact sur la motivation des employés ?

OUI	NON
-----	-----

Comment ?

8. Recevez-vous toutes les informations nécessaires concernant l'exécution de vos tâches ?

OUI	NON
-----	-----

Expliquez :

9. A votre avis, qui doit procéder à l'appréciation de l'agent?

- a. Supérieur hiérarchique direct
- b. Le Chef de Service
- c. Le Directeur Général
- d. Le Directeur des Ressources Humaines

10. A votre avis, les résultats de l'évaluation sont-ils bien exploités ?

OUI	NON
-----	-----

Expliquez :

11. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation à partir des résultats de votre évaluation ?

Oui	Non	Sans réponse
-----	-----	--------------

12. Selon vous, le système actuel d'évaluation doit-il être maintenu, amélioré ou remis en cause ?

Maintenu	amélioré	Remise en cause
----------	----------	-----------------

Pourquoi ?

13. Aimeriez-vous que l'on vous fixe des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?

OUI	NON
-----	-----

Pourquoi ?

14. Quels sont les dysfonctionnements que vous avez décelés dans le cadre du système d'évaluation des performances de la SENELEC ?

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

15. Quelles sont vos propositions pour une bonne amélioration du système d'évaluation de la SENELEC ?

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

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

Guide d'entretien

- Les méthodes d'évaluation utilisées
- Les objectifs de l'évaluation
- La procédure utilisée
- L'objectivité du système d'évaluation
- Difficultés rencontrées lors de l'entretien d'évaluation
- Les phases pouvant résulter d'une évaluation
- Evaluation comme facteur de développement des compétences de l'entreprise
- L'évaluation ayant un impact sur la motivation des employés
- L'apport de l'évaluation
- L'exploitation des résultats de l'évaluation
- L'aboutissement d'une évaluation



EVALUATION DU PERSONNEL

FICHE INDIVIDUELLE DE SUIVI DES OBJECTIFS SPECIFIQUES

RESPONSABLE			
Prénom	Nom	Matricule	Unité
AGENT			
Prénom	Nom	Matricule	Unité

TRIMESTRE	OBJECTIFS	MOYENS	FAITS MARQUANTS	OBSERVATIONS	SIGNATURES (avec dates)	
					Evaluateur	évalué
1						
2						
3						
4						



Fiche d'évaluation du personnel

DIRECTION			
Collège	Cadre	Maitrise	Exécutant
Dénomination du Poste			
Prénom et Nom du Titulaire			
Matricule			
Ancienneté dans le Poste			
Période de référence : du /20..... au/20....			

Critères	Sous-critères	EVALUATION				Coefficient
		1	2	3	4	
Compétences	Connaissances					
	Expériences Professionnelle					
	Aptitudes particulières (physiques, morales, intellectuelles...)					
Evaluation Partielle						
Comportement	<u>Disponibilité :</u> (ponctualité, assiduité, respect du règlement intérieur...)					
	<u>Relations humaines :</u> (ouverture d'esprit, esprit d'équipe, communication....)					

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

	<u>Esprit d'organisation</u> : (gestion du temps, du matériel et des moyens de travail)					
	Initiative (créativité)					
	<u>Prévention Sécurité</u> : (esprit et attitude sécurisants)					
Evaluation Partielle						
Résultats	<u>Quantitatifs</u> : (ratios de productivité, indicateur de performance quantité)					
	<u>Qualitatifs</u> : (ratios de satisfaction, qualité de service, indicateur de performance qualité)					
Evaluation Partielle						
TOTAL		Evaluation définitive			20	

Légende : 1= insuffisant, 2= moyen, 3= satisfaisant 4= très satisfaisant.

Synthèse et décision de la hiérarchie

Date :

Signature :

A la date du.....

Nous constatons que M..... (Cochez la case correspondant)

1. A obtenu des résultats insuffisants
2. A obtenu des résultats moyens
3. A obtenu des résultats satisfaisants
4. A obtenu des résultats très satisfaisants

-Besoins de formation ou de perfectionnement :

-Proposition de mouvement (mutation, reconversion, etc.)

-Proposable à l'avancement NR OUI NON

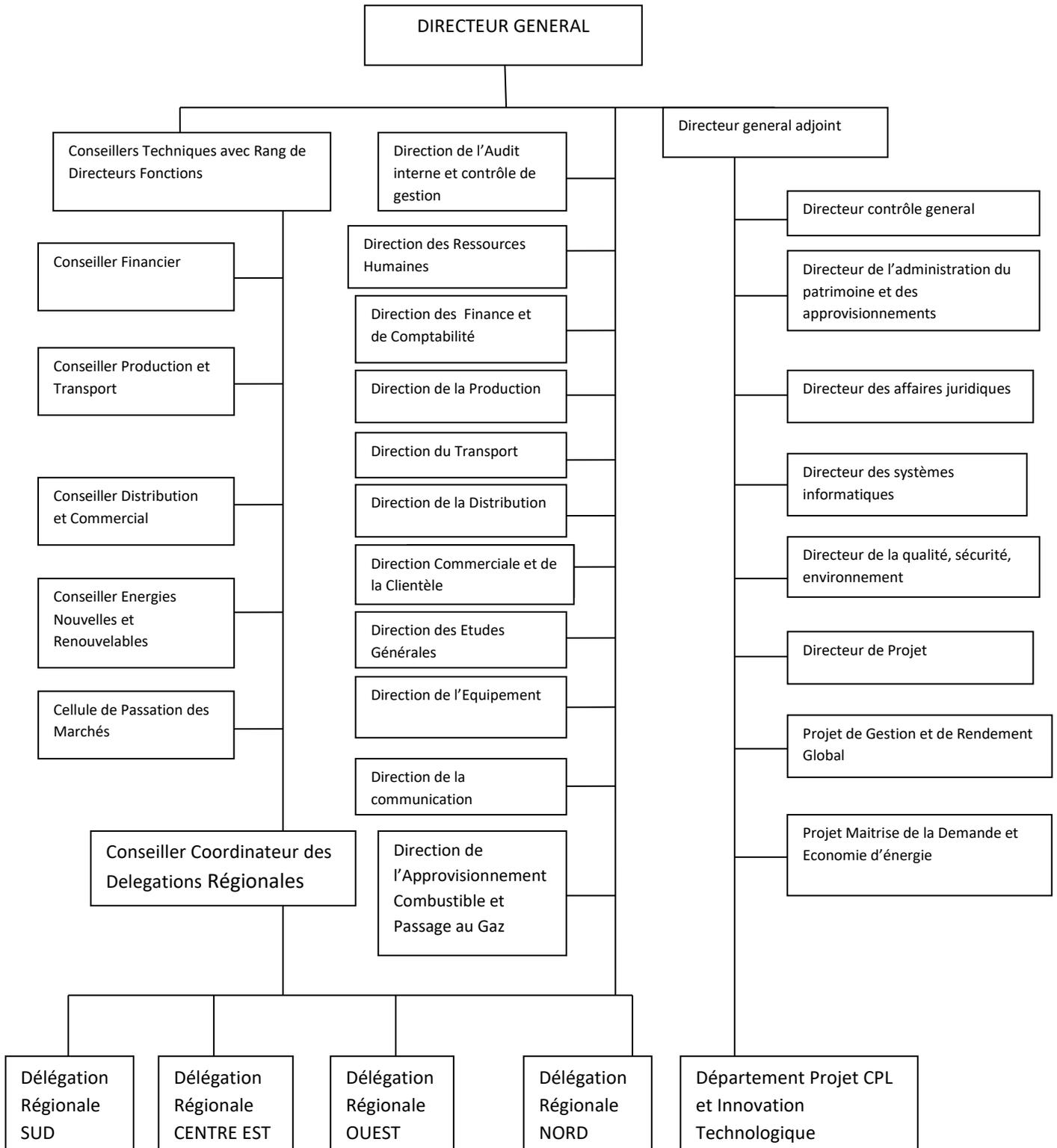
Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

-Proposable à la promotion (préciser le(s) poste(s)) OUI NON

Prénom Nom :		signature et cachet de la Hiérarchie 1
DATE		
Décision Hiérarchie 2		
Prénom, Nom		signature et cachet de la Hiérarchie 2
DATE		

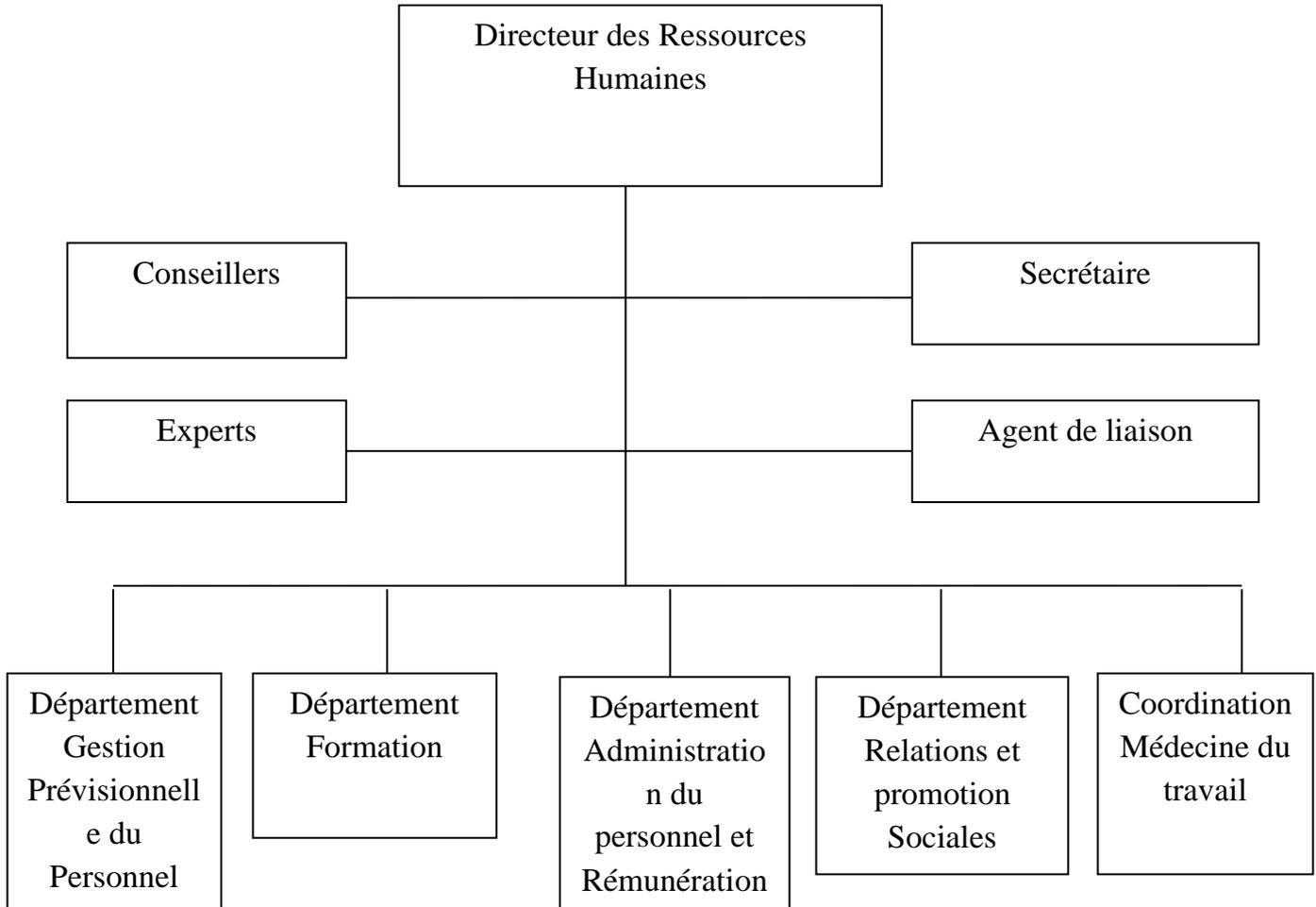


ORGANIGRAMME





DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



TABLES DES MATIERES

TITRES	PAGE
DEDICACE	
REMERCIEMENTS	
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION	1
Première Partie: Cadre Théorique et Méthodologique	4
Chapitre 1 : Cadre Théorique	5
Section 1 : Problématique	5
Section 2 : Objectifs	6
1- objectif général	6
2- Les objectifs spécifiques	6
Section 3 : Hypothèses	6
Section 4 : Revue de la Littérature	7
Section 5 : Pertinence de l'étude	9
Section 6 : Etat de la question	9
1. Les enjeux de l'évaluation	11
2. Les méthodes d'appréciation	13
3. La logistique de l'évaluation	18
4. Les critères d'appréciation	20
Chapitre 2: Cadre Méthodologique	22
Section 1 : Cadre de l'étude	22
Section 2 : Techniques d'investigation.	22
Section 3 : Méthodes d'échantillonnage	23
Section 4 : Difficultés rencontrées	23
Deuxième Partie : Cadre Organisationnel et Contextuel	24
Chapitre 1: Cadre Organisationnel	25
Section 1 : Historique de la SENELEC	25
Section 2 : Cadre Juridique	27
Section 3 : Mission, Activités et objectifs	28
Section 4 : Structure de l'Organisation	30
1. Directeur Général	30
2. Direction Audit Interne et Contrôle Général	30
3. Direction de la Production	31
4. Direction du Transport et Achat d'Energie	31

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.

5. Direction de la Distribution	31
6. Direction du Contrôle Général	31
7. Direction Commerciale Communication et de la Clientèle	32
8. Direction des Etudes Générales	32
9. Direction des Finances et de la Comptabilité	32
10. Direction des Systèmes d'Information	33
11. Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Approvisionnements	33
12. Direction des Affaires Juridiques et Passation des Marchés	33
13. Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement	33
14. Direction des Ressources Humaines	34
Chapitre 2: Cadre Contextuel	36
Section 1 : Présentation du système d'évaluation de la SENELEC	36
Section 2 : les outils du système de l'évaluation de la SENELEC	36
Section 3 : Cadre Juridique de l'évaluation de la SENELEC	37
Section 4 : La transmission des outils d'évaluation	37
Section 5 : Restitution des Résultats de l'évaluation	38
Troisième Partie : Analyse, Interprétation des Résultats et Recommandations	41
Chapitre 1: Présentation des résultats et Argumentation	42
Section 1 : Réponses au questionnaire	42
Section 2 : Synthèse des résultats	53
Section 3 : Vérification des hypothèses	54
Chapitre 2: Recommandations	55
3. Les préalables à l'évaluation du personnel	55
4. Nouvelle politique d'Evaluation basée sur l'entretien et les critères d'évaluation	56
CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE	
ANNEXES	
1. Questionnaire	
2. Guide d'entretien	
3. Fiche individuelle de suivi des objectifs spécifiques	
4. Fiche d'évaluation du personnel	
5. Organigramme de la SENELEC	
6. Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	

Thème : Analyse du système d'évaluation du personnel d'une entreprise: Cas de la SENELEC.