



- L'ÉVALUATION DU PERSONNEL -

Ressources humaines 2010-2011





Plan:

INTRODUCTION

- I - Les objectifs de l'évaluation
- II - Les différentes méthodes d'évaluation du personnel
- III- Comment mener une évaluation efficace
- IV- Les différentes phases de l'évaluation
- V - Cas de la BMCEBANK



introduction

Que ce soit pour un employé ou un supérieur, l'évaluation du personnel est rarement une partie de plaisir. Il s'agit pourtant d'une activité incontournable de la gestion des ressources humaines qui, bien préparée, est constructive pour l'employé et rentable pour l'entreprise.



I- Les objectifs de l'évaluation

- L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :
 - Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
 - Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
 - Apprécier l'atteinte des objectifs,



- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.



Ii- Les différentes méthodes d' évaluation du personnel

- Il existe plusieurs méthodes d'évaluation du personnel. Par contre, dans les entreprises de plus petite taille, les méthodes que l'on rencontre le plus souvent sont les suivantes :

1- L'évaluation à sens unique (ou solitaire).

2- L'auto-évaluation (ou la Co-évaluation).

3- L'évaluation 360 degrés.



1- L'évaluation à sens unique (ou solitaire)

- Le gestionnaire effectue seul l'évaluation de l'employé.
- Il remplit la grille d'évaluation et fait part des résultats lors de la rencontre.
- Il doit défendre son point de vue s'il diverge de celui de l'employé, lors de la rencontre d'évaluation.



2- L'auto-évaluation (ou la Co-évaluation).

- L'employé est au cœur de l'évaluation et sait précisément les critères selon lesquels il évaluera sa performance.
- Le superviseur et l'employé mettent leurs évaluations en commun et discutent des points où ils ont des rapprochements et des divergences.



Évaluation

- L'employé et l'employeur enrichissent leurs évaluations par des exemples concrets.
- En demandant à l'employé de s'investir autant dans le processus d'évaluation, ses attentes sont plus élevées. Le supérieur doit aussi être très impliqué dans l'évaluation.

3- L'évaluation 360 degrés.

- Plusieurs personnes prennent part au processus d'évaluation: l'employé, son supérieur, ses collègues, des clients, fournisseurs
- On détermine qui seront les évaluateurs en fonction du poste et des objectifs à atteindre. Par exemple, un superviseur est évalué par ses subordonnés ...



- Ce type d'évaluation permet d'obtenir un portrait complet.
- L'équipe doit être assez mature et les relations entre les collègues doivent être déjà harmonieuses pour choisir ce type d'évaluation.
- Le superviseur doit aussi être soumis au même processus...pas seulement les employés.

III-Comment mener une évaluation efficace

- Se faire une idée précise de la façon dont le projet sera suivi et évalué, puis réfléchir à la personne qui sera responsable de l'évaluation.
- S'assurer que le projet a des buts et des objectifs clairs qui permettront de mesurer les progrès.
- Décider si une première étude indiquant la situation avant le démarrage du projet est nécessaire.



- S'assurer que des indicateurs clairs et fiables aideront à mesurer les progrès.
- Conserver les documents et les données et enregistrer les idées des gens de façon à ce que l'on puisse les trouver facilement.
- Réfléchir au coût de l'évaluation en termes de temps et d'argent et s'assurer qu'il est inclus dans le budget.

IV- Les différentes phases de l'évaluation

1ère phase : information des salariés

- ☐ Sur les finalités (raisons d'être) et objectifs de l'évaluation
- ☐ Sur les modalités concrètes de l'évaluation
- ☐ Sur le rôle des évalués
- ☐ Sur qui va procéder et quand



- **2ème phase** : rendre les salariés acteurs de leur évaluation :

La procédure d'évaluation provoque une série de conséquences qui:

- nécessite l'implication du salarié
- nécessite l'investissement du salarié dans le processus d'évaluation

- **3ème phase** : préparation de l'entretien
- **4ème phase** : accueil de l'interviewé
- **5ème phase** : déroulement de l'entretien
 - différentes attitudes
 - faire/ne pas faire

Enfin; conclure l'entretien on revenant brièvement sur les points forts de l'employer et le remercier du temps qui l'a accorder.

L'évaluation chez la BMCEBANK

Le formulaire d'évaluation comprend six volets qui se présentent comme suit :

L'identification du salarié qu'on retrouvera tout au long de l'évaluation.

Evaluation de l'année 2009 - évaluateur :

Identité du salarié

Nom :		Prénom :		
Nom marital :		Matricule :		
Date naissance :		Situation familiale :		
Entité :	Systeme d'Information Relations Humaines & Reporting	Responsable :		
Emploi :	Chef de Projet SI Sénior	Groupe GDRH :	Groupe Eval 1	

Planification de l'entretien individuel

Date :	<input type="text"/>		Heure (HH:MM) :	<input type="text"/>	Lieu :	<input type="text"/>
--------	----------------------	---	-----------------	----------------------	--------	----------------------



Les informations relatives à la planification de l'entretien individuel doivent être renseignées par le responsable N+1 avant d'entamer son évaluation.

1- La fiche signalétique du salarié qui récapitule toutes les informations relatives à la formation et la carrière.

Diplômes			
Date de diplôme	Diplôme	Discipline	Ecole

Formations		
Séminaire	Date début	Date fin

Carrière			
Catégorie :		Grade :	
Echelon :		Date d'effet :	01/04/2006

Historique des affectations		
Affectation	Date de début	Date de fin
Projets RH	11/06/2001	-

2- L'appréciation des compétences du salarié : le salarié ainsi que le responsable sont appelés à remplir les cases qui leurs sont respectivement réservées.

Durant cette première étape , et avant l'entretien individuel , l'auto-évaluation du salarié ainsi que l'évaluation du responsable sont maintenues confidentielles.

Appréciation des compétences Développement de carrière Evaluations des performances Objectifs N+1 Synthèse

Imprimer

Choisir format paysage dans les propriétés de l'imprimante

Précédant Suivant

Appréciation des compétences

Vider Auto-Evaluation

Compétences	Salarié				Responsable				Définitive			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Les nouvelles technologies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le système d'information de la banque.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les systèmes centraux.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Niveaux de maîtrise du savoir :

- 1: Le collaborateur a une connaissance superficielle du domaine requis ou la connaissance des seules notions de base
- 2: Le collaborateur a la bonne connaissance d'une partie du domaine requis mais ne maîtrise pas l'ensemble des notions
- 3: Le collaborateur a une bonne connaissance de l'ensemble du domaine et sait s'y référer de façon appropriée
- 4: Le collaborateur a une excellente connaissance du domaine. Il est en mesure d'en expliquer le contenu à d'autres

-L'appréciation du savoir-faire du collaborateur.

Salarié Responsable Définitive

Pratiques et savoirs-faire. Le collaborateur doit être capable de :	Auto évaluation				Evaluation responsable				Evaluation définitive			
	ND	ED	M	E	ND	ED	M	E	ND	ED	M	E
Consolider, synthétiser et présenter les faits et données pertinents pour l'analyse et la prise de décision					○	○	○	○	○	○	○	○
Structurer les étapes de son activité pour contrôler et favoriser son bon déroulement					○	○	○	○	○	○	○	○
Fixer des priorités et ordonnancer des actions et des tâches à réaliser.					○	○	○	○	○	○	○	○
Choisir et utiliser de façon appropriée les techniques de négociation					○	○	○	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité dans l'optique d'une amélioration continue					○	○	○	○	○	○	○	○
Rédiger des cahiers de charges spécifiques à son activité					○	○	○	○	○	○	○	○
Choisir les bons outils de conception et de réalisation.					○	○	○	○	○	○	○	○

Niveaux de maîtrise du savoir-faire:

ND: Non démontrée. Le collaborateur n'a pas mobilisé dans l'année la compétence requise pour le poste

ED: En développement. La compétence requise est en cours d'apprentissage. Cette situation est souvent générée par une promotion récente ou une évolution rapide des exigences du poste

M: Maîtrise. La compétence requise est maîtrisée. Le collaborateur a également la capacité à développer ses compétences en fonction de l'évolution du poste

E: Expertise. La compétence est parfaitement maîtrisée, le collaborateur est en mesure de la transmettre

L'appréciation du comportement du collaborateur.

	Salarié	Responsable	Définitive
Comportements observables. Le collaborateur :			
Compétences			
	Auto évaluation	Evaluation responsable	Evaluation définitive
	J P F T	J P F T	J P F T
Adopte un comportement favorisant l'expression par l'interlocuteur, de sa demande ou de son besoin.		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Sollicite les conseils de ses collègues, supérieurs hiérarchiques, collaborateurs.		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Contrôle les résultats de ses actions avant de les transmettre et les diffuser.		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Adapte ses méthodes de travail en fonction de l'évolution, de la situation de travail, d'un imprévu, d'une modification inattendue.		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Recherche des informations sur l'évolution de l'environnement professionnel avec ses collègues, collaborateurs, supérieurs hiérarchiques.		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Fréquences observées du comportement :			
J: Jamais P: Parfois F: Fréquemment T: Toujours			

Le responsable N+1 ne doit renseigner la case évaluation définitive qu'après avoir effectué l'entretien d'évaluation avec le salarié.

3- Le développement de carrière :

- la mobilité géographique

- le potentiel d'évolution (Emploi visé par le salarié dans le cadre de son développement de carrière et l'échéance proposée).

C'est le responsable N+1 qui est amené à renseigner ce volet après concertation avec le salarié au moment de l'entretien



Choisir format paysage dans les propriétés de l'imprimante

Précédant

Suivant

🏠 Développement de carrière

Mobilité géographique :

Dans quels secteurs géographiques une mobilité peut-elle être envisagée?

Région	Commentaire	Echéance
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ville	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Potentiel d'évolution :

Priorité	Emploi cible	Commentaire	Echéance
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- Les besoins en formation qui peuvent être exprimés soit par le responsable soit par le salarié et validés par le responsable, ainsi que le niveau souhaité et l'échéance proposée.

- l'évaluation par le responsable de la formation suivie par le salarié pendant l'année écoulée , et le degré de son exploitation dans le cadre du travail.

A l'instar du développement de carrière , le responsable N+1 est appelé à renseigner ce volet suite à son entretien avec le salarié.

Besoins en formation :
 *Afin d'atteindre vos objectifs et développer vos compétences, de quelles formations avez-vous besoin?:

Priorité	Libellé de formation	Niveau	Demandeur	Echéance
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Salarié <input type="radio"/> Evalueur	<input type="text"/>
Objectif <input type="text"/>				

Evaluation des formations de l'année écoulée

Actions de Formation	Date Début	Date Fin	Commentaire
PRATIQUES COMMERCIALES ET MANAGERIALES	25/09/2006	27/09/2006	<input type="text"/>
FONDEMENTS JURIDIQUES ET ÉCONOMIQUES DES OPÉRATIONS	18/09/2006	20/09/2006	<input type="text"/>
DEVOIR DE VIGILANCE-LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX	29/09/2006	29/09/2006	<input type="text"/>

4- L'évaluation des performances (réalisations de l'année) du salarié :

L'évaluation de cette année portera essentiellement sur le plan de performance déjà fixé par la hiérarchie durant l'évaluation de l'année précédente.



Choisir format paysage dans les propriétés de l'imprimante

Précédant

Suivant

Evaluation des performances

Réalisations de l'année écoulée :

Intitulé de l'objectif	Description de l'objectif	Salarié	Responsable	Définitive
Objectifs commerciaux	desc 1		En cours	Non atteint
Gestion des engagements	desc 2		En cours	Non atteint

5- La fixation des objectifs pour l'année N+1



Choisir format paysage dans les propriétés de l'imprimante

Précédant

Suivant

Objectifs 2007

Date début :	01/01/2007	
Date fin :	31/12/2007	
Société :	BCE	
Responsable :	76095	
Statut :	Proposé	
Date prochaine évaluation :	30/12/2007	
Commentaire :	<div style="border: 1px solid gray; height: 100px;"></div>	

Pour l'année N+1 : le responsable hiérarchique est amené à fixer aussi bien des objectifs quantitatifs que des objectifs qualitatifs.

Le nombre maximum d'objectifs pour chaque catégorie a été fixé à cinq , avec la possibilité d'ajouter ou d'enlever des lignes.

Objectifs Quantitatifs

Ajouter une ligne

Nombre maximum d'objectifs : 5

Enlever la dernière ligne

Vider la ligne	Description de l'objectif	Indicateurs de mesure	Poids	Objectif
<input type="checkbox"/>				

Objectifs Qualitatifs

Ajouter une ligne

Nombre maximum d'objectifs : 5

Enlever la dernière ligne

Vider la ligne	Intitulé de l'objectif	Description de l'objectif	Poids
<input type="checkbox"/>			

6- La synthèse : c'est une conclusion générale de tout le processus d'évaluation , où le responsable est amené à préciser les qualités du salarié , les points à améliorer et donner au salarié une note globale en se basant sur une échelle de notation expliquée en annexe.



Choisir format paysage dans les propriétés de l'imprimante

Synthèse

Qualités du salarié :

commentaires qualités du salarié

Points à améliorer :

commentaire points à améliorer

Notation globale :

- 5 : Les résultats sont exceptionnels. Le salarié représente une référence dans son domaine et un modèle à suivre pour les autres collaborateurs
- 4 : Les résultats dépassent systématiquement les attentes dans tous les domaines
- 3 : Les résultats sont satisfaisants dans la majorité des domaines
- 2 : Les résultats n'atteignent pas toujours les attentes . Des améliorations sont nécessaires
- 1 : Les résultats sont au-dessous des exigences minimale de l'emploi

Chacun des intervenants au niveau du cycle d'évaluation doit saisir son commentaire dans la case qui lui est réservée avant la soumission de l'évaluation.

Commentaires :	
Évalué :	
Commentaire évalué	<input type="text"/>
Évaluateur(N+1) :	
commentaire évaluateur1	<input type="text"/>
Évaluateur(N+2) :	
commentaire évaluateur2	<input type="text"/>
Évaluateur N+1 :	
Évaluateur :	<input type="text"/>
Date de soumission :	<input type="text"/>
Évaluateur N+2 :	
Évaluateur :	<input type="text"/>
Date de soumission :	<input type="text"/>

Précédant

CONCLUSION

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



merci POUR VOTRE ATTENTION