



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple- Un but- Une foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE GROUPE SUP DE CO DAKAR



6, rue Joris X Faïdherbe, DAKAR BP : 21 354 Dakar

Tél : (221) 33.889.54.54 Fax : (221) 33.823.91.11
74

E-mail : executive@supdeco.sn - supdeco@supdeco.sn



7, Avenue Faïdherbe BP 21354 – Dakar

Tel : +221 33 849 69 19 ; Fax : +221 33 821 50

Email : supdeco@supdeco.sn

Mémoire de Master 2 Gestion des Ressources Humaines

**L'analyse du système d'évaluation
du personnel dans les entreprises
publiques au SENEGAL: cas de la
SENELEC**

Présenté par :

Sylvie Palingwendé KABRE

Sous la direction de :

Dr Issa NGOM:

Inspecteur Etablissement et Vie scolaire

Année académique 2015-2016

REMERCIEMENTS

AU DIEU DE BONTE ET DE MISERICORDE !

J'exprime mes sincères gratitude et remerciements à mon formidable encadreur académique Dr Issa NGOM pour ses conseils précieux, son aide dans le cheminement de cette étude et pour la peine qu'il s'est donné tout au long de ce travail afin de faire de ce document ce qu'il représente.

Mes remerciements s'adressent aussi à M. Moussa NDIAGNE, Chef d'unité Actions de communication à la SENELEC, à M. Ousmane FALL, chef de coordination et reformes à la SENELEC et à M. Baba Diagne NDOUR, chef de Service Prévision et Recrutement de la SENELEC pour leur disponibilité, l'attention dont ils ont fait preuve ainsi que le suivi pendant mes investigations à la SENELEC.

J'adresse aussi spécialement mes remerciements à mon merveilleux, adorable et tendre époux Denis SIDYANE pour tout son soutien moral, affectif, financier, matériel durant toutes nos études à SUPDECO.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers ma merveilleuse mère Jacqueline KABRE /YAMEOGO et ma chère belle-mère Clémentine SIDYANE/BAIBANE pour leurs prières,

à mes adorables enfants Christ Evan Mathis et Mary-Lua Shelly,

à mes adorables trois frères aînés : Commandant Gilles, Maxime et Blanche

à mes aimables beaux-frères Harouna KIEMTORE ,Sita, Justine, Justin ZINKONÉ, Marie,Mathieu,Emmanuel et épouse Kadiguiatou, , Etienne,à mes neveux : Zalissa, Innocent, Irfan et Anita ,...

à tous mes parents, cousins,amis et connaissances, particulièrement à : Martin et Thérèse KABRE et enfants ,à frère Joseph KAGAMBEGA ,à toute la famille YAMEOGO,à Jean Paul KIENDREBEOGO et épouse Clodine, à ZERBO, à Nadine, à Dissa, à Madina, à Aminata, à Antoinette, à Chantal,à Ponidia,à Bonzi,à Moumouni ILBOUDO, à Harouna TRAORE, à Salif Daniel et sa famille ,à Yves, à Vanessa KEMMEY ,à maman Léonie et toute la famille GOUMBRI,

à Bernard et Nicole GLACIAL et l'ONG Partage avec l'Afrique, à sœur Agnès GABARD et Monique DESLANDES, à Mado et Lucien TERRIEN et tout leur entourage, à la famille LENOEN, à la famille MEZILY,

à Ndeley AGBAW et toute sa famille, à Nacer BENALEG et sa famille, à Eric et Gisèle YAPI, à Pascal SEGLE, à tous mes oncles et tantes. : que le tout puissant vous rende le centuple de vos bienfaits.

Mes vifs remerciements vont également au corps professoral et administratif de l'école SUPDECO pour la richesse et la qualité de leur enseignement, pour les grands efforts déployés pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Nous n'oublions pas nos camarades de classe (Master I et Master II de la promotion 2014-2016) pour leur amitié, leur humour communicatif et leur collaboration sans faille: Adja BANGOURA NDIAGNE, Prisca GOMA, Boudou SECK, Ramata WAGUE DIAGANA...

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui de près ou de loin qui ont contribué à la réalisation de ce travail et n'ont pu être cités.

DEDICACE

Je dédie ce travail de fin d'études à :

À mon adorable époux Denis SIDYANE et mes adorables enfants : Christ Evan Mathis et Mary-Lua Shelly. Je vous aimerai pour toujours.

À feu mon père P. Jean Hubert KABRE qui avait effectué tant de sacrifices pour moi : tu resteras à jamais dans mon cœur.

À ma merveilleuse mère Jacqueline KABRE/YAMEOGO pour toutes ses prières. Longue vie à toi maman!

À ma très chère belle-mère Clémentine SIDYANE/BAIBANE pour ses prières. Longue vie à toi belle maman!

A toute la famille KABRE et SIDYANE !

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Répartition de la population enquêtée par âge

Tableau 2 : Répartition de la population enquêtée par sexe

Tableau 3 : Répartition de la population enquêtée par collègue

Tableau 4 : connaissance des critères d'évaluation des performances

Tableau 5 : Qui doit être Evalueur ?

Tableau 6 : formation après une évaluation ?

Tableau 7 : Une formation sur l'évaluation avant l'évaluation

Tableau 8 : Amélioration du système

Figures

Figure 1: organigramme

Figure 2 : les deux facteurs d'évaluation selon DAYAN

Figure 3 : Description du poste utile à l'évaluation

Figure 4 : Nombre d'agents

Figure 5 : Genre des agents

Figure 6 : Connaissance sur les critères d'évaluation des performances

Figure 7 : La personne qui doit évaluer

Figure 8 : Une formation après une évaluation

Figure 9 : Une formation sur l'évaluation

Figure 10 : Le système d'évaluation doit être amélioré

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GRH : Gestion des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

SENELEC : Société Nationale d'Électricité du Sénégal

RH : Ressources Humaines

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MBO : Management by Objectifs

SMART : Spécifique Mesurable Ambitieux Réalisable et Temporel

GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

TIC : Technologies d'Information et de la Communication

CAE : Compagnie Africaine d'Électricité

CEEEOA : Compagnie des Eaux et de l'Électricité de l'Ouest Africaine

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

RESCOM : Réseau de communication

IPM : Institut de Prévoyance Maladie

GPP : Gestion Prévisionnelle du Personnel

GF : Groupe de fonction

CFPP : Centre de Formation et de Perfectionnement de la SENELEC

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	8
<u>PARTIE I : CADRE THEORIQUE</u>	12
<u>SECTION 1 : Problématique de la recherche</u>	13
<u>SECTION 2 :Revue critique de la littérature</u>	15
<u>SECTION 3 :Clarification conceptuelle</u>	23
<u>SECTION 4 : Objectifs de la recherche</u>	23
<u>SECTION 5 : Hypothèses de recherche</u>	23
<u>PARTIE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL</u>	24
<u>CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE</u>	25
<u>SECTION 1 : Cadre de l'étude</u>	25
<u>SECTION 2 : Délimitation du champ de l 'école</u>	25
<u>SECTION 3 : Techniques et outils de collecte des données</u>	26
<u>SECTION 5 : Difficultés et limites de la recherche</u>	28
<u>CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL</u>	29
<u>SECTION I : Présentation de l'entreprise et de son environnement</u>	29
<u>SECTION 2 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines</u>	38
<u>SECTION 3 : Le département de la GPP</u>	40
<u>SECTION 4 : Le département de la formation</u>	45
<u>SECTION 5 : Méthodes et diverses sources d'information pour l'évaluation</u>	45
<u>SECTION 6 : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement</u>	49
<u>PARTIE III : CADRE ANALYTIQUE</u>	54

<u>CHAPITRE 1 : LES DOCUMENTS D’EVALUATION DE LA SENELEC ET LES METHODES D’EVALUATION DU PERSONNEL</u>	55
<u>SECTION 1 : Les Documents D’évaluation</u>	55
<u>SECTION 2 : Les différentes méthodes de l’évaluation du personnel</u>	56
<u>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES DONNEES</u>	70
<u>SECTION 1 : ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES</u>	82
<u>RECOMMANDATIONS</u>	84
<u>CONCLUSION</u>	85

INTRODUCTION

Dans un monde en perpétuelle mutation, il est question d'apparier l'action administrative à la pratique évaluative, si l'on veut faire de l'efficacité et de l'efficience les maîtres mots des actions de développement. L'évaluation et la GAR devraient se retrouver au centre de ses préoccupations, en ce sens qu'ils constituent des gages avérés de performance de l'action de développement. Les contrats de performances et d'objectifs tiennent d'abord de ces tenants qui, eux-mêmes, partent des missions en ce qu'elles permettent de décliner les fonctions permettant d'animer les domaines d'action de l'Administration.

C'est en cela que des outils comme les plans de travail, les tableaux de bord, les manuels de procédures devraient être systématisés dans les démarches administratives au même titre que les processus de reddition des comptes à quelque niveau que ce soit et sous quelque forme (contrôle juridictionnel ou non juridictionnel) que cela revêt.

Il est indéniable que les performances dans les Administrations publiques passent, en grande partie, par une bonne politique de GRH, source de stabilité. Il reste que la quintessence de la GRH est intimement liée au management responsable, soucieux de la neutralité rattachée aux actes publics et dont le choix obéit au mérite, conformément à certains préceptes. La GRH, au Sénégal, devrait fondamentalement rompre avec les considérations handicapantes du management, les modes de recrutement et bien d'autres considérations liées à la sociologie locale qui travestissent les dispositifs d'encadrement des agissements des agents publics. Dans le même esprit, la formation devrait être encadrée et obéir aux préoccupations institutionnelles. On peut retenir que pour faire de l'Administration sénégalaise une locomotive évoluant au rythme du Shinkansen japonais plus tôt qu'à celui d'un caméléon sahélien revêtu de la couleur changeante du pouvoir politique, les détenteurs d'autorité seraient bien inspirés de tourner leurs yeux vers les bonnes pratiques venues d'ailleurs.

Les Administrations de façon générale dans certains pays doivent œuvrer à l'amélioration de la qualité du service. Gérer les relations sociales, valoriser les carrières, recruter de bons profils sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'une société, et qui demande

des compétences professionnelles et humaines solides. Le département des ressources humaines reste donc le centre névralgique de ces entreprises. L'un des préalables à l'amélioration des compétences individuelles est assurément un dispositif d'appréciation des performances du personnel. Tout ce qui relève du salarié suppose une évaluation de ses compétences et aptitudes. L'évaluation représente un outil incontournable de pratique de ressources humaines. En plus clair, c'est l'ensemble des activités planifiées en vue d'observer et d'améliorer la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise.

Les compétences individuelles quand elles sont bien gérées entraînent un mouvement d'ensemble. La reconnaissance du travail bien fait, une bonne rémunération motive le personnel pour continuer à donner le meilleur de soi-même. La gestion des ressources humaines doit tenir compte du cadre de travail du personnel. Elle doit être plus attentive dans le perfectionnement du travail fourni individuellement et collectivement. L'évaluation du personnel est un des moyens que doit avoir en sa possession la direction des ressources humaines car, elle fait ressortir le sentiment du personnel à travers la reconnaissance de son travail, leur cadre de travail, les moyens qu'il dispose pour mener à bien leur travail.

De par notre choix du sujet : Analyse du système de l'évaluation du personnel dans les entreprises publiques au Sénégal, on cherche à apprécier le management organisationnel au sein d'une entreprise publique qui est un indicateur du niveau de l'intégration du personnel dans la vision de l'entreprise tant dans son développement que dans la consolidation de ses acquis. Toute direction des ressources humaines utilise tous les outils à sa disposition pour une évaluation de son personnel avant toute projection dans le futur. Avoir une équipe dynamique est fondamentale dans toute entreprise. En cherchant le meilleur élément le plus professionnel à travers ses compétences, son sens du travail en équipe, son sens du respect de la hiérarchie, la direction des ressources humaines a besoin de temps à autre d'effectuer un état des lieux pour le trouver et dynamiser le reste du groupe. L'évaluation du personnel est un processus risqué qui met en exergue les problèmes internes de l'entreprise d'où la grande complexité de l'exercice. On dispose de plusieurs méthodes d'évaluations selon la taille de l'entreprise et selon les buts recherchés par l'enquêteur.

Notre étude va se focaliser sur la SENELEC : Société Nationale d'Electricité du Sénégal. Cette société dont le capital est entièrement souscrit par l'État détient le monopole de la production, du transport et de la vente d'énergie électrique dans tout le pays. C'est une société anonyme à capitaux publics majoritaires mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre. Elle fonctionne avec ses seules ressources.

Selon Louis MAILLET, «Concernant les ressources humaines (RH), on reconnaît ainsi que les considérer comme étant toujours susceptibles d'ajustement à court terme est une erreur. Ce faisant, on accepte de les intégrer dans une analyse de moyen terme, comme on la fait pour les ressources financières ou technologiques». Dès lors, explicitement on progresse vers la reconnaissance de ce que certains appellent « la dimension stratégique des RH », reconnaissance plus simplement du fait que la RH peut être, dans certains cas, le facteur décisif dans la réussite de l'entreprise. Dans cette hypothèse, la RH devient objet de débat au niveau de la détermination des objectifs stratégiques ; la préoccupation prévisionnelle lui fait quitter le seul terrain de la gestion¹.

Cette étude sera d'une grande importance dans le sens d'améliorer l'efficacité du personnel de la SENELEC. Pour un avenir professionnel, ce sujet très délicat nous permettra de déceler d'avance les forces et faiblesses au niveau de la direction des ressources humaines de la compagnie. Le sujet pourrait aussi nous permettre de voir de plus près les défis auxquels est confronté la SENELEC. Nous allons donc tenter de contribuer à l'amélioration du système d'évaluation de son personnel à travers l'analyse du système d'évaluation en vue d'explicitier les éventuels manquements qui peuvent affecter profondément le personnel et de proposer des solutions pour remédier à ces carences, de plus l'étude permettra de préciser le rôle que joue le système d'évaluation pour assurer une gestion efficace et optimale de ses ressources humaines.

Dans l'optique de mieux détailler notre travail de recherche, nous ferons ressortir le cadrage théorique de notre analyse où nous définirons des concepts fondamentaux de notre thème dans le but de mieux les assimiler et de faire connaître les variables d'un bon système d'évaluation du personnel ; aussi, notre travail sera consacré au contexte de l'étude, à la

¹ Louis, MAILLET, Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, Paris, 1991.

² LE BOTEF G., L'ingénierie des compétences, Paris : Ed D'Organisation, 1998. 415P

présentation et l'organisation de la compagnie d'électricité et de plus il permettra de présenter les résultats de notre recherche de la SENELEC et nous évoquerons les suggestions portées naturellement à avoir un impact sur le système d'évaluation du personnel.

PARTIE I :

CADRE THEORIQUE

SECTION 1 : Problématique de la recherche

Pour les économistes, les définitions se sont basées sur les notions de subordination, de dépendance et de contrôle qui reflètent le pouvoir de l'État. Ainsi, Hafsi (2010) définit l'entreprise publique comme une « organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion ».

Cette définition est relativement proche de celle préconisée par l'INSEE qui définit une entreprise publique comme « une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises ».

Quant aux juristes, leurs définitions n'aboutissent pas à une seule acception générale et à caractère universel, mais ils indiquent qu'elles s'accordent sur les éléments de l'autonomie financière et de la personnalité morale comme critères essentiels de la notion d'entreprise publique.

La grande majorité des entreprises réussissent et d'autres échouent. Le succès tout comme l'échec de celles-ci est causé par différents facteurs et ceux-ci sont liés aux aspects financiers, matériels, humains et managériaux. Bien souvent les responsables ou chefs d'entreprises ont toujours tendance à attribuer leur réussite ou leur échec en se basant surtout aux facteurs financier et administratif seulement. La plupart d'entre eux semblent ignorer la part réelle et le rôle capital que contribue le facteur humain dans la croissance de la productivité de leurs entreprises.

Il faudrait dire que le procédé qu'est l'évaluation du personnel est un acte dont l'entreprise se sert afin de jauger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés. L'organisation peut par exemple, comme le dit Luc Boyer (2006), « préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement, de capitaliser des

informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir ».

Au sein de l'organisation, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH, car elle sert de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers et par emplois. Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

Il est utile pour une entreprise d'évaluer son personnel, l'entreprise pourra désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. Il est tout d'abord important pour l'entreprise de savoir que ses employés disposent de moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Ensuite, l'entreprise doit connaître l'état d'esprit qui habite ses employés en l'occurrence SENELEC. Enfin, Il doit y avoir un lien direct entre l'environnement de travail et la productivité des employés.

Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la productivité, il convient de dire que c'est grâce au personnel que l'entreprise vit, produit et s'agrandit. Il doit disposer de tous les moyens nécessaires pour faire leur travail et bien sûr améliorer leur performance. L'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication en interne, à corriger les mauvaises habitudes et à permettre de créer un environnement de travail très sain.

L'évaluation du personnel permet à la direction des ressources humaines de disposer d'un outil efficace pour prévenir les conflits entre employés et parfois entre employés et leurs supérieurs hiérarchiques. C'est d'ailleurs pour mieux comprendre que l'on s'est intéressé à la question de recherche suivante :

Le système d'évaluation du personnel de la SENELEC tient-il compte des préoccupations de ses employés?

SECTION 2 : Revue critique de littérature

Le Code du travail nous renseigne sur les conditions et les méthodes d'évaluation du personnel. Au niveau de l'article L121-6, « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi ».

Ainsi que l'article L121-7 du Code du travail, «Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

Entre 1850 et 1950 apparaît la fonction « Personnel », car les recrutements augmentent dans les firmes et le chef d'entreprise n'est plus en mesure de gérer le personnel qui lui est alloué. (Jean Marie PERETTI, 2009, p14).

D'après Roger MONIER en 1986 (in CADIN et AL. (2002), p.299), les principales raisons de l'évaluation sont :

- répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution ;
- Faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;

Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à:

- suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet ;
- améliorer le système d'informations ;

Psychosociologue diplômé de Harvard, Douglas Mac Gregor a élaboré dans les années soixante la théorie X et la théorie Y dans son livre *The Human Side of Enterprise* (1960).

Les théories X ou Y opposent différentes approches possibles dans le management des personnels.

Pour les tenants de la théorie X, les individus :

- ont une aversion pour le travail et essaient de l'éviter dès que possible ;
- ne fournissent des efforts que sous la contrainte ou pour de l'argent ;
- préfèrent être dirigés et fuient les responsabilités ;
- sont motivés s'ils craignent pour la sécurité de leur emploi ;
- manquent de créativité sauf pour contourner les règles.

Pour ceux de la théorie Y, ces derniers croient que les individus :

- pourront atteindre des objectifs qu'ils ont acceptés ;
- S'intéresseront à leur travail et l'aimeront ;
- chercheront et accepteront des responsabilités ;
- se motiveront par leur désir de se réaliser ;
- pourront s'auto-discipliner.

Peter DRUCKER quant à lui, à travers sa théorie sur la Direction par Objectifs (DPO) a permis de se focaliser sur la réussite du collaborateur par rapport à des objectifs fixés au préalable. La notion d'évaluation des performances a pris ici toute sa place, tout en tenant compte du cadre de l'entreprise dans lequel les réalisations se sont effectuées. Cette démarche attribue à chaque salarié des objectifs pour les comparer et guider leur performance par rapport aux objectifs initiaux qui ont été fixés. La MBO a introduit la méthode SMART pour vérifier la validité des objectifs, qui devraient être "SMART" (Intelligents) : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

Thomas Peters et Robert Waterman ont recommandé de réduire les objectifs et/ou les échelons hiérarchiques et d'agir essentiellement sur les signes de reconnaissance positifs, de donner des perspectives en fédérant sur les messages porteurs de sens, en indiquant des valeurs claires et porteuses d'implications pour les salariés, de développer le sens du challenge. Huit thèmes d'excellence ont été développés par Peters et Watermans, qui sont également les huit chapitres de leur livre « A la recherche de l'excellence » qui sont les suivants : le parti pris pour l'action, qui fait avec ce qu'il a et la tolérance d'erreurs ; la proximité des clients qui apprend des différents interlocuteurs servis par l'entreprise; l'autonomie et esprit d'entreprendre qui promeut l'autonomie et la valorisation des initiatives; la productivité confiée aux personnes qui considère le rang et le traitement des employés.

Ces démarches pourraient être complétées selon les auteurs des éléments suivants: l'innovation avec la capacité à avoir des idées puis à les intégrer ; la libération du management : organisation horizontale et délégation de pouvoir ; la vitesse de réaction et l'adaptation au changement sous l'angle de l'agilité organisationnelle.

Pour la sociologie interactionniste, l'évaluation se situerait autour de la notion de représentation interactionnelle entre deux acteurs. Elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et la courtoisie présiderait aux échanges, sachant que la réalité serait gérée ailleurs (évolutions de carrières, de salaire, formation...). L'entretien serait dès lors surdéterminé par la volonté des deux parties : l'un des acteurs (l'évaluateur) par les différentes formes de contraintes (budgétaires, de quota...), l'autre (l'évalué) par l'enjeu et l'existence d'un potentiel désaccord profond qui pourrait mettre à mal la relation de travail. Cette approche révèle en fait le jeu des acteurs qui se fait en fonction des rapports entre les individus et leurs relations quotidiennes dans les rapports de travail.

Ceci conduit à une description analytique du travail avec une échelle de cotation précise pour chaque critère. Ceci correspond à la logique de la méthode Hay qui consiste à classer les emplois sur trois critères : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité. D'origine américaine, cette méthode tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise, mais aussi comparer les postes de même

type dans des entreprises différentes. La grille de cotation de la classification se fait dès lors en points Hay. Le cabinet de conseil des entreprises en gestion Hay, créé en 1943 a mis au point cette méthode de classification qui est dite analytique, par opposition aux méthodes globales qui cherchent à mettre en évidence le caractère social de la classification.

G. DONNADIEU (in Weiss, 2005, p.345 et suivantes) propose quatre modèles d'évaluation des emplois selon que l'on se fixe sur le poste et/ou les compétences. Ces évaluations sont importantes dans la mesure où elles déterminent le référentiel à partir duquel le salarié va être évalué :

- Les approches emploi de nature globale :

Principe de l'évaluation des emplois les uns par rapport aux autres pour les classer par ordre d'importance. Cette évaluation se fonde sur ce qui constitue l'emploi. Les emplois de l'entreprise sont classés en fonction de leur contribution, de leur valeur pour l'entreprise.

Les conventions collectives classent les emplois en fonction de critères généraux caractéristiques des emplois d'une branche. Chaque emploi est défini en fonction de sa position par rapport aux critères.

- Les approches de nature « critérielle » :

Prise en compte des connaissances professionnelles nécessaires au poste, mais aussi des exigences physiques, des conditions de travail et des risques professionnels, des qualités morales.

Ceci conduit à une description analytique du travail avec une échelle de cotation précise pour chaque critère. Ceci correspond à la logique de la méthode Hay qui consiste à classer les emplois sur trois critères : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité. D'origine américaine, cette méthode tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise, mais aussi comparer les postes de même type dans des entreprises différentes. La grille de cotation de la classification se fait dès lors en points Hay. Le cabinet de conseil des entreprises en gestion Hay, créé en 1943 a mis au point cette méthode de classification qui est dite analytique, par opposition aux méthodes

globales qui cherchent à mettre en évidence le caractère social des classifications par critères.

- Les approches purement par compétences :

Volonté de mesurer les compétences en dehors de références à l'emploi occupé.

- Les approches mixtes (emploi/compétences)

Décomposition de l'emploi en activité et recensement des compétences requises par la situation de travail. Les pratiques mettent en exergue l'une ou l'autre des démarches.

Abraham MASLOW (1908-1970), grand psychologue américain, est le précurseur de l'approche humaniste qui a démontré par ses travaux les raisons de la motivation au travail, notamment par sa célèbre pyramide des besoins. « The theory of motivation » est paru en 1943, vision dynamique qui hiérarchise les différents besoins de l'homme au travail et qui justifie la motivation. D'après l'article de Patrice Roussel :

« Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques (2) besoins de sécurité (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe) (4) besoins d'estime (de reconnaissance) (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoins se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi. »

Samuel Josien et Sophie Landrieux Kartochian (2008, p.66) nous expliquent que les besoins physiologiques et sécuritaires sont des besoins inférieurs, car ils nécessitent de se nourrir, de dormir et d'être en sécurité. Alors que les trois autres besoins, d'appartenance,

de reconnaissance et d'accomplissement sont des besoins supérieurs dans le sens où ils sont moins vitaux que les deux premiers. Ainsi pour rapprocher cela de la motivation au travail, il n'est pas possible de rechercher l'appartenance à un groupe, la reconnaissance des autres ou encore l'accomplissement dans le travail si les premiers besoins de survie ne sont pas satisfaits.

S'agissant encore de la méthode appropriée de l'évaluation du personnel, René Moulinier exprime sa préférence pour l'évaluation professionnelle ou « entretien de bilan annuel » dans son ouvrage intitulé l'entretien du personnel : un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise. Pour lui, l'entretien de bilan annuel est plus dynamique et plus élaboré, car le processus permet à l'agent évalué d'exprimer son point de vue et d'avoir des échanges sur le contenu de son poste. En plus, à l'issue d'une discussion en profondeur, ce type d'évaluation précise la définition d'objectifs pour l'année suivante.

SECTION 3 : Clarification conceptuelle

Évaluation : Il s'agit d'un processus de jugement quant à la valeur donnée à un travailleur ou une équipe en ce qui concerne son travail. Ce jugement émis à l'occasion des évaluations vont engendrer des décisions qui vont permettre une meilleure connaissance de la qualité d'un travail fourni et d'assurer une meilleure prise en charge de la carrière des travailleurs.

Personnel : Le personnel désigne les « Hommes » au travail dans une organisation. Il s'agit des individus effectuant une activité contraignante appelée « travail ».

C'est aussi l'ensemble des personnes employées par un service public ou par une entreprise, il peut s'agir des cadres ou des auxiliaires.

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quel que soit leur âge, leur sexe, leur race et leurs activités professionnelles moyennant une

rémunération sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

Système d'évaluation : C'est un ensemble d'activités planifiées, organisées et contrôlées visant à observer, à mesurer, à juger et à améliorer la contribution du collaborateur à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des ressources humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Entretien d'évaluation : C'est une discussion formelle périodique entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents qui a pour but d'aborder un certain nombre de questions concernant l'activité du salarié, les résultats qu'il a atteints, les objectifs futurs ou son avenir dans l'entreprise. C'est donc l'occasion d'évaluer la performance de ce dernier au regard des objectifs qui lui avaient été fixés.

Compétence : Une compétence est une aptitude, une capacité, un comportement individuel (même si elle s'appuie sur des ressources collectives) dont une personne dispose ou non pour faire face à son poste. C'est l'aptitude d'une personne à décider. « Elle est une combinaison de plusieurs savoir-faire, savoir agir dans un contexte particulier guidé par une intentionnalité. La compétence est la résultante du savoir agir, du vouloir agir et du pouvoir agir² ».

Le savoir agir est le fruit de la formation, de l'entraînement, des représentations pertinentes et des situations très professionnel.

Le vouloir agir est généré par le sens que l'on donne à ce que l'on fait, par l'image de soi, par la reconnaissance, la confiance et l'existence d'un contexte incitatif.

Le pouvoir agir est lié à l'organisation du travail, l'attribution de tâches, l'existence d'un contexte facilitant et la présence de réseaux de personnes ressources.

²LE BOTEF G., L'ingénierie des compétences. Paris : Ed D'Organisation, 1998. 415P

La compétence est donc « un ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements structurés en fonction d'un but à atteindre, dans une situation donnée». ³ Ainsi, la compétence peut être maintenue en libérant les esprits d'initiative.

Performance : Elle consiste à évaluer les résultats d'un travailleur c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités, pour les comparer soit à des objectifs préalablement établis, soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte. Autrement dit, la performance de chaque travailleur doit faire l'objet d'une analyse approfondie pour y arriver, le manager doit se fonder uniquement sur des faits, il doit chercher à détecter les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectifs.

Motivation : Elle est le degré d'implication de l'employé dans son travail et le niveau d'engagement dans ses activités. « On peut légitimement se demander si une des conditions de la réussite dans une tâche professionnelle, ce n'est pas d'être intéressé par son travail⁴ ».

Poste : Il représente un ensemble de tâches, d'activités, de responsabilités, de devoirs qui caractérisent le travail d'un individu en situation géographique donnée. Ainsi, deux ou plusieurs agents peuvent faire exactement le même travail sans occuper le même poste.

Métier : Le métier est une situation de travail de plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et qui géographiquement n'est pas au même endroit.

Fonction : C'est un ensemble de responsabilités confiées à une personne par nomination, choix, élection...

³DERENE O., LUCAS.A., Le développement des ressources humaines, Tome 2. Rennes, 2002.294p

⁴ABBAD J., Organisation et Management hospitalier. Paris : Berger-Levrault, 2001. 417p

SECTION 4 : Objectifs de la recherche

A. Objectif général

L'objectif général de notre thème de recherche est d'analyser les éléments principaux du système d'évaluation du personnel de la SENELEC.

B. Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, on cherche à :

- Évaluer les finalités attachées à l'évaluation du personnel à la SENELEC
- Analyser les points de vue des évalués et des évaluateurs sur l'évaluation du personnel au sein de la SENELEC
- Définir les conditions et principes d'une meilleure évaluation pour l'atteinte des objectifs de la SENELEC

SECTION 5 : Hypothèses de recherche

1. Le personnel de la SENELEC n'est pas suffisamment informé des modalités,des finalités de leur évaluation
2. Le personnel est informé des critères sur lesquels il est évalué
3. Le personnel de la SENELEC n'est pas intégré suffisamment dans le système d'évaluation

PARTIE II:
CADRE METHODOLOGIQUE
ET
ORGANISATIONNEL

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : Cadre de l'étude

Notre étude est réalisée au Sénégal, un pays d'Afrique de l'Ouest. Le Sénégal possède la quatrième économie de la sous-région ouest africaine après le Nigeria, la Côte d'Ivoire et le Ghana. Compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique, le Sénégal avec une superficie de 196723 km² et une population estimée en 2016 à près de 15000000 d'habitants, fait parti des pays africains les plus industrialisés avec la présence des multinationales.

L'État 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'État assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Énergie et des Mines qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Énergie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Énergie.

SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude

Après avoir cadré l'étude, nous spécifions le champ d'étude qui n'est d'autre que la SENELEC siège située à la rue Vincens de Dakar, la capitale du Sénégal. La société Nationale d'Électricité du Sénégal est l'unique producteur d'électricité au Sénégal. Comme toute grande entreprise et surtout disposant du monopole de la production d'électricité, elle est organisée en directions, départements techniques et administratifs. Mais notre étude va se focaliser uniquement sur le département des Ressources humaines qui règle toutes les questions relatives au personnel de ladite entreprise ainsi qu'à leur évaluation.

SECTION 3 : Techniques et outils de collecte des données

En vue de collecter et d'analyser les données de notre recherche, nous nous sommes servis des différentes techniques et méthodes de recherches.

La technique est définie comme l'ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche. Elle s'entend comme un ensemble des procédés opératoires et rigoureux bien définis susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre des phénomènes en cours. (GRAWITZ M.1987 :558)

La technique est un outil mis à la disposition de la recherche et organisé par la méthode. Sous cet angle, elle représente les étapes des opérations liées à des éléments pratiques concrets adoptés à un but défini. (GRAWITZ et al.1971 :287)

Ainsi, les techniques suivantes nous ont guidées dans notre recherche :

A. Technique documentaire

La technique documentaire est celle qui est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est en rapport avec le domaine de la recherche c'est-à-dire tout ce qui constitue la source écrite d'un thème de recherche. Elle consiste en l'utilisation des documents écrits ayant une liaison avec le sujet choisi. Certains auteurs appellent la technique documentaire la revue de la littérature d'un domaine. (GRAWITZ, M., 1990 : 358). Pendant la recherche, nous avons consulté les ouvrages, les rapports, les mémoires, les sites internet et autres documents relatifs à notre sujet qui est l'analyse du système d'évaluation du personnel dans les entreprises publiques sénégalaises : cas de la SENELEC

Nous avons également utilisé la bibliothèque de Supdeco et l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) en ligne de Dakar, le centre de documentation de la SENELEC et les Technologies de l'information et de la Communication (TIC). Ces documents vont nous servir de base pour étudier le système d'évaluation du personnel de la SENELEC.

B. Collecte de données

La méthodologie adoptée dans le présent travail est transversale. Les approches quantitatives (questionnaire, analyse statistique) et qualitatives (entretien, observation participante, analyse de contenu) ont été mobilisées pour le recueil des données de terrain et l'analyse documentaire pour faire l'état de la question à propos des travaux antérieurs.

C. Technique de questionnaire

Pour pouvoir faire une étude scientifique, il nous paraît important d'utiliser des fiches de questionnaires qui nous permettront d'interroger le personnel de la structure cible, en l'occurrence la SENELEC pour notre étude. Il est constitué des questions ouvertes, fermées et semi-fermées. Ce questionnaire, composé de questions relatives au recrutement, à la formation et à la mobilité.

D. Le guide d'entretien

Nous avons fait des entretiens semi-directifs. A travers cette méthode, les interviewés ont pu s'exprimer d'avantage sur le thème abordé ; ce qui nous a permis de récolter le maximum d'informations. Des entretiens très riches tels avec M. Ousmane FALL, chef de coordination et reformes à la SENELEC, M. Moussa NDIAGNE chef d'unité Actions de communication et M. Baba NDOUR chef de service Prévision et Recrutement nous ont fourni des informations sur la SENELEC et les perspectives du département des ressources humaines.

E. L'échantillonnage

Notre échantillon est construit sur la base de la méthode d'échantillonnage stratifié. Les critères retenus sont l'âge, le sexe et la catégorie professionnelle selon les différentes directions de la société. Au sein de la SENELEC, il y a diverses catégories professionnelles : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. Durant nos

incessantes visites dans les locaux du siège de la SENELEC, on a pu distribuer des fiches d'enquêtes à quelques employés toutes catégories confondues pour avoir leurs avis d'une manière générale sur le déroulement des évaluations au sein de l'entreprise.

F. L'exploitation des données

Pour l'exploitation des données, nous avons opté pour la technique de l'analyse de contenu en ce qui concerne les données qualitatives (les entretiens).

En ce qui concerne les données quantitatives (les données statistiques), nous avons utilisé le logiciel Sphinx pour faire un dépouillement en vue de simplifier la lecture des résultats de l'enquête et aussi à produire la fiche d'enquête.

SECTION 5 : Difficultés et limites de la recherche

A. Les difficultés rencontrées au cours de la recherche

Nous n'avons pas pu avoir un stage au sein de la SENELEC, ce qui aurait pu permettre d'approfondir encore un peu plus notre étude. Aussi notons l'indisponibilité des cadres et employés qui sont souvent en déplacement ou en réunion.

B. Limites de la recherche

Il y'a tout le développement des données et leurs explications qui sont succincts. Aussi, le développement théorique est limité par les lectures choisies. Il aurait pu être exhaustif ou d'un regard autre dépendant des auteurs de livres sélectionnés. De plus, la comparaison des systèmes d'évaluation entre la SENELEC et une autre entreprise privée pouvait être d'un apport bénéfique pour notre travail de recherche.

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL

SECTION 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement

A. Historique

En 1887, l'éclairage se faisait au Sénégal à partir du gaz et c'est à partir de 1887 que sont réalisées les premières électrifications de la ville de Saint-Louis du Sénégal par un ingénieur civil Hippolyte VAUBOURD. Deux ans plus tard, on assiste à la mise en service de la première centrale du Sénégal dans cette région, par la société d'Éclairage Électrique du Sénégal (SEES). Depuis lors, plusieurs autres sociétés d'électricité ont fait leur apparition comme la Nouvelle Société d'Éclairage Électrique du Sénégal (NSEES) en 1891 suite à la faillite de la SEES, l'Établissement Carpot en 1892.

Avec l'ère des concessions, la première importante structure évoluant dans ce secteur en développement a été la Compagnie d'Électricité du Sénégal (CES) créée en 1909 et chargée d'assurer la production et la distribution de l'électricité à Dakar. Cette compagnie fonctionnait déjà à feu continu du point de vue de la puissance installée et dépassait les usines de Saint-Louis et de Rufisque.

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. Elle venait en appoint aux installations de pompage et de distribution d'eau douce ainsi qu'à celles de chemin de fer. De par ces installations, cette compagnie assurait ainsi sa fonction naturelle qui consistait à soutenir l'effort de développement économique et de croissance du Sénégal. Mais déjà, le problème de l'éclairage public avec le développement des agglomérations se posait avec une acuité de plus en plus importante. De même, la demande créée par le développement des nouvelles infrastructures socio-économiques devint pressante.

En 1929, la Compagnie des Eaux et de l'Électricité de l'Ouest Africaine (CEE OA) fut constituée à Dakar sous forme de société anonyme. Elle fusionna avec la Compagnie Africaine d'Électricité pour se substituer à la compagnie d'Électricité du Sénégal.

En 1930-1931, c'est la mise en service de 2 nouvelles unités de 1.25 MW à Bel-Air ; construction du siège de la rue Vincens.

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.

En 1971, l'État rachète les installations électriques pour créer deux (2) sociétés opérant dans le secteur :

- Une société d'économie mixte de patrimoine responsable des Investissements Électriques du Sénégal (EDS) ;
- Et une autre société d'économie mixte d'exploitation, la Sénégalaise de Distribution d'Énergie Electrique (SENELEC). Ces deux sociétés ont fonctionné sur la base d'un contrat de gestion technique et d'une concession reçue de l'État. EDS, propriétaire des ouvrages et des installations, les donnait en bail à la société d'exploitation SENELEC ; cette opération de louage d'ouvrage et d'installation était soumise à une taxe sur les prestations de services non déductibles chez le locataire qui la répercutait sur le prix de l'électricité vendue.

En 1983, l'État achève la nationalisation du secteur en rachetant les parts de société concessionnaire qui y opéraient. Ceci consacra la création de l'actuelle SENELEC par la fusion des deux entités précédentes SENELEC et EDS. Ainsi, la SENELEC, Société Nationale d'Électricité dont le capital est entièrement souscrit par l'Etat, est créée par la loi 83-72 du 05 juillet 1983 et le décret 84-1128 du 04 juillet 1984 lui conférant le monopole de la production, du transport et de la vente d'énergie Électrique dans tout le pays.

De 1985 à 1995 est mis en œuvre le premier projet du secteur électrique pour accroître les infrastructures de la nouvelle société. Entre 1995 et 1996 est construit le nouveau siège social de la société : achat, installation et mise en service de la turbine à gaz de 20 MW .

En 1999, changement de cadre institutionnel : la société passe sous le contrôle du Consortium Hydro-Québec Elyo. En l'an 2000, il y a rupture du partenariat avec le consortium ; la société revient dans le portefeuille de l'État sénégalais.

En 2001, le Président de la République pose le problème de la privatisation de la SENELEC au ministre de l'Énergie et de l'Hydraulique ; un appel d'offres est lancé pour la reprise de la société et VIVENDI ENVIRONNEMENT arrive en tête. Elle devait détenir 51% du capital et l'État 49%. Mais à la suite, aucun accord n'a été finalisé avec VIVENDI ENVIRONNEMENT.

En 2004, SENELEC tient la première convention d'entreprise de son histoire pour faire valider son nouveau projet d'entreprise, le projet « Suxali Sénelec ». 1200 employés sur les 2080 que compte l'entreprise ont fait le déplacement au CICES où s'est tenue la manifestation. Suxali Sénelec a pour ambition :

- d'apporter au Client et à l'économie de notre pays un service de qualité à moindre coût, et de devenir le service 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.

Le capital de la SENELEC de nos jours est estimé à 119.000.000.000 FRANCS CFA.

B. Cadre institutionnel

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'État 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'État assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Énergie et des Mines qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Énergie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Énergie. Depuis sa création en 1984, SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal. 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.

C. Organisation

Les missions de la SENELEC sont réparties par directions.

a. Directeur Général Adjoint

Dépendant directement du Directeur Général, il supervise les structures de support :

- La Direction du Contrôle Général ;
- La Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Approvisionnements ;
- La Direction des Affaires juridiques ;
- La Direction des Systèmes d'Information
- La Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement ;
- Le Projet de Gestion du Rendement Global ;
- Le Projet de Maîtrise de la Demande et Economies d'Energie ;
- Le Projet Courant Porteur Ligne et Innovation Technologique.

Il supervise la rédaction de rapports aux organes délibérants, veille à l'application stricte des procédures et règles de la société et assiste le Directeur Général dans l'exercice de ses fonctions. Il est chargé de suivre et d'évaluer la réalisation des objectifs assignés aux cellules de projets énumérés, ci-dessus. Il assume l'intérim du Directeur Général en cas d'absence de celui-ci.

b. Direction de l'Audit interne et du Contrôle de Gestion

Elle conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités.

Elle est chargée de contrôler, mesurer et analyser l'activité de l'entreprise. Elle apporte au Directeur Général, à travers un système d'informations fiable, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Elle fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage.

c. 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 de stocks. Elle contrôle le respect des normes techniques de réalisation des ouvrages d'exploitation et de maintenance.

d. Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de la gestion prévisionnelle et de la gestion administrative centralisée des ressources humaines. Elle est responsable de l'élaboration de la stratégie de formation, élabore puis exécute les plans de formation.

Elle organise et délivre au personnel et ayants droits les services de santé et de prévention médicale, veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité au travail. Elle assure la gestion au quotidien des polices d'assurance de personnes. Elle veille au climat social par l'écoute de l'ensemble du personnel et pour une bonne concertation avec les organisations syndicales. Elle veille à l'application des accords sociaux entre la Direction Générale et les partenaires sociaux.

e. 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 & Maintenance). Elle gère les stocks de combustibles et lubrifiants mis à sa disposition.

f. Direction du Transport

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, exportations et importations d'énergie.

g. Direction de la Distribution

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et 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 distribution des Délégations régionales en dehors de Dakar, le contrôle de la qualité de la fourniture sur tout le territoire national, le contrôle de l'application des consignes de sécurité, la gestion des statistiques d'exploitation. Elle a pour mission de lutter efficacement contre les pertes techniques en Moyenne tension pour participer à la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.

h. Direction Commerciale 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'elle gère au mieux des intérêts de l'entreprise et pour la satisfaction du client. Elle gère les agences commerciales de la Région de Dakar et assume un appui technique aux agences commerciales des Délégations régionales 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 ainsi que des clients de l'Administration sur tout le territoire national. Elle a pour mission de lutter efficacement contre les pertes non techniques et notamment contre la

fraude sur l'électricité pour participer à la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.

i. Direction des Etudes Générales

Elle est chargée des études économiques générales, de la tarification, des études tarifaires, de la planification stratégique, des études de planification technique, économique et financière.

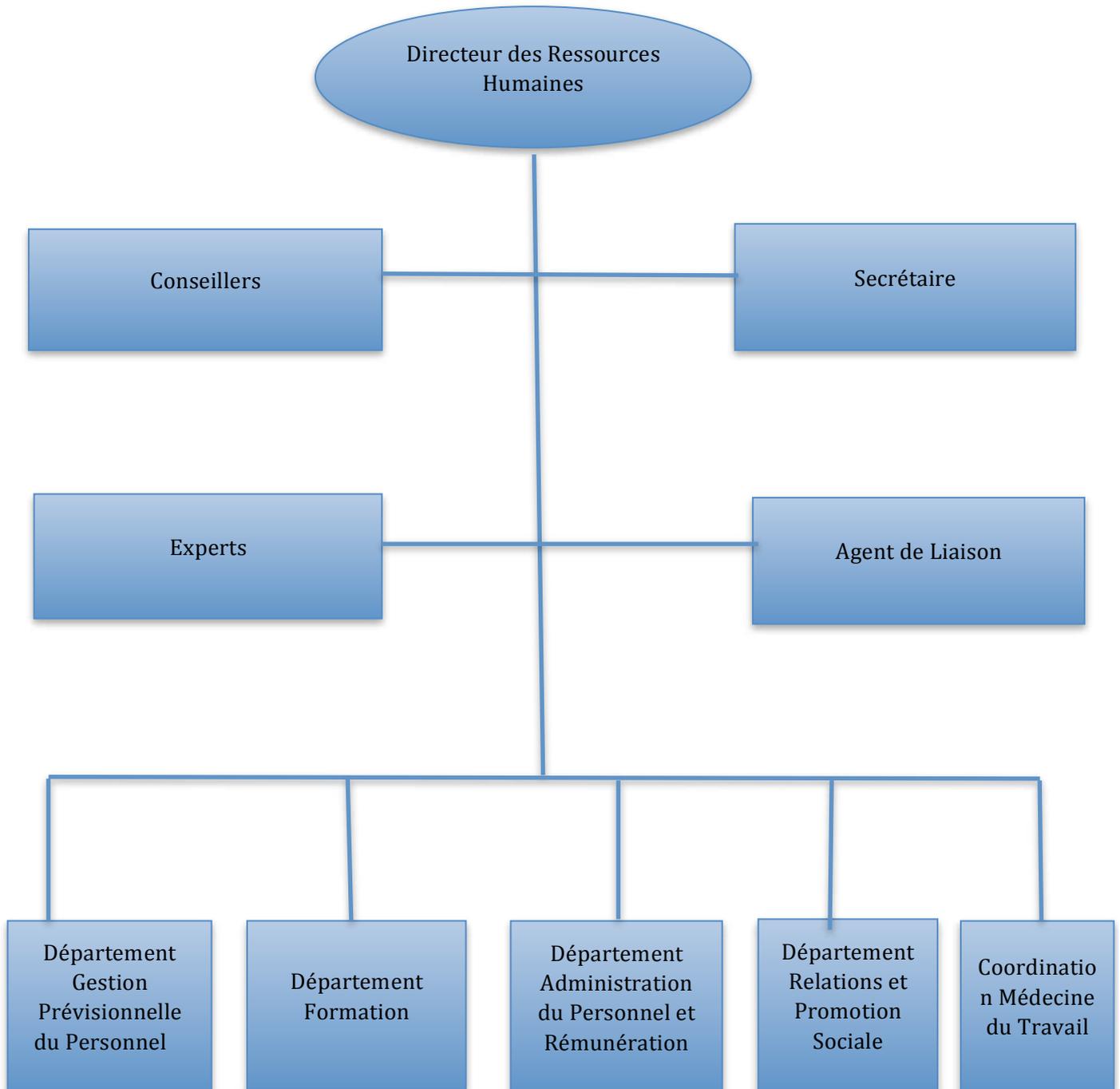
Elle est chargée d'établir les plans directeurs dans les domaines de la production, du transport et de la distribution, ainsi que les plans d'investissement à moyen et long terme. Elle gère l'observatoire de la demande et les statistiques générales de l'entreprise, élabore un rapport annuel d'activités. Elle est chargée des relations extérieures et notamment des relations institutionnelles et internationales.

j. Direction de l'équipement

Elle assure le processus de réalisation des projets d'investissement retenus. Elle est aussi responsable de l'ingénierie et des travaux de tous les projets de renforcement et d'extension des installations de production et des réseaux de transport et de distribution, y compris les projets de génie civil et de réseaux de télécommunication. Elle peut, en accord avec les exploitations, déléguer la réalisation de certains projets notamment dans le cadre du renforcement des installations.

D. Organigramme

Figure 1



E. Le bilan social de la SENELEC

La SENELEC présente un bilan social chaque fin d'année. Nous allons présenter les principales rubriques du bilan social de la SENELEC et leurs composantes :

a. Effectif

Cette rubrique est composée de l'évolution des effectifs, de la répartition par sexe et par âge du personnel, des pyramides des âges, de la répartition des effectifs par ancienneté et par nationalité, de l'embauche au cours de l'année, des déperditions et du turnover.

b. Rémunération

Cette rubrique comprend les salaires versés au personnel, les prestations de service, la masse salariale, les diverses primes et indemnités, l'évolution des coûts du personnel, les charges sociales et les ratios de productivité.

c. Conditions d'hygiène et de sécurité

Cette rubrique indique les taux d'accidents de travail avec arrêt, les taux d'accidents de travail, la répartition des accidents de travail par éléments matériels, les nombres de jour d'arrêt de travail, les séquelles des accidents de travail, la fréquence des accidents de travail, les taux de gravité.

d. Formation et perfectionnement

Cette rubrique est composée de l'effectif des agents formés à l'étranger, de l'effectif des agents formés au Sénégal, de l'évolution de l'effectif des agents formés, des coûts de la formation et du budget de la formation par rapport aux coûts de formation.

e. Relations professionnelles

Cette rubrique comprend le check off (effectif des agents syndiqués), le nombre des représentants du personnel, les dates de signatures et les objets des accords.

f. Information et communication

Cette rubrique présente les outils de communication interne (les notes de services, les notes de direction et les notes circulaires) et les supports de communication (les magazines Lumière et le temps de l'Electricité, le courrier électronique, le Réseau de communication (RESCOM), l'intranet, le guide du client, la sensibilisation sur les risques et les dangers électriques à travers la télévision).

g. Médical et social

Cette rubrique est composée du nombre de consultations, des activités de vaccinations, des activités de planning familial, de visites d'embauche, des visites annuelles, des évacuations sanitaires à l'étranger et des œuvres sociales. Le bilan social ainsi présenté permet aux dirigeants de la SENELEC de s'appuyer sur une information brute et précise pour une meilleure gestion prévisionnelle et prospective des emplois, des effectifs et des carrières et aux partenaires de s'appuyer sur une base chiffrée pour un meilleur dialogue social.

SECTION 2 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines

Elle est composée des départements suivants :

A. Le département de Formation

Il 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
- Analyser les besoins individuels de formation
- Organiser des stages à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise
- Mettre en œuvre la formation individuelle et collective
- Rédiger les rapports de suivi et l'évaluation de la formation

B. Le département Administratif du Personnel et Rémunération

Il a pour mandat de :

- Administrer et prévenir les accidents et les maladies professionnelles
- Administrer la prise en charge de soins aux cadres et frais particuliers du personnel
- Administrer les opérations de la paie et procéder à la paie du personnel
- Informer les directions et le personnel des dispositions administratives et réglementaires
- Réaliser les études sur la rémunération du personnel
- Appliquer les dispositions légales et réglementaires
- Assurer les relations avec les institutions administratives

C. Le département Relation et promotion sociale

Il est chargé de :

- Promouvoir la motivation et l'assistance sociale du personnel
- Gérer les activités et les avantages sociaux, les loisirs et les événements culturels
- Assurer la tutelle de l'IPM

D. La coordination de la médecine du travail

Elle est chargée de :

- Assurer les soins médicaux au personnel et ayants-droit
- Effectuer les visites obligatoires ou spécifiques
- Effectuer les visites médicales d'embauche du personnel
- Étudier les caractéristiques médicales des postes de travail
- Tenir à jour le fichier médical du personnel
- Assurer les évacuations médicales du personnel
- Assurer la médecine préventive et les sensibilisations médicales
- Participer aux comités d'hygiène et de sécurité

E. Le département Gestion Prévisionnelle du Personnel

Il est chargé de :

- Gérer les effectifs et les carrières
- Gérer les organigrammes
- Gérer les fichiers postes et fichiers agents
- Gérer le système de recrutement et de 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

Section 3 : le département de la GPP

Selon le Chef de service de la GPP, « le rôle du département GPP est d'accompagner la Direction des Ressources humaines à atteindre ses objectifs (l'optimisation des ressources, le rajeunissement du personnel et la revalorisation des métiers) à travers trois (03) domaines d'activités que sont : le recrutement, l'évaluation du personnel et la gestion des carrières ». Chaque domaine d'activités du département de la GPP dispose d'une démarche et des outils qui lui sont appropriés.

A. Le recrutement

Le système de recrutement de la SENELEC est géré après un expert en recrutement et son assistant. Ces derniers assurant l'exploitation de la banque de données d'emplois, la pré-sélection et le recrutement des agents. D'après l'Expert Recrutement, « il existe trois formes de recrutement à la SENELEC, que sont : le recrutement en interne, le recrutement en externe et le recrutement par cooptation ».

Le recrutement en interne consiste à promouvoir aux postes disponibles des personnes travaillant déjà au sein de l'entreprise. Ainsi les frais de recrutement sont faibles et l'employé n'a pas besoin d'intégration particulière étant donné qu'il fait déjà partie de l'entreprise.

Le recrutement à l'externe se fait suite aux avis de vacance de poste publiés dans les journaux ou suite à une pré-sélection faite à partir de la banque de données d'emploi de la société, il s'agit d'une application informatique dans laquelle sont enregistrées les demandes d'emploi spontanées.

La cooptation peut se faire au niveau interne comme au niveau externe. Il s'agit d'un recrutement direct d'un candidat proposé par la hiérarchie après une étude approfondie de dossier ou d'un entretien complémentaire d'évaluation.

Les outils utilisés pour le recrutement à la SENELEC sont :

- La fiche de poste : elle permet au recruteur d'extraire le profil de poste pour assurer la mise en conformité entre l'exigence du poste et le profil du candidat pour pouvoir faire l'avis à candidature.
- Les tests et les entretiens : ils sont organisés de concert avec les autres directions qui ont fait une demande de recrutement, car la nature de l'entretien et les tests sont définis en rapport avec les exigences du poste à pourvoir. La grille d'entretien comporte deux (02) volets, il s'agit du volet technique (compétence) et du volet relationnel (comportemental). De ce fait, la SENELEC a le plus souvent recours lors des recrutements à des consultants, des spécialistes qui vont prendre en charge le volet technique de la grille d'entretien.

B. L'évaluation du personnel

Le système d'évaluation de la SENELEC est basé sur la notation chiffrée de 1 à 4. Au début de chaque année, le Directeur Général se fixe un objectif global pour une meilleure gestion de l'entreprise.

Pour atteindre ses objectifs, le Directeur Général assigne à chaque direction une mission. Pour accomplir leurs missions, les responsables de chaque direction délèguent des tâches

aux différents chefs de départements, de services et d'unités. Ces derniers exercent un contrôle sur certains agents mis sous leur autorité.

A la fin de l'année écoulée, chaque responsable évalue ses agents à travers deux documents :

- La fiche d'évaluation individuelle
- La grille des coefficients

Mais cette dernière diffère d'une direction à une autre. Chaque direction dégage un certain nombre de critères que l'on classe par degrés d'importance compte tenu des objectifs de l'entreprise. Ces deux outils permettent d'évaluer le rendement de l'agent selon l'atteinte des objets fixés.

Ils portent uniquement sur les résultats du travail et les comportements de l'agent évalué. Avec ce nouveau système, certains responsables permettent à leurs agents de s'auto évaluer dans un premier temps à partir des critères établis. A travers la fiche d'appréciation, chaque responsable apprécie l'agent sur ses compétences à savoir :

- Les connaissances générales et spécifiques utilisées dans la vie professionnelle
- Les expériences professionnelles : les compétences acquises par l'agent et celles requises par le poste
- Les aptitudes particulières : dynamisme de l'agent, sa capacité à fournir des efforts, des résultats concrets dans les actions lancées
- Et sur ses comportements à l'égard de ses subordonnées et de des collègues : la disponibilité, la ponctualité et l'assiduité de l'agent
- Relations humaines : communication avec les supérieurs et la capacité à travailler en équipe
- Esprit d'organisation : faculté d'initiative, ses des responsabilités, savoir aller de l'avant, ne pas rester passif devant une situation et ne pas être dépendant des autres, savoir s'engager
- Réactivité : prendre des décisions et ne pas chercher à les prendre par d'autres
- Prévention-sécurité : le responsable détermine si les employés ont un comportement sécuritaire au travail.

Lors de l'entretien d'évaluation, moment de dialogue, privilégie, chaque responsable fait le bilan de l'année écoulée en comparant :

- Les objectifs atteints par rapport à ceux fixés
- Les programmes de travail au plan d'action par rapport à ce qui avait été prévu. En particulier, l'évalué a-t-il atteint les objectifs prévus de : production/qualité/délai/coût. Les objectifs ont-ils été atteints : Totalemment ? Partiellement ? Pas du tout ?

Ensuite, chaque responsable procède à la pondération de ces différents critères en les affectant à des coefficients, la note globale par rapport à l'ensemble des critères pris en compte est ensuite dégagée. L'ensemble des critères retenus, les notes allouées, les coefficients affectés, les commentaires ou appréciations de l'évaluateur et la moyenne constituent la note finale qui correspond à un barème d'appréciation d'ensemble.

L'évaluation définitive est le rapport du total de l'évaluation d'ensemble sur le total des coefficients. Le responsable N+1 et l'agent commentent de part et d'autre les différentes appréciations proposées sur la fiche d'évaluation. Ces commentaires concernent le bilan d'activité par rapport :

- à la tâche, au comportement général, aux problèmes rencontrés
- aux perspectives pour la période à venir : fixation de nouveaux buts à atteindre, recherche de solutions pour les problèmes éventuels rencontrés
- aux bilans de carrière : promotion, augmentation de salaire, orientation ou future formation

En cas de divergences, le supérieur hiérarchique au second degré (N+2) intervient.

L'appréciation du N+2 est communiquée au N+1 afin de permettre une harmonisation. Il appartient également au N+2 de décider de la suite à donner aux propositions et aux recommandations faites par le N+1.

C. La gestion des carrières

Elle se fait dans l'Unité Mobilité du département de la GPP. Cette unité gère les mouvements du personnel : les déplacements géographiques du personnel par rapport à

leurs postes de travail, le renouvellement du personnel, les promotions et les avancements du personnel.

Les deux outils essentiels utilisés pour la gestion des carrières sont :

- ✓ La fiche-agent : dans cette fiche, l'agent est suivi depuis son entrée jusqu'à sa sortie de la société. Elle comprend trois grandes parties :
 - La situation actuelle dans l'entreprise
 - Le niveau de formation
 - Le déroulement de carrière
- ✓ L'organigramme : elle permet de voir l'évolution de l'effectif du personnel, de mesurer les écarts et de mettre des plans d'action pour réduire ces écarts.

Parmi les outils utilisés pour la gestion des carrières des agents, nous pouvons aussi citer la Convention collective du 27 mai 1982, le code du travail sénégalais, la charte de comportement de la SENELEC et la note 008/2005 qui organisent les promotions et les avancements des travailleurs de la SENELEC.

a. La promotion

La promotion est le passage d'un Groupe de Fonction (GF) à un autre GF de niveau supérieur. Elle peut intervenir avec ou sans changement de poste. Elle se traduit, au moins par le gain de deux (02) niveaux de rémunération.

b. L'avancement

L'avancement est le passage d'un Niveau de Rémunération à un autre de niveau supérieur. L'initiative revient au chef de l'unité. Sont proposés à l'avancement les agents remplissant cumulativement les conditions suivantes :

- Ne pas être sous le coup d'une sanction disciplinaire supérieure ou égale à un avertissement écrit dans les 12 derniers mois qui précèdent l'avancement
- Ne pas avoir une appréciation annuelle de l'exercice précédent inférieure à la moyenne admise
- N'avoir bénéficié d'aucun avancement ni promotion dans l'année précédente

SECTION 4 : Le département de la formation

Le département de la formation se charge d'assurer la formation des agents de la SENELEC. Selon le Chef de département, « cette formation se fait au Sénégal dans le CFPP ou hors CFPP, c'est-à-dire dans d'autres structures de formation qui n'appartiennent pas à la SENELEC, elle se fait aussi à l'étranger et le plus souvent chez des partenaires de la SENELEC qui se trouvent en France et au Maroc ».

La gestion de la formation se fait comme suit à la SENELEC :

- Rédiger les cahiers de charge
- Rédiger les plans de formation
- Assurer le suivi du budget de la formation de la SENELEC, chaque direction à un budget qui lui est alloué et le département doit s'assurer à ce que ce budget ne soit pas dépassé
- Gérer l'inscription et l'ordre de formation des agents qui doivent se former à l'étranger.

SECTION 5 : Méthodes et diverses sources d'information pour l'évaluation

1- Différentes méthodes de l'évaluation du personnel

Si les différentes méthodes d'évaluation répondent aux mêmes finalités, elles se différencient sur de nombreux points : la mise en place, le but recherché et les outils...

- L'entretien d'évaluation

Adopté par un grand nombre d'entreprises, l'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum 1h30.

L'entretien annuel permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans un poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Il doit être soigneusement préparé par les deux parties. Ainsi, l'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...)
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition pour chaque poste, des savoir-faire et savoir-être.

Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation. Une fois par an en début d'année, mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

- Le 360° feed back ou la méthode du 360° ou appréciation 360

D'origine nord-américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises françaises depuis quelques années. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par son responsable hiérarchique, ses subordonnés et par lui-même.

Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences « transversales » : valeurs de l'entreprise : sens de la déontologie, etc.

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système ;
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed back dans le développement du personnel ;
- Élaborer un questionnaire ;
- Réaliser les évaluations ;
- Traiter les questionnaires ;
- Suivi et mise en place de plan de progrès

- L'assessment center/développement center ou centre de développement ou d'orientation

D'origine Anglo-saxonne, cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé.

Cette méthode d'évaluation répond à la question « comment vous vous y prenez ? ». Il s'agit de mises en situation qui sont étudiées par un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement et de managers.

Pour que l'évaluation soit bien vécue et efficace, il faut que le processus aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évolution soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

- L'Auto-évaluation

L'employé est au cœur de l'évaluation et sait précisément les critères selon lesquels il évaluera sa performance.

L'auto-évaluation renvoie à la responsabilisation des salariés pour qu'ils prennent leur destin en main c'est-à-dire leur projet professionnel. Le salarié est laissé à lui-même pour faire le point sur son travail. Il devient « l'acteur de sa propre carrière ». L'agent peut être guidé par un formulaire conçu par la direction des ressources humaines qui reste un guide ouvert.

Cette méthode est parfois utilisée pour préparer l'entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. Elle permet dans ce cas à l'évalué de préparer sa défense et de réfléchir à son argumentation.

- Entretien individuel ou collectif

Formulaire destiné à faciliter les entretiens avec le personnel : celui-ci permet effectivement de recueillir les acquis et les besoins des salariés tout en assurant une traçabilité.

L'évaluation est un exercice difficile qui demande de rester vigilant dans sa mise en place afin qu'elle ne soit pas perçue comme impartiale.

Elle va permettre de déterminer, de manière plus ou moins précise, les compétences des salariés.

2- Les diverses sources d'information pour l'évaluation

Figure 2

Types d'outils de recueil	Nature des informations recherchées
L'observation simple	Consiste à noter régulièrement des faits, des constats, des comportements de manière à les relier éventuellement entre eux par la suite
Les entretiens centrés sur les compétences, entretien biographique et entretien situationnel	L'entretien biographique suit l'acquisition de compétences au cours de l'histoire professionnelle. L'entretien situationnel s'intéresse à la résolution de problème en situation notamment en utilisant la méthode des incidents critiques (que feriez-vous... ?) À partir de critères jugés stratégiques pour l'entreprise, on demande au sujet de donner des exemples précis de son action en indiquant le contexte, l'action menée et les résultats obtenus
L'inventaire de personnalité	Les comportements sont analysés à travers des dimensions de la personnalité, telles que la cordialité, le raisonnement, la stabilité émotionnelle, la dominance, la vitalité, la contrainte
La mesure de l'intelligence et de la compétence	Il s'agit généralement de l'intelligence non verbale fondée sur des exercices de pure logique
Les mini situations de travail	Ce sont de petits cas, qui jouent le rôle de stimuli en évoquant une séquence limitée dans le temps et dans l'espace : établir un premier contact, mettre fin à un entretien, faire une remontrance...
Les bilans de compétence	Établissement d'un bilan et formulation d'un projet
Les essais professionnels	
Les tests d'intelligence et de personnalité, les méthodes prospectives	Utilisés dans les bilans professionnels à l'embauche ou en cours d'emploi pour compléter, éclairer les parcours professionnels et les projets
Les bio data	Racontent la vie personnelle d'un individu en soulignant les faits significatifs et en mettant en lumière les faits positifs
Les questionnaires d'opinion	<ul style="list-style-type: none"> - Exploratoires à questions ouvertes pour saisir la nature des interrogations - Évaluations à questions fermées pour

	mesurer la distribution des opinions
Les questionnaires de contrôle de connaissances	QCM

Source : Document Bolloré A.I Cam

SECTION 6 : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement

1- 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.

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 de 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)
- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondées sur les résultats de l'évaluation.

- Juger l'efficacité du personnel présente que celle future, et ses besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement
- Établir une base pour toutes décisions à prendre en matière de gestion du personnel.

L'évaluation des compétences, permet donc de valoriser, entretenir conseiller, contrôler, et stimuler chaque élément productif de l'entreprise.

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.

2- 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 mission ;
- Accroître son sens de la responsabilité professionnelle ;
- Et 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 et ses ressentis ; d'avoir une remontée d'informations claires sur le travail réalisé, et être ainsi valorisée et reconnue.

Ils peuvent être apparents, comme ils peuvent être intimement personnels ; à savoir, l'individu doit au moins :

- Être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui.
- Connaître sa position dans l'entreprise, et quels sont ses horizons
- Connaître comment peut-il se réajuster.
- Accroître son expérience et son sens de responsabilité.
- Savoir intégrer ses objectifs et ses besoins avec les buts de l'entreprise.
- Se convaincre de la nécessité d'une formation complémentaire, ou de l'utilité du recyclage culturel.

3- Objectifs liés à la SENELEC

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
- Et instaurer une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'entreprise

L'appréciation permet donc à chacun d'avoir un feed-back sur son année ; 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.

L'évaluation du personnel permet à l'organisation de réaliser des objectifs qui se présentent à plusieurs niveaux :

- La planification des effectifs :

Toute entreprise cherchant l'équilibre et l'expansion doit établir un processus de planification de son effectif ; l'évaluation est un moyen qui lui permet de prévoir la qualité

et le nombre des individus à recruter à l'avenir, et ainsi, changer la grille des répartitions des emplois.

➤ La rémunération et les primes :

L'attribution des salaires est largement tributaire à l'établissement d'une grille poste, cette dernière suppose au préalable les connaissances des qualifications et l'ensemble des compétences servis par l'évaluation. De plus, que les outils d'évaluation permettent de répartir les augmentations et primes aux plus méritants.

➤ La formation :

Une fois les faiblesses sont détectées par le programme de l'évaluation, un autre programme s'émerge du premier celui de la formation.

L'action de formation doit suivre les progrès des individus et les faire rapprocher des objectifs de formations mises en place par l'entreprise, une éventuelle évaluation doit succéder la formation.

➤ La promotion :

Tout plan de promotion doit tenir compte non seulement des impératifs et possibilités de l'entreprise, mais aussi des aspirations et besoins du personnel qui peut surgir qu'à l'aide de l'outil d'évaluation.

➤ La communication :

Par les biais de l'évaluation, les responsables prennent conscience des divers problèmes rencontrés par les employés tels que l'inadaptation, manque de formation, de motivation, de la même façon, les individus, comprennent que les décalages entre les niveaux constituent des obstacles pour les dirigeants pour diffuser d'une manière efficace les informations. L'évaluation, dans ce sens, assure une compréhension mutuelle entre dirigeants et personnel.

4- 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, lourde et coûteuse 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 des ressources humaines 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 des performances permettent de bâtir ou de valider des plans de formation sur mesure (collectifs ou individuels) basés sur les acquis des salariés.

PARTIE III : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 1 : LES DOCUMENTS D'ÉVALUATION DE LA SENELEC ET LES METHODES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

SECTION 1 : Les documents d'évaluation de la SENELEC

1. Note de direction

Une note de direction est publiée pour informer le personnel sur les raisons de l'évaluation du personnel et des différents motifs de l'évaluation tels que :

- Son caractère obligatoire ou facultatif
- Les différents types de question
- Les critères sur lesquels le personnel sera évalué
- Un exemplaire de la fiche d'évaluation, une grille des coefficients et la fiche individuelle de suivi des objectifs
- La périodicité de l'évaluation
- Et informe le personnel sur l'utilisation des résultats de l'évaluation pour les programmes annuels de promotion, d'avancement, de mobilité interne (mutation, reconversion), de formation, etc.

2. Fiche d'évaluation du personnel

Elle est divisée en plusieurs colonnes et cases à remplir. Notamment les cases à cocher par collègue (cadre, maîtrise, exécution). Et aussi la période de l'évaluation.

Au niveau du tableau, on a les critères, les sous-critères, les degrés de notation, les coefficients et l'évaluation pondérée.

Au niveau des critères, il y a les compétences (connaissances, expérience professionnelle, aptitudes particulières. Les comportements (disponibilité, relations humaines, esprit d'organisation, initiative, prévention-sécurité) et enfin les résultats (quantitatifs et qualitatifs) et un total à la fin du tableau. Chaque critère à un degré de notation allant de 1 à 4 (1=insuffisant, 2=moyen, 3=satisfaisant, 4= très satisfaisant). Ensuite la note est multipliée par les coefficients de chaque critère pour avoir l'évaluation pondérée.

3. Fiche individuelle de suivi des objectifs spécifiques

Elle doit être remplie par l'évaluateur et l'évalué tout au long de l'année avec des cases dédiées chaque trimestre. Et pour chaque trimestre, on note les objectifs fixés ensuite les moyens mis à la disposition du personnel pour l'atteindre et enfin les faits marquants, observations. Les signatures de l'évaluateur et de l'évalué avec leurs dates constituent une confirmation que l'évaluation a été effective et que les (2) deux sont au courant des informations transcrites au niveau de cette fiche.

SECTION 2 : Les différentes méthodes de l'évaluation du personnel

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'École 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.

A. Les méthodes d'évaluation selon l'École 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 (1^{ère} classe : 10% des meilleurs employés, 2^e 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 ;

- Et 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.

B. Les méthodes d'évaluation selon l'École 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'informations 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. Elle peut se présenter sous la forme de suggestions, de conseils et de directives plus ou moins affirmées ;
- 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 dire.

c. Les méthodes d'évaluation proposées par Harry LEVINSON

Celui-ci distingue des méthodes orientées vers le passé et des méthodes orientées vers le futur.

a- Les méthodes d'évaluation orientées vers le passé

Ces méthodes ont l'avantage de porter sur des comportements qui se sont déjà produits. Les plus utilisées sont les suivantes : l'évaluation libre, l'échelle de notation, la liste des comportements, les choix forcés, les incidents critiques, l'échelle graduée des comportements, l'évaluation sous la direction des spécialistes, les tests de rendement et les observations et enfin les méthodes d'évaluation comparative :

- L'évaluation libre

C'est la méthode la plus simple, mais aussi la moins utile. Elle consiste à porter un jugement global sur le rendement de l'individu sans critères bien définis. Cela peut se faire verbalement sans utiliser de formulaire d'appréciation. Elle ne permet donc pas au salarié de modifier son comportement.

- L'échelle de notation

C'est probablement la méthode la plus ancienne et la plus utilisée. Elle consiste à porter un jugement (subjectif) sur le rendement de l'agent à partir d'une échelle s'étendant de « faible » à « élevé ». Cette appréciation est fondée sur la seule opinion de l'appréciateur et, dans bien des cas, les facteurs appréciés ne sont pas directement liés au rendement de la personne au travail.

Finalement, cette méthode peut être utilisée pour un grand effectif d'employés puisqu'il ne prend pas beaucoup de temps. Cependant, elle n'est pas assez efficace compte tenu de la subjectivité qui l'affecte.

- La liste des comportements

Cette méthode exige de l'appréciateur (qui est souvent le supérieur hiérarchique direct de l'évalué) qu'il choisisse des énoncés ou des mots qui décrivent le rendement et les caractéristiques de l'employé.

Bien que cette méthode soit pratique et standardisée, le fait qu'elle contienne souvent énoncés généraux en limite la pertinence. Aussi, elle laisse apparaître les biais des appréciateurs (en particulier l'effet halo) et fait plus appel à des critères de personnalité qu'à des critères de rendement.

- Les choix forcés

Cette approche exige de l'évaluateur qu'il choisisse parmi chaque paire d'énoncés celui qui décrit le mieux le rendement de l'employé apprécié. Souvent, les deux énoncés d'une même paire soient positifs et négatifs ; en voici un exemple :

-  Apprend rapidement.....travaille fort
-  Son travail est fiable et précis..... Son rendement est un bon exemple pour les autres
-  Absent trop souvent..... habituellement en retard

Ici encore, l'appréciateur est le plus souvent le superviseur immédiat bien que les collègues et les subordonnées puissent procéder à l'appréciation.

L'évaluateur a la possibilité d'identifier assez facilement les comportements désirables et ceux qui le sont moins et de formuler ses réponses de façon que le résultat global soit positif ou négatif, c'est-à-dire conforme à ses préjugés.

- Les incidents critiques

La méthode des incidents critiques, aussi appelée méthode des incidents significatifs, consiste pour les appréciateurs à noter, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les événements qui affectent positivement ou négativement le rendement de l'employé.

Il est préférable que les incidents critiques est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de donner de la rétroaction au travail des employés.

- Les échelles graduées de comportements

Ces échelles permettent d'identifier et d'apprécier les comportements pertinents de l'agent dans son emploi.

Souvent des comportements spécifiques servent de points de repère pour l'évaluateur.

Etant donné que des comportements au travail sont utilisés comme balises, la validité de l'approche est plus probable que celle de l'échelle de notation ou la méthode des choix forcés.

Les échelles les plus utilisées sont les échelles de comportements attendus qui utilisent des comportements spécifiques comme jalons pour aider l'évaluateur. Cette méthode tente de limiter la subjectivité et les biais présents dans les autres approches de l'appréciation du rendement.

- L'appréciation sous la direction des spécialistes

Les diverses perspectives de l'appréciation sont source de biais lorsque des mesures subjectives de rendement sont utilisées. Afin d'obtenir une meilleure normalisation de l'évaluation, certains employeurs s'assurent l'étroite collaboration de spécialistes des ressources humaines.

Ces derniers vont sur le « terrain » pour participer activement, avec les superviseurs, à l'appréciation du personnel. Les spécialistes reçoivent de ceux-ci des renseignements précis sur le rendement des employés. Puis, ils préparent les évaluations d'après ces informations et les résultats des évaluations sont envoyés aux superviseurs pour être révisés, approuvés et examinés avec les employés évalués.

Les spécialistes des ressources humaines inscrivent l'évaluation sur un exemplaire des formulaires utilisés par l'employeur.

L'implication d'un professionnel dans le processus d'appréciation des performances augmente la fidélité des résultats. Toutefois, elle accroît les coûts et l'évaluation conserve certains biais puisque c'est l'information fournie par le superviseur qui amorce le processus.

- Les tests de rendement et les observations

Dans le cas de certains emplois, l'appréciation du rendement peut se faire à l'aide de tests de connaissances ou d'habiletés. Le test peut être de type « papier et crayon » ou encore être une démonstration d'habiletés. Il doit être fiable et valide pour être utile.

Afin de s'assurer que la méthode est liée à l'emploi, les observations devront se dérouler dans les circonstances semblables à celles que l'on observe habituellement au travail.

Cette forme d'appréciation est onéreuse puisque les frais de l'élaboration des tests sont élevés.

- Les méthodes d'appréciation comparative

Il existe une variété de méthodes d'appréciation qui comparent le rendement de l'employé à celui de ses collègues.

L'appréciation est la plupart du temps menée par le responsable hiérarchique direct. Ces méthodes sont utiles pour décider des augmentations de salaires au mérite, des primes et des promotions. Elles permettent le classement des employés en commençant par le meilleur. Parmi ces méthodes, on note :

- Le rangement
- La distribution imposée
- La méthode de l'attribution des points
- Et les comparaisons par paires

Bien que ces méthodes soient pratiques et faciles à normaliser, elles présentent de nombreux biais et ne donnent presque pas de rétroaction sur le rendement au travail. Généralement, elles se fondent sur l'appréciation globale et subjective que le superviseur a du rendement de l'employé.

b- Les méthodes d'appréciations orientées vers le futur

Ces méthodes portent sur le rendement futur en évaluant le potentiel de l'employé ou en précisant les objectifs de rendement. Trois techniques sont utilisées pour faire les

appréciations de ce type : l'appréciation psychologique, la direction par objectifs et les centres d'appréciation.

- L'appréciation psychologique

Les psychologues sont sollicités pour faire l'appréciation du potentiel des salariés.

Leur démarche consiste généralement en une entrevue en profondeur, des tests psychologiques, des discussions avec le superviseur et la revue d'autres appréciations.

Le psychologue apprécie les caractéristiques intellectuelles, émotives et motivationnelles de l'individu, de même que d'autres caractéristiques personnelles ayant une incidence sur le travail et pouvant aider à prédire le rendement futur.

De telles appréciations sont surtout utilisées pour l'affectation et le développement des jeunes cadres. La justesse de cette évaluation dépend alors grandement de la compétence du psychologue qui la réalise.

Les attentes de comportements doivent être exprimées dans des termes familiers à l'employé et à l'appréciateur (superviseur) qui révise ces comportements spécifiés et indique ceux que l'employé a besoin d'améliorer.

- La Direction par Objectifs

Cette approche est particulièrement adaptée à l'évaluation des managers. Elle repose sur le principe selon lequel il faut récompenser les individus en fonction de leurs performances et de l'adéquation de leurs réalisations avec les objectifs préalablement fixés. La gestion par objectifs s'applique surtout à une évaluation des résultats et constitue une technique de motivation et d'implication du salarié puisque ce dernier et son supérieur hiérarchique immédiat fixent ensemble les objectifs de rendement à atteindre.

Les étapes de la gestion par objectifs sont les suivantes :

—————> Définition des objectifs par le supérieur hiérarchique et son collaborateur (résultats visés, moyens et activités conduisant à ces résultats)

—————> Détermination d'une échéance pour l'atteinte des objectifs

—————> Confrontation des résultats obtenus et des objectifs fixés (analyse des écarts éventuels et de leurs causes)

→ Définition de nouveaux objectifs et mise en œuvre des actions permettant de surmonter les difficultés rencontrées précédemment.

La méthode nécessite la mise en place de mécanismes de rétroaction pour permettre au collaborateur de mesurer ses progrès vers l'atteinte de ses objectifs et l'efficacité des moyens utilisés. Il peut ainsi corriger ses insuffisances avant l'échéance qui lui est fixée.

Les biais de cette approche varient selon la possibilité pour l'évaluateur de mesurer objectivement l'atteinte des objectifs du salarié. Aussi, la fixation d'objectifs trop ambitieux ou trop restreints peut être un frein à l'efficacité de la direction par objectifs et engendrer des démotivations et des frustrations des agents.

- Les centres d'appréciation

Dans cette technique, Les salariés participent à des discussions de groupe et exécutent des exercices simulant le travail ; tout cela en vue d'une appréciation de leur potentiel. Un facteur capital de l'efficacité de ces centres à l'exigence d'une forte relation entre les exercices réalisés et le travail réel. L'approche des centres d'évaluation vise à apporter une réponse claire et pertinente à des questions relevant directement de la dimension du poste de l'agent évalué. Il importe d'affiner l'analyse du poste de manière à bien mettre en valeur les compétences spécifiques à évaluer, puis de choisir avec soin des simulations permettant d'observer ces compétences en situation.

En réalité, cette méthode est coûteuse puisqu'elle requiert la participation de plusieurs évaluateurs avec l'utilisation de plusieurs instruments standardisés pendant de longues périodes (une session d'évaluation dure en moyenne entre un (1) et trois (3) jours. De plus, plusieurs spécialistes doutent de son objectivité. Ainsi, est-il préférable que les résultats du centre d'appréciation ne soient pas l'unique facteur déterminant les décisions d'affectation. D'autres aspects, tels que les rendements passés et l'expérience de l'individu, doivent être également pris en compte. Toutefois, les centres d'évaluation sont particulièrement utiles à

l'identification des besoins en formation et de développement des ressources humaines.

D. La formalisation du processus d'appréciation du personnel

Des objectifs, des méthodes et des critères clairs et objectifs ne suffisent pas à asseoir un système efficace d'évaluation. Il faut en outre que le système soit formalisé ; et cela doit passer nécessairement par le choix des évaluateurs, la détermination de l'objet et de la période de l'évaluation, ainsi que l'établissement.

a- Le choix des évaluateurs

Ce choix n'est pas sans incidence sur les résultats de l'évaluation.

En effet, l'évaluation d'un employé doit se faire par la personne qui connaît le mieux la façon dont il s'acquitte de son travail, c'est-à-dire la personne qui est en mesure de l'observer dans son poste et qui peut ainsi évaluer ses performances. En général, il s'agit du supérieur hiérarchique immédiat (N+1). Si ce n'est pas le cas, les résultats pourraient être faussés.

Néanmoins, dans l'hypothèse d'un désaccord entre le collaborateur évalué et son superviseur, le supérieur hiérarchique de ce dernier (N+2) ou le responsable des ressources humaines peuvent intervenir.

b- La détermination de l'objet ou de la forme de l'évaluation

L'évaluation prend diverses formes selon le but qu'elle poursuit. La question est alors de savoir sur quoi doit porter l'appréciation ; les résultats et la performance ou les capacités et le potentiel ? La distinction est importante. La performance du collaborateur peut être totalement indépendante de son potentiel : une personne faiblement motivée ou mal à l'aise dans son poste aura une performance faible tout en disposant de réelles capacités

professionnelles. L'évaluateur gagnerait à distinguer ces deux facteurs comme Armand DAYAN le montre dans le tableau ci-contre :

Figure 2 : les deux facteurs d'évaluation selon DAYAN

Objet de l'évaluation Aspects spécifiques	Evaluation des résultats	Evaluation du potentiel
Horizon temporel	Performance passée	Préparation pour la performance future
Objectif	Amélioration de la performance par le système de sanctions (positive ou négative)	Amélioration de la performance à travers l'autoformation et le développement personnel
Méthode	Utilisation d'une échelle de motivation, de comparaison et de distribution de notes	Conseil, confiance mutuelle, définition d'un objectif et planification de carrière
Rôle de l'évaluateur	Juge qui évalue	Conseiller qui encourage, écoute, aide et guide
Rôle de l'évalué	Ecoute, réagit et essaie de défendre les performances passées	S'implique activement dans la définition des plans performances professionnelles futures

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

En effet, l'évaluation du potentiel et celle des performances se distinguent ainsi :

➤ L'évaluation du potentiel consiste à déterminer les aptitudes d'un individu à atteindre un comportement et un rendement futur à partir de renseignements sur la façon dont il remplit sa fonction actuelle et sur ses caractéristiques personnelles.

Évaluer le potentiel, c'est sortir du champ de l'appréciation de type de bilan d'activités sur les résultats et les comportements pour établir un diagnostic sur les possibilités des personnes à atteindre de nouveaux objectifs ou à évoluer professionnellement en termes de mobilité fonctionnelle ou de promotion.

Si l'on se contente d'apprécier l'évalué sous forme de bilan, on risque d'enfermer l'individu dans son passé.

En revanche, le passé et l'avenir peuvent être liés. Cela implique de considérer qu'un agent peut posséder un potentiel qu'il n'a pas encore eu l'occasion de démontrer faute de possibilités de se confronter à des expériences nouvelles. Il est donc de la responsabilité de la hiérarchie de chercher à le découvrir pour le faire épanouir dans le cadre d'activités volontaires et programmées.

➤ L'appréciation des performances ou des résultats se conçoit comme une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation, sur le travail qu'il a accompli pendant une période bien déterminée.

Ajoutons que l'évaluation des compétences d'un collaborateur consiste à apprécier ce qui dans sa manière d'être et d'agir, a une influence sur sa performance, sur les résultats qu'il obtient, sur la façon de conduire les missions qui lui sont confiées. Ici, on apprécie des faits observables, donc objectifs

c- Lien entre évaluation des résultats et management par objectifs

L'efficacité d'une évaluation dépend non seulement de la description de poste, mais aussi et surtout de la fixation d'objectifs clairement définis, laquelle contribue en elle-même à l'amélioration des performances.

L'évaluation des performances est un processus dynamique qui s'appuie sur une connaissance précise du poste, de ses missions permanentes ainsi que des compétences requises (savoir-faire, comportement et connaissances) pour sa tenue.

Le tableau ci-dessous nous indique les éléments de la description du poste utile à l'évaluation.

Figure 3 : Description du poste utile à l'évaluation

Missions	Rôle et finalité de la fonction, raison d'être Missions particulières : priorités
Objectifs	Qualitatifs et quantitatifs De management, de motivation, de communication De qualité et de formation
Moyens	Ressources matérielles, budget, engagement de dépenses Assistance, information Formation
Critères de performances	Moyens de mesure Echelle des performances Objectifs particuliers

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

La description du poste ne suffit pas à elle seule pour permettre un management efficace. Elle doit être complétée par un mécanisme de management par objectifs qui comportent certains avantages et des caractéristiques spécifiques.

a- Les avantages et les caractéristiques du management par objectifs

➤ Les avantages d'un objectif :

- L'objectif oriente et clarifie
Il permet de définir des priorités, d'imaginer un plan d'action et le calendrier approprié.
- L'objectif stimule

La théorie des buts fait partie des théories de la motivation : nous sommes motivés parce que nous avons un but, un objectif à atteindre, ce qui donne un sens à notre action.

- L'objectif donne de la cohérence

L'objectif s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise, du service et de la mission du collaborateur.

➤ **Les caractéristiques d'un objectif :**

Un objectif doit être « SMART », autrement dit, spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporel.

- Spécifique pour l'individu à qui il est fixé, dans le poste qu'il occupe. Il s'inscrit toujours dans le cadre des objectifs généraux déclinés au niveau du service.
- Mesurable c'est-à-dire suffisamment précis.
- Ambitieux : Pour être porteur de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour le collaborateur, un objectif doit constituer un défi
- Réaliste : il est important d'indiquer pour chaque objectif les moyens nécessaires et les critères de mesure des résultats attendus pour qu'il soit réaliste
- Temporel (situé dans le temps)

Il est nécessaire de fixer un délai et d'assurer un suivi régulier tout au long de la période de réalisation. Le temps est un paramètre essentiel à la mesure des résultats.

Par ailleurs, l'objectif doit être « PLAN » c'est-à-dire Positivement formulé, Limité, Accepté par tous et Négocié, et « MUR » c'est-à-dire de Moyens accessibles, être Utile et Respectueux (de la loi, de l'éthique et de l'environnement).

e- Les critères de l'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 Mc GREGOR, ces critères sont liés aux résultats à atteindre. Ils sont observables, donc mesurables. Ce qui compte ici, ce sont les résultats de l'employé et non ses caractéristiques personnelles. Les critères subjectifs

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
- L'esprit de décision
- La motivation
- La conduite et l'assiduité
- Le sens de responsabilité
- La ponctualité
- La collaboration et la coopération
- L'intérêt du travail
- L'ordre et la méthode
- Et 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.

➤ Les qualités nécessaires aux critères d'évaluation

Pour jouer efficacement leur rôle, ces critères doivent être :

- Précis
- Limités en nombre
- Énoncés clairement
- Faciles à observer
- Communs à tous (les critères doivent être uniformes pour tous les postes pour lesquels un formulaire est prévu)
- Quantifiables (si possible)
- Et pondérés (en fonction de la nature du poste de l'agent évalué).

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES DONNEES

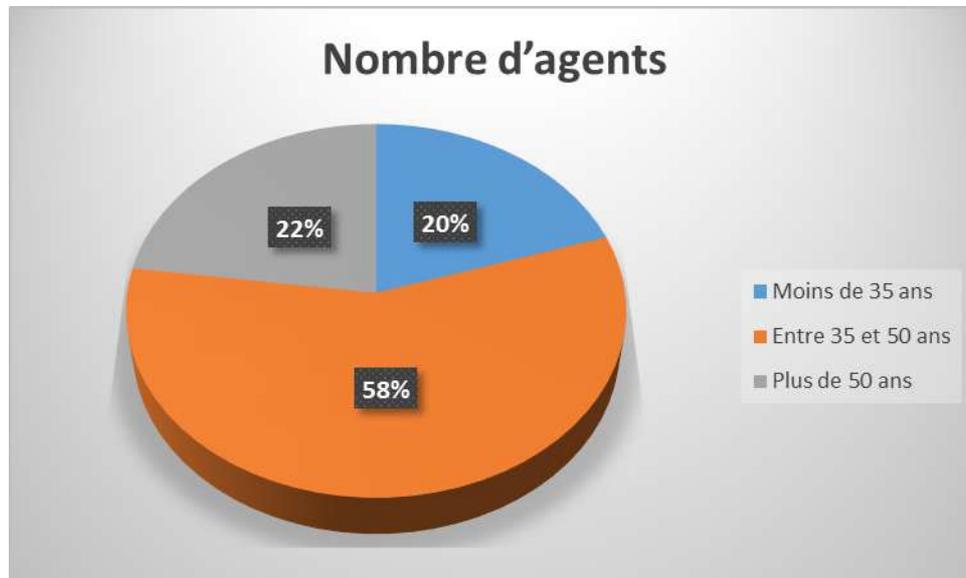
1. Identification professionnelle des agents enquêtés

Tableau 1 : Répartition de la population enquêtée par âge

Age	Nombre d'agents	Fréquence
Moins de 35 ans	7	20%
Entre 35 et 50 ans	20	58%
Plus de 50 ans	8	22%
Total	35	100%

Source : Nos recherches

Figure 4 : Nombre d'agent



Source : Nos recherches

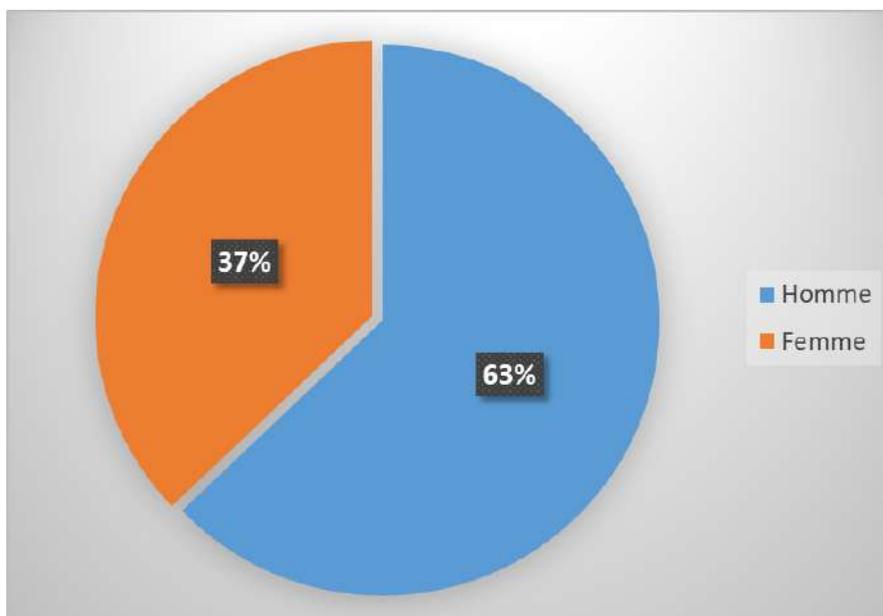
Les personnes âgées entre 35 et 50 ans sont majoritairement représentées dans notre échantillon (58%) car elles occupent la plus grande partie de l'effectif de la SENELEC, tandis que les personnes âgées de moins de 35 ans sont représentées à 20% et celles âgées de plus de 50 ans sont représentées à 22%.

Tableau 2 : Répartition de la population enquêtée par sexe

Genre	Nombre d'agents	Fréquence
Masculin	22	63%
Féminin	13	37%
Total	35	100.00%

Source : Nos recherches

Figure 5 : Genre des agents



Source : Nos recherches

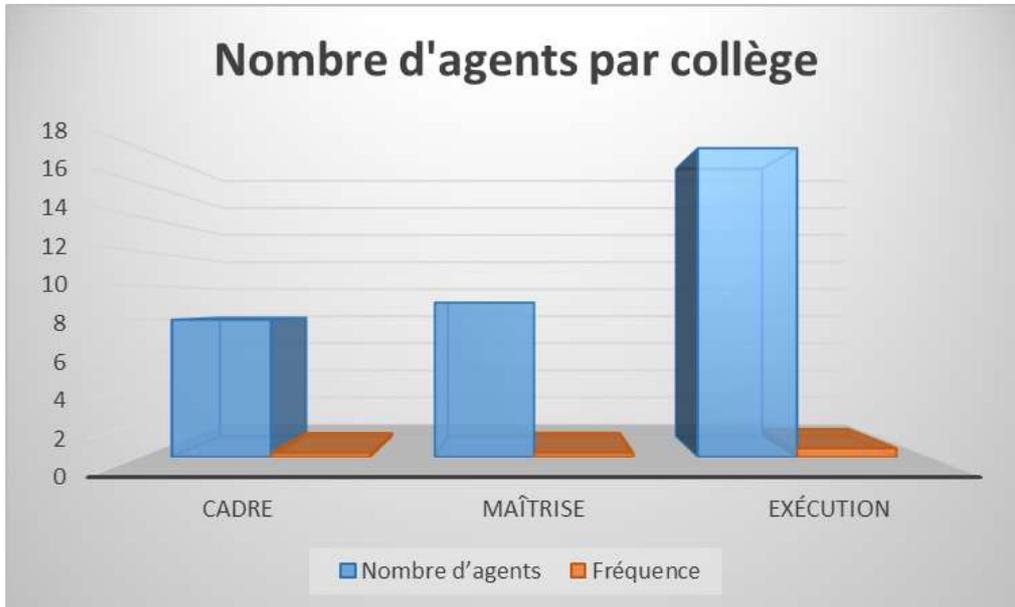
Le genre masculin représente 63% de la population enquêtée alors que les femmes sont à une fréquence de 37%.

Tableau 3 : Répartition de la population enquêtée par collègue

Collège	Nombre d'agents	Fréquence
Cadre	8	24%
Maîtrise	9	25%
Exécution	18	51%
Total	35	100%

Source : Nos recherches

Figure 6 : Agents par collègue



Source : Nos recherches

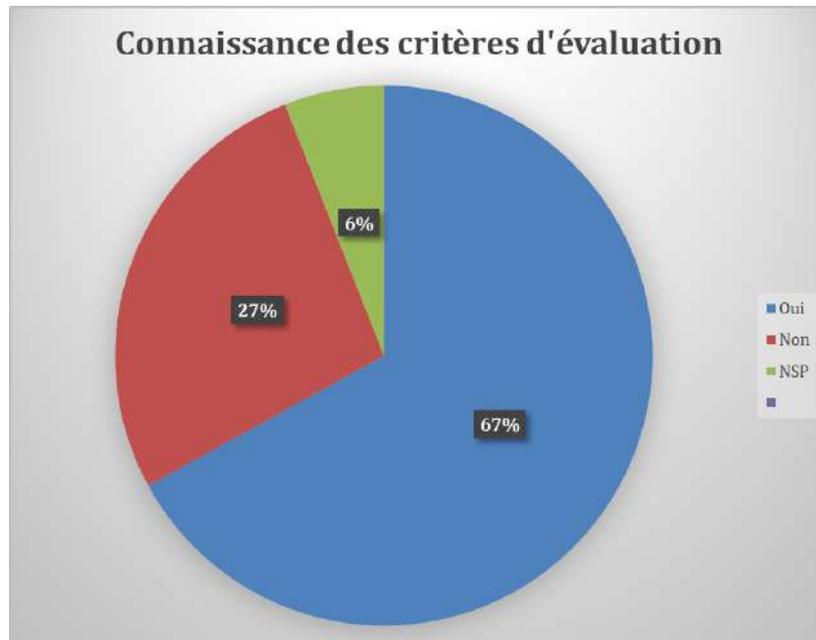
Les exécutants sont en plus grand nombre : 18 ,les agents de maîtrise au nombre de 9 et les cadres enquêtés étaient au nombre de 8

2. Sur leur connaissance des critères d'évaluation des performances

Tableau 4 : connaissance des critères d'évaluation des performances

Opinion exprimée	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	24	67%
Non	9	27%
Pas de réponse	2	6%
total	35	100%

Figure 6 : Connaissance sur les critères d'évaluation des performances



Source : Nos recherches

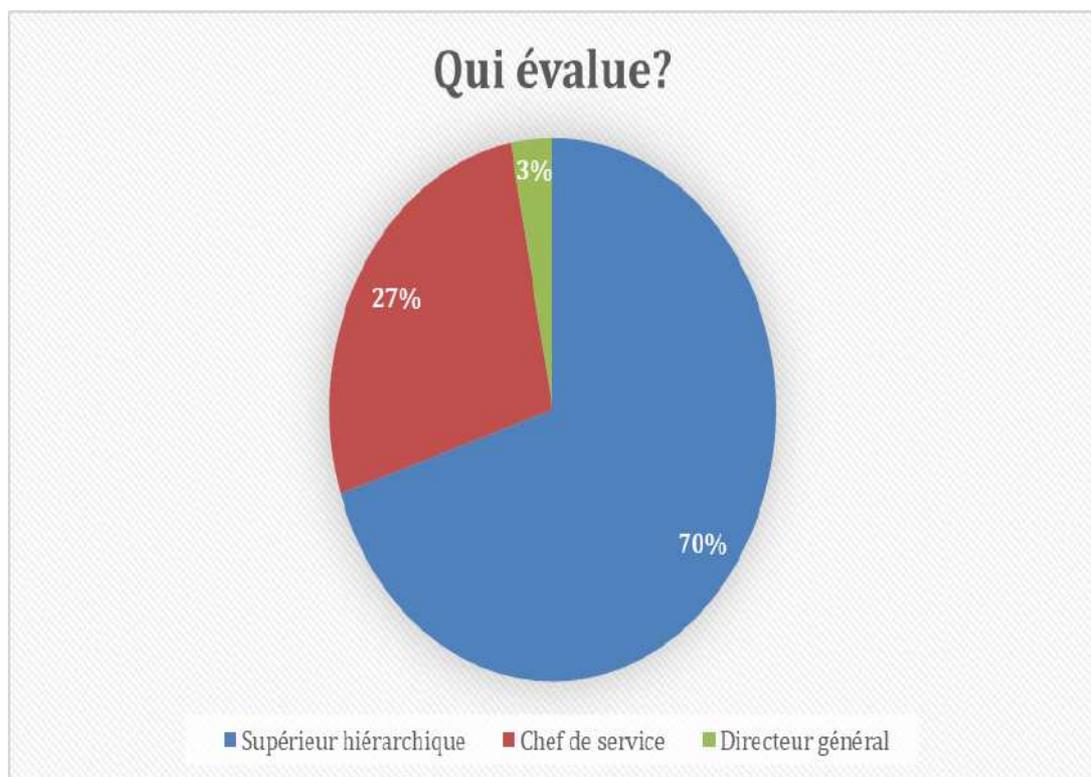
Dans ce graphique, 67% des enquêtés avouent connaître les critères d'évaluation, tandis que 27% disent les ignorer et les 6% n'ont pas donné de réponse.

3. Sur la personne qui doit évaluer

Tableau 5 : Qui doit être Evalueur ?

Opinion exprimée	Nombre d'agents	Fréquence
Supérieur hiérarchique	25	70%
Chef de service	9	27%
Directeur Général	1	3%
Total	35	100%

Figure 7 : La personne qui doit évaluer



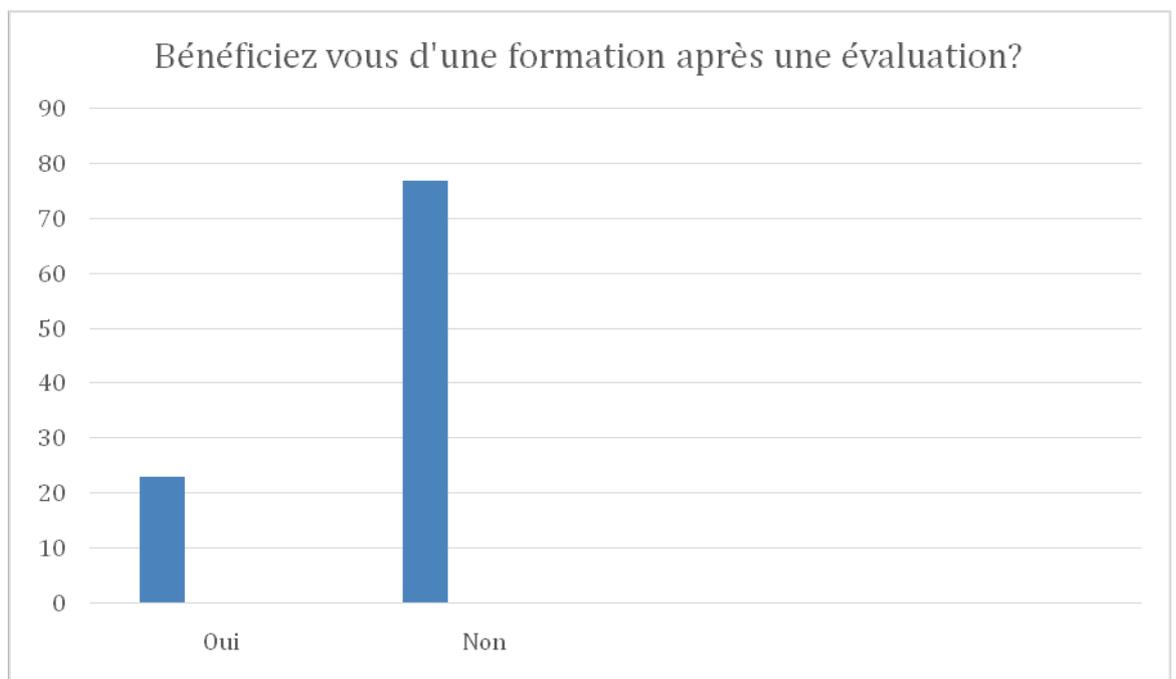
Source : Nos recherches

A la question de savoir qui doit évaluer le collaborateur, 70% des répondants pensent que l'agent doit être évalué par le supérieur hiérarchique (N+1), contrairement pour le chef de service (N+2) (27%). Les 3% n'ont pas donné de réponse.

4. Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation après une évaluation ?
Tableau 6 : formation après une évaluation ?

Opinion exprimée	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	27	77%
non	8	23%
Total	35	100%

Figure 8 : Une formation après une évaluation



Source : Nos recherches

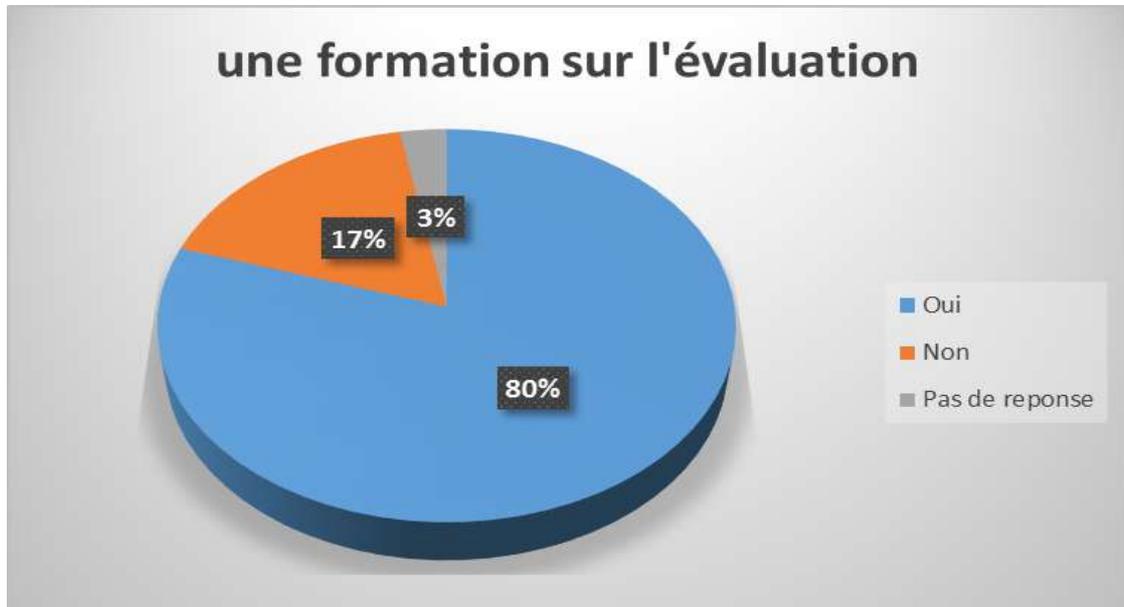
A cette question, 77% des enquêtés disent qu'ils n'ont pas suivi de formation après une évaluation. Les 23% affirment avoir été formés après leur évaluation.

5. Une formation sur l'évaluation avant l'évaluation serait bénéfique

Tableau 7 : Une formation sur l'évaluation avant l'évaluation

Opinion exprimée	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	28	80%
Non	6	17%
Pas de réponse	1	3%
total	35	100%

Figure 9 : Formation sur l'évaluation



Source : Nos recherches

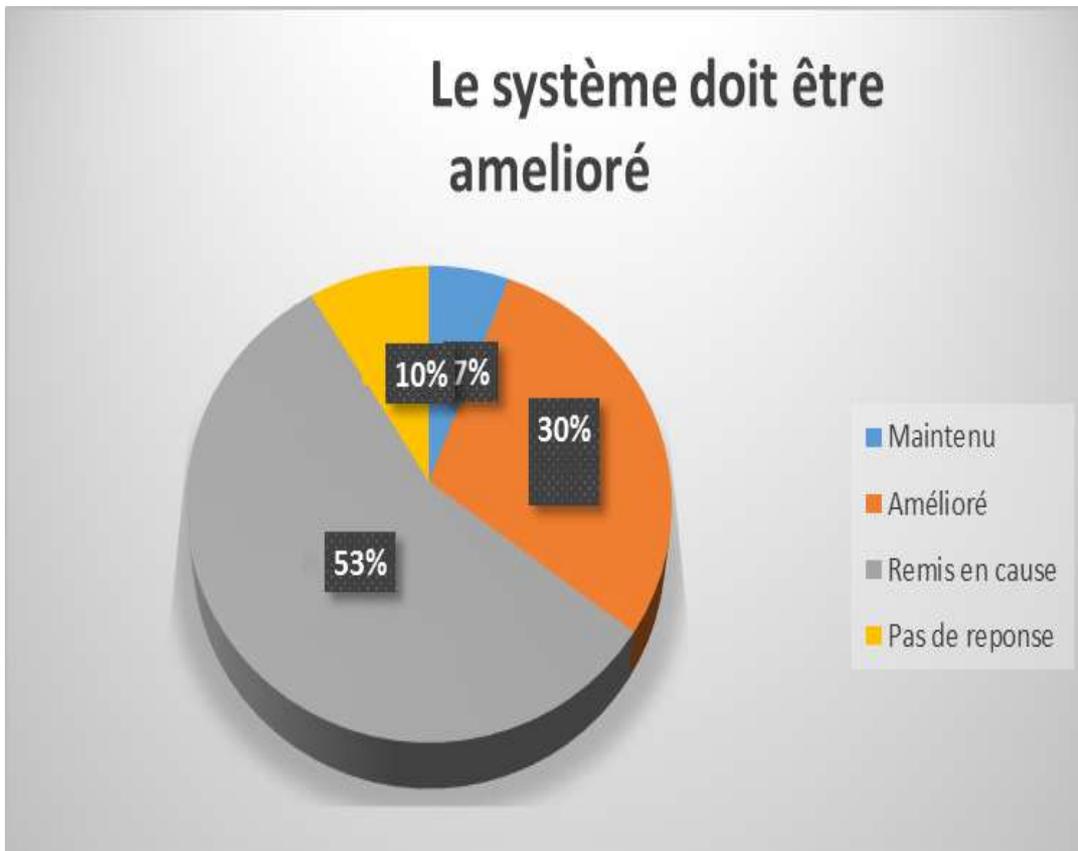
80% affirment qu'il faut former sur l'évaluation, les 17% disent le contraire et les 3% n'ont pas donné de réponse.

6. Le système actuel d'évaluation doit être amélioré

Tableau 8 : Amélioration du système

Opinion exprimée	Nombre d'agents	fréquence
Maintenu	2	7%
Amélioré	11	30%
Remis en cause	19	53%
Pas de réponse	3	10%
total	35	100%

Figure 10 : Le système d'évaluation doit être amélioré



Source : Nos recherches

30% des répondants qu'il faut améliorer le système.

53% ont remis en cause le système.

7% du personnel enquêté pensent qu'il faut conserver le système actuel.

10% n'ont pas donné de réponse.

SECTION 1 : ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

La place du personnel doit être replacée au cœur de l'entreprise, en lui donnant tous les moyens nécessaires pour qu'il puisse travailler efficacement dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La gestion des ressources humaines au sein des entreprises a un devoir de protéger, conseiller, orienter le personnel.

Mais, c'est également par son biais que l'on peut penser tout système de progression professionnel et personnel. L'évaluation du personnel présente des intérêts à la fois pour les entreprises et pour les salariés. D'abord, pour l'entreprise, soumise à des pressions concurrentielles, la performance des salariés participe à celle de l'entreprise.

S'agissant de l'intérêt des salariés, l'évaluation peut favoriser leur développement professionnel et le sentiment de reconnaissance vis-à-vis de ses collaborateurs et supérieures hiérarchiques.

Selon nos données, Presque tout le personnel enquêté soit 80% d'entre eux pensent qu'il est important d'organiser des formations sur le bien-fondé de l'évaluation avant qu'elle n'ait lieu tant bien pour les évalués que pour leurs évaluateurs. Alors que 17% pensent que la formation n'aboutirait à rien. Les évalués trouvent le processus et les méthodes et les critères anormaux, ils trouvent que le système est subjectif, qu'il ne joue pas son rôle d'outil de la GRH comme il devrait, il n'a aucun lien entre la gestion des carrières et l'amélioration des performances par la formation.

Aussi, le système devrait être amélioré car selon les enquêtés, le système d'évaluation n'est pas adéquat. Ajoutons que La grande partie des employés est informée sur les critères d'évaluation même si une autre partie non négligeable n'est pas informée, de même que celui qui est sensé appliquer l'évaluation. Toutes les hypothèses émises plus haut ont été vérifiées avec la confirmation de nos graphiques.

L'analyse du système de l'évaluation du personnel à la SENELEC a révélé beaucoup d'éléments qui peuvent conduire à divers rapprochements et conduire de véritables plans de carrière pour les salariés, l'évaluation doit connaître et intégrer des aspects individuels

de la gestion des ressources humaines. C'est l'appréciation de leurs performances, leurs aspirations, l'évaluation de leur potentiel. Cependant, le système d'évaluation adopté par la SENELEC est inapproprié selon les résultats de notre enquête.

RECOMMANDATIONS

Les objectifs de maîtrise des flux du personnel au sein de l'entreprise ne pourront être atteints que si un mode d'approche globale et préventive de la Gestion des Ressources Humaines est totalement appliqué.

C'est pourquoi à la fin de la présente étude, nous recommandons :

- La mise en place d'un nouveau système de l'évaluation du personnel de la SENELEC.
- Rationaliser la mobilité du personnel avec un programme de mutation à savoir de promotions, des formations, et un plan de carrière bien défini pour les salariés.
- Une bonne évaluation des performances des salariés, ce qui permettra d'apprécier la qualité professionnelle et humaine des employés au travail afin d'éviter une baisse du niveau d'emploi de ces derniers.
- La mise à jour et le suivi du fichier du personnel de manière systématique afin de pouvoir faire un renforcement du poids de l'encadrement des employés concernés.
- Un accent particulier doit être mis dans la formation du personnel et surtout dans le choix des domaines de formation et des agents qui doivent être formés. Il ne suffit pas de former le personnel dans tel ou tel domaine, mais plutôt de s'assurer de la bonne organisation de la formation, de son suivi afin de pouvoir offrir aux salariés des perspectives d'évolution de carrière. Mais aussi de les former dans d'autres domaines pouvant améliorer leurs performances au sein de la société
- Renforcer également la communication interne, car elle est, à notre avis, la cause de beaucoup de malentendus entre la direction générale et le personnel et peut à la longue détériorer le climat social.

Et pour terminer, nous pensons qu'il serait également pratique pour la direction des ressources humaines de penser à faire à chaque fin des évaluations un audit social.

CONCLUSION

En somme, la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques est une préoccupation majeure pour l'Etat. Ces entreprises sont plus proches de la population et sont capables d'amorcer le développement socioéconomique réel et adapté. Aussi, pour mener à bien cette politique il faut des ressources humaines formées et outillées à la gestion des biens publics, à la production et au suivi des projets à caractère collectif qui sont bénéfiques pour la population.

C'est ainsi que les directions de ressources humaines mettent en place différents systèmes pour évaluer et suivre leur personnel ; par le biais de l'évaluation, l'on peut s'assurer de l'adéquation homme poste. Également cette activité permet le constat de tout système de progression professionnelle et personnelle. Aussi l'évaluation du personnel permet de mieux percevoir l'évolution des travailleurs en fonction de l'environnement, de la culture et du contexte de l'entreprise.

Dans l'optique de réussir l'évaluation de leur personnel, les directions des ressources humaines de toute entreprise optent pour un certain système ou des systèmes d'évaluation qui doit normalement répondre à des règles de l'art à savoir l'utilisation de méthodes et d'outils adéquats.

Cependant, nous constatons que dans certaines entreprises, les outils et méthodes utilisés remettent en question l'efficacité et l'efficience du système d'évaluation mis en place et dans d'autres entreprises l'évaluation du personnel est quasi inexistante.

Tout ceci nous a motivés à planter notre recherche au sein de la SENELEC et nous y avons donc décelé que dans cette entreprise publique, l'évaluation du personnel bien qu'appliquée de façon originale regorge de certaines limites.

Après les diverses évaluations en semi-parcours et annuelles des employés, des efforts ont été faits par la SENELEC mais force est de constater que certaines dispositions ne sont pas appliquées et posent un réel problème. Parfois ces dispositions sont complètement ignorées et demeurent en désuétude, parfois elles sont appliquées, mais pas à leur totalité.

La SENELEC pourrait donc revoir son système d'évaluation pour répondre efficacement aux objectifs qu'elle se fixe en l'améliorant par la mise en place de nouveaux outils.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

CADIN Loïc, GUERIN Francis et PYGERE, Frédérique « Gestion des Ressources Humaines : Pratiques et éléments de théorie », Edition DUNOD, 2004, 299 pages.

CASPAR Pierre et MILLET Jean-Guy « Apprécier et Valoriser les hommes : Réflexion et pratiques », Editions LIAISONS, 285 pages.

COHEN-HAEGEL Annick « Ressources Humaines », Edition DUNOD, 2010, 437 pages.

DAYAN Armand « Manuel de gestion », 1999, Volume 2, 973 pages.
FAURE Gilles « structure, Organisation et Efficacité de l'Entreprise », Edition DUNOD, 1991, 138 pages.

FLUCK Claude « Compétences et Performances : une alliance réussie », Edition DEMOS, 2001.

GILBERT Patrick et SHMIDT Géraldine « Evaluation des compétences et Situation de gestion », Editions ECONOMICA, 1999, 151 pages.

LEBOYER-Levy Claude « Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? », Editions d'organisation, 2002, 288 pages.

MEIGANT Alain « Manager la formation », Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrière, 367 pages.

PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », Edition VUIBERT, 2001, 221 pages.

Mémoires

WADJOU PETNGA Christine M.R : « Analyse critique du système d'appréciation du personnel : cas de Bolloré Africa Logistics Cameroun », Master professionnel en sciences de gestion, CESAG 2012

Kadiatou LY : » Analyse du système des performances :cas de la Senelec »Master 2 ,SUPDECO 2014

Aminata LO: »Diagnostic de la Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de la Société Nationale d'Electricité du Sénégal(SENELEC) »Diplômes d'Etudes Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines, CESAG 2010-2011

Webographie

www.dico-rh.net

www.google.fr

<http://international.scholarvox.com>

www.senegal-online.com

expertmemoire.com

altituderh.com

formaltis.fr

ANNEXES

Enquête sur l'évaluation du personnel de la SENELEC

Note de Direction

Grille des coefficients des fonctions

Fiche individuelle de suivi des objectifs spécifiques

Fiche d'évaluation du personnel

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	4
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
Introduction	8
PARTIE I :.....	12
CADRE THEORIQUE	12
SECTION 1 : Problématique de la recherche	13
SECTION 2 : Revue critique de littérature	15
SECTION 3 : Clarification conceptuelle	20
SECTION 4 : Objectifs de la recherche.....	23
A. Objectif général.....	23
B. Objectifs spécifiques.....	23
SECTION 5 : Hypothèses de recherche.....	23
PARTIE II:	24
CADRE METHODOLOGIQUE	24
ET.....	24
ORGANISATIONNEL	24
CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	25
SECTION 1 : Cadre de l'étude	25
SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude	25
SECTION 3 : Techniques et outils de collecte des données.....	26
A. Technique documentaire.....	26
B. Collecte de données.....	27
C. Technique de questionnaire	27
D. Le guide d'entretien	27
E. L'échantillonnage	27
F. L'exploitation des données.....	28
SECTION 5 : Difficultés et limites de la recherche.....	28
A. Les difficultés rencontrées au cours de la recherche.....	28
B. Limites de la recherche.....	28
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL	29
SECTION 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement.....	29
B. Cadre institutionnel	31
C. Organisation.....	32
D. Organigramme.....	36
SECTION 2 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines	38
A. Le département de Formation.....	38
B. Le département Administratif du Personnel et Rémunération.....	39

C. Le département Relation et promotion sociale.....	39
D. La coordination de la médecine du travail	39
E. Le département Gestion Prévisionnelle du Personnel.....	40
Section 3 : le département de la GPP.....	40
A. Le recrutement	40
B. L'évaluation du personnel.....	41
C. La gestion des carrières.....	43
SECTION 4 : Le département de la formation	45
SECTION 5 : Méthodes et diverses sources d'information pour l'évaluation	45
1- Différentes méthodes de l'évaluation du personnel	45
2- Les diverses sources d'information pour l'évaluation.....	48
SECTION 6 : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement	49
1- Pour l'évaluateur.....	49
2- Pour le collaborateur évalué.....	50
3- Objectifs liés à la SENELEC	51
4- Les enjeux de l'évaluation	53
PARTIE III : CADRE ANALYTIQUE.....	54
CHAPITRE 1 : LES DOCUMENTS D'EVALUATION DE LA SENELEC ET LES METHODES D'EVALUATION DU PERSONNEL	55
SECTION 1 : Les documents d'évaluation de la SENELEC	55
1. Note de direction	55
2. Fiche d'évaluation du personnel.....	55
3. Fiche individuelle de suivi des objectifs spécifiques	56
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES DONNEES	70
SECTION 1 : ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	82
RECOMMANDATIONS.....	84
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE.....	87
ANNEXES.....	89