

L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Table des matières

I- LES COMPETENCES EN MATIERE DE GRH.....	2
II- LES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR UN SYSTEME D'ÉVALUATION :	2
II-1 Objectifs liés à l'évalué :.....	2
II-2 Objectifs liés à l'évaluateur :.....	2
II-3 Objectifs liés à l'organisation :.....	2
A/ La planification des effectifs :.....	3
B/ La rémunération et les primes :.....	3
C/ La formation :.....	3
D/ La promotion :.....	3
C/ La communication :.....	3
III- PLACE DE L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTIVITES DE LA GESTION DU PERSONNEL.....	3
1- Le recrutement :.....	3
2- La formation :.....	3
3- La rémunération :.....	3
4- Analyse des emplois :.....	3
5- La planification :.....	3
III- LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL.....	4
1- Les modalités de l'évaluation :.....	4
A- Quant évaluer ?.....	4
B- Comment évaluer ?.....	4
C- Quoi évaluer.....	4
2- Les critères d'évaluation.....	4
A- Pour de simples ouvriers, les critères seront :.....	4
B- Pour les cadres et conseillers.....	4
C- Des critères spécifiques aux dirigeants.....	5
3- Le formulaire de l'évaluation du personnel :.....	5
IV- LES PERSONNES IMPLIQUÉES A LA LISTE D'ÉVALUATEUR DU PERSONNEL.....	5
1- Le supérieur immédiat :.....	5
2- Le Comité Evalueur :.....	5
3- L'évaluateur externe:.....	5
V- LES PRINCIPALES MÉTHODES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL.....	6
1- Les Méthodes Traditionnelles Fondées sur l'application des Traits de la Personnalité.....	6
A - Par rangement.....	6
A-1- Le classement alternatif.....	6
A-2- La technique par paire :.....	6
B- Par échelles graphiques.....	6
B-1- La forme quantitative.....	6
B-2- La forme descriptive :.....	7
C- Par choix forcés.....	7
D- Par incidents critiques.....	7
E- Par distribution forcée.....	7
2- Les méthodes axées sur le niveau d'atteinte des objectifs dans les tâches bien identifiées.....	9
A- Par objectifs.....	9
B- Les autres méthodes :.....	9
B-1 Par normes de travail.....	9
B-2 Par centre d'évaluation.....	9
B-3 L'entretien d'évaluation.....	9
B-4 L'auto-évaluation.....	10
VI- LES PROBLÈMES LIÉS A L'ÉVALUATION DU PERSONNEL.....	10
1- Problèmes liés aux méthodes d'évaluation.....	10
2- Problèmes liés aux Evalueurs :.....	10
3- Problèmes liés à la fiabilité d'un programme d'évaluation.....	10
4- Problèmes liés à l'implication psychologique des Évalués.....	10

L'Evaluation des Compétences (Appréciation des compétences)

I- Les compétences en matière de GRH

Peter (1985), définit la compétence comme étant la possession de connaissances et de talents nécessaires à l'exécution d'une fonction spécifique ; le vendeur compétent doit être capable de vendre ses marchandises,... le mécanicien compétent doit être capable de vous rendre votre voiture en meilleur état de marche que lorsqu'elle lui a été confiée... Même si les aptitudes nécessaires à un vendeur et à un mécanicien diffèrent d'un métier à l'autre, chacune de ces personnes est compétente lorsque ses performances sont conformes aux critères établis pour sa profession.

En général, la compétence est une combinaison pertinente :

- 1 – **Du savoir** c'est la somme des compétences théoriques acquises en formation initiale et continue : les connaissances et diplômes.
- 2 – **Du savoir-faire** = dimension relative à l'expérience ou les habilités ou compétence pratiques, c'est les savoir méthodologiques techniques et organisationnels acquis en situation de travail, c'est la démonstration comportementale de l'expertise.
- 3 – **Du savoir-vivre** = savoir-être ou la faculté de s'adapter ou compétences sociales : c'est l'engagement à l'égard de l'organisation et les comportements en management et communication cela inclue les conceptions de soi les traits de caractères et les motivations ou forces intérieures qui agissent sur les comportements.
- 4 - A ces 3 dimensions s'ajoute **la compétence cognitive** : c'est l'ensemble des aptitudes à résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel donné, c'est le mode de traitement des problèmes applicables à l'emploi.

L'individu développe ses compétences aussi bien au cours de sa vie professionnelle mais également au cours d'activités associatives et au sein de sa famille.

Les détenteurs de ces 4 types de compétences sont les professionnels. Un professionnel est une personne qui s'investit, qui travaille à se développer elle-même sachant que ses compétences d'aujourd'hui sont des performances de demain.

II- Les objectifs poursuivis par un système d'évaluation :

La mise en place d'un système d'évaluation n'est pas une chose facile à réaliser. Beaucoup d'entreprises s'engagent dans l'établissement d'un programme d'évaluation du personnel sans avoir précisé au préalable les usages auxquels elles destinent les renseignements ainsi obtenus.

Avant de mettre en place un système d'évaluation, il est indispensable de définir les buts et les objectifs poursuivis pour l'apprécie, l'appréciateur et éventuellement pour l'organisation.

II-1 Objectifs liés à l'évalué :

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

- Etre au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui.
- Connaître sa position dans l'entreprise, et quelles 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.

II-2 Objectifs liés à l'évaluateur :

Du côté de l'évaluateur, les objectifs de l'évaluation peuvent être :

- * Etablir une base pour la recherche et la construction de programme en vue de décision relative au personnel.
- * Servir et justifier les décisions de transferts de suspensions, de rétrogradation, d'attribution de statut permanent, et éventuellement une mutation.
- * 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
- * Etablir une base pour toutes décisions à prendre en matière de gestion du personnel.
- * Aider la direction générale à se procurer les éléments nécessaires pour juger les employés avec équité et avec objectivité.
- * Recueillir des informations nécessaires pour les dossiers de la prise de décision présente et future, notamment celle de la gestion prévisionnelle en matière des emplois futurs.

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

II-3 Objectifs liés à l'organisation :

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

A/ 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.

B/ 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'ensembles des compétences servis par l'évaluation. De plus , que les outils d'évaluation permettent de répartir les augmentations et primes au plus méritants

C/ 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 mise en place par l'entreprise, une éventuelle évaluation doit succéder la formation.

D/ La promotion :

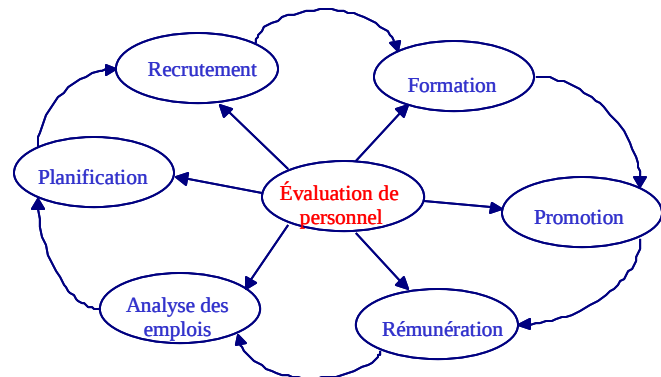
Tout plan de promotion doit tenir compte non seulement des impératifs et possibilités de l'entreprise mais aussi des aspirations et besoins du personnel qui peuvent surgir qu'à l'aide de l'outil d'évaluation.

C/ 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.

III- Place de l'évaluation par rapport aux autres activités de la gestion du personnel

D'après cette figure, l'évaluation du personnel apparaît comme étant le pivot des activités de la gestion du personnel.



1- Le recrutement :

Le processus de l'évaluation peut démontrer l'insuffisance du recrutement interne, l'alternative d'un recrutement externe devient alors évident. L'évaluation permet également de détecter les imperfections des systèmes d'appréciation mis en œuvre par le service de recrutement (rappelons ici que le recrutement a son propre système d'évaluation qui ne doit pas être confondu avec l'évaluation du personnel).

2- La formation :

Dans différente entreprise, il n'existe pas un seul programme de formation mais, plusieurs. En effet, les programmes de formation différent selon les catégories de personnes en besoin de formation ; seule l'évaluation permet d'identifier et de classer ces catégories. De plus, l'évaluation permet, en comparant les performances **avant** et **après** la formation de tester l'efficacité des programmes de formation dans l'entreprise.

3- La rémunération :

L'appréciation des performances à travers le système d'évaluation met en question la grille des rémunérations déjà existante et éventuellement la modifier d'un surplus aux méritants ou de maintenir le même salaire tant qu'il n'y ait pas une rétrogradation. Ceci dans le but de favoriser une équité interpersonnel.

4- Analyse des emplois :

IL est vrai qu'on rémunère le poste et non pas les qualifications sauf, que parfois il peut exister une inadéquation entre la compétence et le poste ; L'appréciation du personnel permet donc, soit de mettre en question le rendement des compétences, soit se juger les responsabilités du poste.

5- La planification :

L'évaluation du personnel peut intervenir soit :

5-1 Avant la planification, elle consiste à classer les performances suivant un échelon ou des catégories.

5-2 Pendant la planification, étant donnée que la planification est un système visant le long terme, l'évaluation est appelée soit à orienter les stratégies de l'entreprise soit de s'orienter avec les nouvelles stratégies.

5-3 Après la planification , il s'agit de rendre opérationnel et à court terme les objectifs de planification .

III- Les fondements Théoriques de l'évaluation du personnel

La mise en place d'un programme d'évaluation du personnel, suppose avant tout la définition des modalités d'évaluation, les critères d'évaluation, aussi expliquer les formulaires utilisés lors de l'évaluation et enfin identifier les personnes impliquées dans l'évaluation et définir le rôle de chacune.

1- Les modalités de l'évaluation :

Mette en place un système d'évaluation efficace nécessite la prise en considération de plusieurs contraintes.

A- Quant évaluer ?

Les évaluations régulières et nombreuses sont beaucoup plus souhaitables à une ou deux évaluations par an. Dans la pratique, les évaluations se font une fois par an, ou bien chaque trimestre ou semestre. Le choix des fréquences dépend des moyens techniques, des préoccupations de chaque entreprise, des objectifs prévalus lors de la conception du programme d'évaluation ainsi que du choix de la méthode.

B- Comment évaluer ?

L'évaluation des employés implique d'abord un jugement objectif sur le rendement ensuite sur le comportement. L'appréciation doit se référer à des critères précis afin qu'elle ne se transforme en un jugement arbitraire.

L'évaluation formelle doit se baser sur des documents standardisés, comme elle peut se faire sans support écrit par le biais de l'entretien.

L'appréciation peut être un jugement d'ensemble, ou peut faire l'objet d'une approche analytique, de même elle peut être personnelle, où peut se faire au sein d'un groupe sous forme d'équipe de travail (ceci dépend de la nature de travail exemple équipe chirurgicale)

L'introduction de pratiques discriminatoires telle que la couleur, le sexe, la religion, la politique, dans l'évaluation conduisent à la détérioration du climat social de travail.

C- Quoi évaluer

Les critères d'évaluation doivent s'orienter vers l'analyse du rendement aussi bien actuel que futur de l'employé. Ils permettent également de refléter l'attitude et la conception de l'évalué de son poste. Des indices peuvent servir cette démarche de pesée des performances, à savoir, son assiduité, sa ponctualité, et qualité du travail fourni.

L'analyse doit se porter sur les qualités mises en œuvre par un salarié dans l'exercice de ses fonctions et non pas juger **la fonction**.

2- Les critères d'évaluation

Dépendent essentiellement, de la mission de l'entreprise ; des objectifs poursuivis de l'appréciation, et de la nature du travail (industriel, commercial, ou de service.)

On pourrait dresser une liste infinie des critères d'évaluation.

- Le sens de responsabilité
- L'esprit d'initiative
- Facilité d'intégration
- La maturité professionnelle
- Le courage
- La volonté
- La maîtrise de soi
- Personnalité
- Discipline
- Rapidité de mémorisation
- L'émotion
- L'individualisme
- L'esprit d'équipe
-

Bien que cette liste des critères semble générale, il se peut que certains d'entre elles ne sont pas applicables sur quelques catégories de personnes. Il faut donc dresser une liste de critères spécifiquement adaptés à l'objectif attendu de l'évaluation. Ainsi, l'ensemble de ces critères sera formulé en fonction des exigences du poste exp.

A- Pour de simples ouvriers, les critères seront :

- L'attitude face à son travail exercé
- Les expériences acquises
- Degré d'implication et amour du travail
- L'esprit de travail en équipe
- Qualité du travail
- Rendement et rapidité d'exécution
- Taux de rebuts et déchets ...
- Entretien du matériel et outillage.

B- Pour les cadres et conseillers

- Qualifications acquises
- Expériences professionnelles
- Culture et connaissance générale
- Attitude du concept travail

- Sens de l'organisation et esprit de créativité
- Son comportement gestuel et verbal
- Présentation et habillement
- Ponctualité...

C- Des critères spécifiques aux dirigeants

Lorsque les critères sont nombreux, l'appréciation sera d'autant plus fiable à condition que chaque critère soit encore de la manière la plus claire, la plus complète et la plus compréhensible.

Aussi doit elle être facile à observer et surtout réalisable. Si un individu exécute plusieurs tâches à la fois, il est nécessaire d'introduire des critères mitigés qui tiennent compte de la nature des responsabilités assumées.

Tous les individus de même nature et même niveau socioprofessionnel doivent être mesurés sur la même base.

3- Le formulaire de l'évaluation du personnel :

Il s'agit d'un document standardisé dont plusieurs questions sont formulées selon les critères recherchés par l'évaluateur, et à chaque question correspond plusieurs réponses dont il suffit pour l'évalué de mettre une croix dans la case qui lui apparaît la plus adéquate. Parfois, ce formulaire est complété par une observation écrite.

Il est à noter que ce formulaire standardisé peut être dépassé dans le temps et qu'une révision nécessaire de son contenu est inévitable au moins tous les 5 ans.

L'utilisation unique du formulaire peut avoir des avantages et des inconvénients.

Les Avantages : Certains membres du personnel n'aiment pas faire face à un entretien, et remplir un formulaire peut mieux recueillir les informations avec beaucoup moins de soucis et de trac.

- Le Support écrit peut servir de preuve (surtout à long terme)
- Le traitement des informations du formulaire est devenu facile grâce à l'informatique, qui a l'avantage de la rapidité de la saisie des données, surtout si l'effectif du personnel à évaluer est très grand.
- L'objectivité de l'appréciation (on ne connaît pas, la couleur, le sexe ...)

Les Inconvénients : Le formulaire seul n'étant pas suffisant, un entretien avec l'apprécié peut compléter les procédures de l'évaluation, ceci est dû à :

- L'apprécié qui remplit individuellement ou collectivement son formulaire, peut mal interpréter les objectifs attendus de certaines questions ; la présence de l'appréciateur peut le remettre sur le chemin.
- L'apprécié peut ne pas prendre au sérieux le formulaire.
- L'appréciation de la personnalité se fait par les contacts et non par l'écrit.
- On n'est jamais sûr de la fiabilité des réponses.
- L'importance du contenu du formulaire dépend de la méthode choisie et de l'intérêt qu'on accorde à l'évaluation du personnel ainsi qu'aux moyens financiers que chaque organisation possède.

IV- Les personnes impliquées à la liste d'évaluateur du personnel

1- Le supérieur immédiat :

La plupart des organisations demandent au supérieur immédiat de faire le point en exprimant un jugement au sujet de ses subordonnés. Celui-ci joue un rôle prépondérant lors de l'évaluation du personnel puisqu'il peut orienter, contrôler, préciser les efforts des employés. Il est le mieux placé pour observer la contribution des individus dans l'organisation.

Toutefois, on ne peut jamais compter sur l'unique appréciation du supérieur et ceci pour des raisons :

- Les relations informelles peuvent écarter le principe d'objectivité
- Si l'on considère cette forme d'appréciation, chaque membre devient en même temps un appréciateur et un apprécié ; (l'ouvrier non qualifié est évalué par son chef d'atelier, ce dernier est évalué, par le chef de service ; de même, que le chef de service est évalué par le directeur divisionnel etc. ... La hiérarchie des pouvoirs devient la hiérarchie de l'appréciation. Selon cette approche, le chef immédiat, peut se permettre de contraindre l'employé par une mauvaise note future.

2- Le Comité Evalueur :

Le jugement de plusieurs personnes risque d'être plus complet que l'opinion d'un seul individu. Le jugement est encore plus solide si les membres du comité sont familiers avec le travail de l'évalué. Généralement, c'est le conseil d'administration ou un de ses comités qui constitue les membres du comité d'évaluation. Le comité d'évaluation est une pratique courante dans les grandes sociétés.

3- L'évaluateur externe:

Certaines entreprises ont recouru à des évaluateurs externes, ceux-ci peuvent donner des jugements réalistes aussi bien qu'objectifs sauf que les valeurs et la culture de l'entreprise peuvent ne pas être prises en considération. De plus, cette méthode est contrainte des facteurs coûts et temps. L'idéal serait donc de faire rapprocher les résultats de l'évaluateur externe avec ceux du comité évaluateur. Si cette pratique très coûteuse, l'entreprise peut le faire au moins pour certaines catégories dont une évaluation très précise est nécessaire (cas de la décision d'un futur président).

V- Les Principales Méthodes d'Evaluation du personnel

Selon J. DIVERREZ : les méthodes d'appréciation du personnel sont des techniques objectives d'analyse et de synthèse du comportement de l'homme au travail ; elles ont pour but :

- De mieux le connaître
- De l'aider à se connaître et à se valoriser
- De l'orienter convenablement en fonction de ses capacités et de ses motivations.

Le choix d'une méthode d'évaluation doit donc tenir compte des points suivants :

- Elle doit favoriser les relations de travail permettant le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué.
- Refléter l'évolution et les changements des compétences depuis le premier recrutement jusqu'à l'activité exercée actuellement (convaincre l'individu d'aujourd'hui qu'il a progressé dans sa profession dont il s'est engagé hier).
- Elle considère les besoins et les objectifs de l'organisation afin de guider toutes les décisions concernant les employés.

Nous allons distinguer les méthodes d'évaluation appliquées dans les entreprises en trois grandes catégories.

- Les méthodes traditionnelles
- Les méthodes modernes
- Les autres méthodes

1- Les Méthodes Traditionnelles Fondées sur l'application des Traits de la Personnalité

A - Par rangement

Cette méthode consiste en la comparaison du rendement d'un employé à celui des autres travailleurs effectuant les mêmes tâches. L'évaluateur accorde une mention à chaque individu qu'il juge supérieur aux autres employés afin de déterminer la place de chacune des personnes désignées pour fin d'évaluation.

L'utilisation de cette méthode peut prendre deux formes de techniques

A-1- Le classement alternatif

S'effectue à partir d'une liste d'employés. Cette liste est ordonnée selon la perception de l'évaluateur, se fondant sur les qualifications professionnelles et l'effort fourni par l'employé dans son activité. La démarche consiste donc en la classification des évalués les uns par rapport aux autres, des plus performants au moins productifs.

A-2- La technique par paire :

Il s'agit d'une démarche plus rigoureuse, dans la mesure où elle s'appuie sur la comparaison des évalués deux à deux, à tour de rôle, afin de situer respectivement la place de chaque évalué. Le rang final de l'évalué est déterminé par le nombre que cet employé s'est classé supérieur à un autre.

Les avantages liés à cette méthode peuvent se résumer ainsi :

- Elle peut être utilisée pour la distribution des salaires au mérite.
- Cette évaluation ne conduit pas nécessairement à la formation des compétences. Chacun doit montrer lui-même ce qu'il pourrait faire.

L'évaluation de chacun se fait en rapport avec tous les autres, ce qui la rend plus équitable. Quant à ses inconvénients :

- Caractérisée par le faible dialogue entre l'évalué et l'évaluateur.
- L'appréciation se fait exclusivement par l'évaluateur, donc elle est ouverte
- Aux préjugés, aux biais et aux mal-entendus personnels.
- Les notes attribuées sont aléatoires, il n'existe pas le barème fixe.
- Les méthodes du classement alternatif et la technique par paire peuvent être plus efficaces si l'on fait introduire plusieurs appréciateurs dans le processus ; Le risque de subjectivité alors, se minimise.

B- Par échelles graphiques

Cette méthode consiste à juger un employé donné à partir d'une série de critères comme la quantité et la qualité de son travail, un certain nombre de traits de caractère reliés au poste occupé et ses attitudes au travail.

Les employés peuvent être tous évalués avec les mêmes critères ou selon des critères spécifiques à chacun. L'évaluateur a la liberté d'adopter les critères choisis dans une liste déjà établie par l'organisation. Si les mêmes critères s'appliquent à tous les évalués, la pondération accordée à chacun sera identique pour tous les évalués. Par contre, si les critères sont variables, leurs pondérations est ordinairement laissées à la discrétion de l'évaluateur.

Les échelles sont déterminées par le degré de relation entre les critères et l'évalué. Elles peuvent se présenter sous deux formes :

B 1 La forme quantitative

On définit le degré de ces échelles par des chiffres dont la valeur est tout au plus suggérée. Il est possible d'avoir des échelles continues c'est à dire situant l'évalué sur tous les points d'un continuum et discontinue c'est à dire que chaque degré constitue une catégorie précise et fermée.

B-2- La forme descriptive :

Chaque degré est défini par un ou plusieurs énoncés, on peut inclure ces derniers dans le formulaire d'évaluation ou les fournir séparément (axiomes).

En outre, quelle que soit la forme des échelles, quantitative ou descriptive, leur amplitude détermine le degré de raffinement que pourra se permettre l'évaluateur.

Aussi, plus l'amplitude des échelles sera grande, plus l'évaluation sera raffinée et inversement. En multipliant le degré de performance obtenu à l'évaluation par la valeur de pondération des critères et en faisant le total des produits on obtient l'évaluation globale de l'évalué.

Les Avantages de cette méthode :

- Elle permet une évaluation à tous les niveaux hiérarchiques,
- Elle favorise une évaluation rapide et simple,
- Elle fournit des résultats quantifiables.

Les inconvénients :

- Elle peut conduire à des interprétations différentes de la part des évaluateurs.
- Coûte relativement cher.

C- Par choix forcés

L'utilisation de cette méthode s'effectue avec des blocs dénoncés attribués à chacun des critères d'évaluation que l'on veut mesurer. L'évaluateur doit choisir parmi les différents blocs dénoncés ceux qui conviennent le mieux et ceux qui s'appliquent le moins à l'évalué.

Dans la pratique, pour mesurer le degré de performance de l'employé, on attribue pour chaque critère choisi plusieurs phases dont certaines représentent des jugements positifs et autres négatifs.

Il est préférable d'utiliser les mêmes critères énoncés pour tous les évalués, sinon l'application de cette méthode sera coûteuse.

D- Par incidents critiques

Dès qu'ils se produisent, les incidents significatifs sont rapportés dans le dossier de chaque employé à évaluer. Les incidents peuvent se rapporter aux résultats obtenus aux comportements de l'évalué ainsi qu'aux aptitudes de ce dernier. La notation est étalée sur une période donnée par exemple une année entière. On se sert de ces incidents annotés pour analyser et interpréter les divers facteurs : Aptitudes de raisonnement et de travail en équipe, aptitude à prendre des décisions, qualités physiques et mentales, etc. ...

Ces facteurs, nous permettent de faire ressortir le degré de compétence de l'évalué et de mesurer les efforts que ce dernier a fournis dans l'exercice de ses fonctions.

L'appréciateur est libre de choisir les événements qu'il considère pertinents à noter ces événements déterminent les critères sur lesquels l'évalué sera jugé.

Les incidents critiques peuvent ne pas être une méthode d'évaluation et prendre la forme de notes bonus qui seront intégrés dans la notation générale.

Exemple d'incidents critiques : Un ouvrier possédant un 6^{ème} sens, et peut prévoir certains accidents qu'il aurait pu se passer ; un individu a battu le record en quantité de déchet constaté.

Cette méthode présente l'avantage suivant :

- Elle fournit une matière suffisante et significative pour l'évaluateur

Et des inconvénients :

- Les incidents, en se généralisant seront des standards et perdent ainsi leur valeur en tant qu'un critère d'évaluation.
- Les incidents peuvent ne pas apparaître pendant une longue période et l'évaluation serait paralysée.

E- Par distribution forcée

Cette méthode est une variante de la méthode par rangement ; les décisions de ranger les individus se prennent selon les classes et non selon les individus. Ils s'agit alors de partager les individus dans des classes selon des proportions qu'on a déjà déterminé.

L'étendue des classes est laissée à l'initiative du concepteur du programme d'évaluation.

La différence entre les formulaires forcés, est constitué par la proportion des classes, exemple, la première classe (insuffisants) et la dernière classe (excellents), on leur attribue une proportion de 10% chacune.

La classe centrale (Bons), on leur attribue 40% et enfin (médiocres et très bons) doivent comprendre chacune 20% des évalués. On obtient ainsi un histogramme des performances.

L'évaluation se fait à partir d'une seule dimension, l'appréciation globale. Il n'y a ni de l'objet de l'évaluation ni de ses critères. Cette méthode évite les erreurs de tendances extrêmes, aide à distribuer une masse salariale fixe entre les employés et favorise une évaluation rapide. Cependant, elle peut s'appliquer difficilement surtout pour un nombre restreint d'employés, ne donne aucune valeur intrinsèque de chaque employé concerné et laisse la liberté à l'évaluateur de manifester ses préjugés et ses erreurs.

Fiche d'évaluation par la distribution forcée

CONFIDENTIEL : - Rapport d'évaluation : Distribution Forcée
 SERVICE : - Directeur
 EVALUATEUR : - Date d'évaluation
 Note de l'évaluateur : - Employés

Liste Alphabétique des Employés	Classement des évalués	Histogramme
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10- 11- 12- 13- 14- 15- 16- 17- 18- 19- 20-	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10- 11- 12- 13- 14- 15- 16- 17- 18- 19- 20-	<p>Détails de l'histogramme :</p> <ul style="list-style-type: none"> 10% Excellents 20% Très Bons 40% Bons 20% Médiocres 10% Insuffisants
<p>Commentaires :</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

2- Les méthodes axées sur le niveau d'atteinte des objectifs dans les tâches bien identifiées.

A- Par objectifs

Mac Gregor, a mis en place cette méthode vers le milieu des années 60. Initialement, elle a été conçue comme un outil de gestion participatif et de perfectionnement pour répondre aux attentes de la théorie Y. Les tenants de la théorie Y accordaient une large initiative à l'évalué et lui permettaient de déterminer les objectifs qu'il se proposait de poursuivre (lui donner la possibilité d'avoir une motivation plus large envers son activité).

Dans cette méthode par objectifs, les résultats attendus chez l'évalué sont déterminés préalablement de la période d'évaluation. Les chances d'atteindre ces résultats sont plus grands à condition que les tâches sont bien identifiées et correctement distribuées. L'application de cette méthode nécessite certaines conditions :

- Le supérieur et son subordonnée décident ensemble de la manière d'évaluer les résultats
- L'évaluation porte sur les résultats plutôt que sur les personnes,
- Les objectifs doivent être mesurables, ou du moins constatables,
- Les objectifs doivent être révisés périodiquement.

Les Avantages :

- C'est une méthode qui initie le développement des valeurs familiales du fait que les dirigeants négocient les sous objectifs avec l'ensemble du personnel.
- Une méthode d'organisation et de contrôle a la fois du travail et de l'évalué
- Favorise l'esprit d'initiative et de participation.

Les Inconvénients :

- S'applique essentiellement à des agents cadres et cadres supérieurs, elle est difficilement contrôlable avec les simples ouvriers.
- Les mesures des performances restent relatives et non comparables entre les appréciés.

B- Les autres méthodes :

B.1 Par normes de travail

Le supérieur immédiat fixe à son subordonné un certain quota de productivité que ce dernier s'engage d'atteindre. Le quota est une norme moyenne déterminée par des critères choisis spécifiquement pour l'évaluation. Le subordonné sera jugé sur la base de ces normes ; si les normes ne sont pas atteintes ; l'évalué doit présenter ses argumentations en vue d'expliquer son inefficacité.

Cette méthode reste tributaire d'un bon développement des normes et quotas.

B.2 Par centre d'évaluation

Cette méthode requiert une définition préalable des critères sur lesquels les évalués seront appréciés, puis l'application de certaines techniques (testes entrevues, etc.) et enfin l'utilisation d'experts (psychologues cadres supérieurs, etc.) afin de déterminer si les évalués possèdent les capacités nécessaires pour occuper tel ou tel poste.

B.3 L'entretien d'évaluation

L'objectif de toute évaluation, est de provoquer un rencontre et un dialogue, le rencontre constitue un premier jugement (les apparences, sportif, fort, présentation, traces de personnalité). Le dialogue quand à lui permet un deuxième jugement, qui en effet complète le premier. Est ce que les apparences convergent ou divergent avec les attitudes de l'évalué ?

De plus, le dialogue favorise un éclairage authentique des perceptions de l'individu de son environnement de travail et favorise aussi la découverte des motivations.

1- Les préalables à une évaluation par l'entretien :

Pour conduire une bonne évaluation par l'entretien, il faut :

- Une connaissance approfondie des postes
- La détermination d'objectifs à négocier entre évaluant et évalué (objectifs ponctuels et permanents).
- Tenir compte des questions clefs à se poser
- Comme pour l'évalué que pour l'évaluateur, ils doivent prendre le temps de préparer l'entretien d'évaluation.

2- Les principaux aspects de l'entretien d'évaluation

On doit distinguer les conditions de fond aussi bien que celle de la forme, la matière et la manière, les sujets à traiter, la qualité de la communication...

3- Les sujets à traiter

Bien que l'entretien est verbal, il doit s'appuyer sur des documents définis au préalable, sur des critères fiables et authentiquement quantifiables et permet un rapprochement des résultats à obtenir de l'entretien avec les objectifs fixés de ce dernier.

4- Qualité de la communication

L'évaluateur doit conserver les aspects suivants dans son entretien.

- S'orienter vers l'objectivité,
- Se montrer ouvert même s'il ne l'est pas,
- Suivre une démarche,
- Amener l'évalué à l'auto-jugement,
- Etre capable d'écouter plus que de parler,
- Capable de mémoriser et de synthétiser les grandes lignes de discussion.

B-4 L'auto-évaluation

L'employé est le mieux placé pour rendre compte de son rendement et pour identifier ses forces et ses faiblesses. Cette façon de faire est parfois nécessaire, surtout quand l'évaluation a pour objectif d'améliorer le rendement. La pratique de l'auto-évaluation consiste donc pour l'évalué, à faire parvenir à son supérieur, un inventaire écrit tous les mois ou chaque trimestre, dont il présente sous forme de rapport tous les progrès et étapes vécus par lui tout au long de ses activités. Il peut éventuellement donner des avis ou des solutions pour les problèmes quotidiens qu'il rencontre.

VI- Les Problèmes liés à l'Evaluation du Personnel

1- Problèmes liés aux méthodes d'évaluation.

Dans la réalisation d'une méthode d'évaluation, plusieurs difficultés peuvent surgir certaines sont liées au choix des critères, d'autres sur l'ordre de considération (barème, coefficient, notation ...) d'autres encore sur les objectifs qui sont parfois ni clairs, ni fixes.

En outre, la méthode d'évaluation est impraticable quand un employé travaille sur un projet qui n'est pas achevé ou avec une équipe dans laquelle il est difficile de distinguer la contribution de chaque membre, ce problème est donc d'ordre temporaire.

La plupart des échecs d'un programme d'évaluation viennent du fait qu'on choisit souvent des méthodes s'adaptant mal aux caractéristiques de l'organisation ; Au lieu d'appliquer une méthode déjà utilisée par d'autres organisations, il est préférable d'utiliser une méthode qui s'adapte mieux aux propres besoins de l'entreprise.

2- Problèmes liés aux Evaluateurs :

L'application d'un programme d'évaluation est perçue la plupart du temps par l'évalué comme un instrument de manipulation et de contrôle à la disposition des évaluateurs.

L'évaluateur qui est souvent le supérieur immédiat est vu parfois comme un surveillant des comportements de ses subordonnés. Par conséquent, il ne peut jouer un double rôle, celui du donneur d'ordre et de conseiller.

Les évaluateurs ne sont pas formés pour effectuer des tâches de contrôle et d'évaluation, ce qui ne les aide pas à mesurer la corrélation entre le rendement et les performances des employés.

3- Problèmes liés à la fiabilité d'un programme d'évaluation.

Le programme d'évaluation doit être conçu comme un moyen pour rendre justice à la fois à l'organisation afin d'obtenir un rendement acceptable de son personnel, et aux évalués qui doivent recevoir des récompenses sous plusieurs formes (rémunération, promotion etc.). Pour atteindre ces objectifs, le programme doit être fidèle et valide. Un programme d'évaluation est fidèle lorsque la valeur des instruments utilisés génère un niveau de qualité des résultats témoignant effectivement la réalité.

Si les instruments utilisés deux fois sur le même groupe évalué et dans la même période et circonstance ne donne pas le même résultat c'est qu'il est infidèle.

Un programme d'évaluation est valide lorsqu'il décrit efficacement son objet de façon à témoigner la contribution de l'évalué. Pour qu'il soit valide, donc il faut que les choix des critères soit pertinents.

4- Problèmes liés à l'implication psychologique des Evalués

Certaines entreprises utilisent leur programme d'évaluation de façon à ce que le personnel le perçoit comme une séance de jugement dont il risque de découler une sanction ou une récompense. Avoir très peur de la sanction finie par l'avoir réellement. Pour éviter toute perception négative du programme d'évaluation, il faut tenir compte de tous les éléments pouvant agir sur le moral des employés lors de son implantation.

Exemple d'une description de poste

Document après enquête

Emploi :	Commis à l'expédition	Code du poste	Com01
Service :	Expédition	Date de la rédaction	---/---/---
Localisation :	Entrepôt C	Responsable de service	Directeur de l'entrepôt C

Résumé du poste

Sous le commandement du responsable de l'entrepôt C, le commis à l'expédition procède à l'envoi du matériel aux clients selon les directives fournies par le service des ventes. Avec l'aide des autres commis, il ramasse à la main ou à l'aide d'un équipement mécanique le matériel à expédier. Il emballe la commande, vérifie les codes à barre, et prépare les documents de décharge et de livraison.

Résumé des tâches

Les différentes tâches à accomplir		% temps
1	Retire la marchandise des tablettes et l'emballe dans des contenants avant midi	40%
2	Pèse et étiquette chaque contenant selon les documents des commandes	10%
3	Contrôle le chargement des marchandises dans les camions	10%
4	Prépare et remplit les documents de livraison	5%
5	Remplit les dossiers des expéditions et les classes	5%
6	Mets à jours les dossiers des retours des marchandises	10%
7	Conduit les camions jusqu'à la sortie de l'usine	5%
8	Inventaire mensuel	5%
9	Aide les autres commis	5%
10	Entretiens et maintenance	5%

Equipement et outils

Utilise un chariot élévateur et conduit un camion. Utilise un ordinateur pour vérifier la commande, l'imprimer et saisir le code de la décharge de réception. Le papier est fourni par le responsable du magasin.

Conditions d'exercice du travail

Pour éviter les accidents du travail, et les éventuels risques, l'agent est tenu d'utiliser des gants, un casque, des bottes...spécifiques au travail. Il y a interdiction de fumer dans l'entrepôt. Les repos obligatoires à fréquence de 2 heures de travail pour ¼ d'heure. Le permis de conduire est indispensable. Le maximum de poids soulever manuellement est de 15 kg.

Grille du profil d'exigences du poste

Document de synthèse

Emploi :	Commis à l'expédition	Code du poste	Com01
Service :	Expédition	Date de la rédaction	---/---/---
Localisation :	Entrepôt C	Responsable de service	Directeur de l'entrepôt C

Résumé du poste

Sous le commandement du responsable de l'entrepôt C, le commis à l'expédition procède à l'envoi du matériel aux clients selon les directives fournies par le service des ventes. Avec l'aide des autres commis, il ramasse à la main ou à l'aide d'un équipement mécanique le matériel à expédier. Il emballe la commande, vérifie les codes à barre, et prépare les documents de décharge et de livraison...

Résumé des tâches

	Exigences essentielles	Exigences souhaités
Niveau d'expérience	Une expérience dans la conduite des véhicules de catégorie B	Plus de deux ans de conduite des véhicules
Niveau de formation	- Niveau baccalauréat - Savoir parler, lire et écrire en Français - Capacité saisir sur l'ordinateur	Connaissance souhaité dans la gestion des stocks
Capacité mentale	Bonne notion d'organisation du travail	Gestion de l'espace de stockage
Capacité physique	Capacité de soulever des charges de 20 kg	De préférence un homme
Autre	Logement à proximité du lieu du travail, respect des horaires, Motivation et travail en équipe.	Sens de l'orientation et du leadership. Sportif

La méthode d'évaluation par rangement (en alternance)

Document à remplir individuellement par chaque salarié

Nom		Prénom	
Emploi :	Commis à l'expédition	Code du poste	Com01
Service :	Expédition	Date de l'évaluation	---/---/---
Localisation :	Entrepôt C		

Résumé des points forts et difficultés personnelles au cours de cette année d'exercice

Votre propre opinion ou perception de la qualité du travail et de l'effort présenté par chaque personne de votre groupe

- Lire toute la liste et supprimer les noms que vous ne connaissez pas.
- Supprimez votre nom de la liste
- Choisissez la meilleure personne au travail et mettez la à la tête de liste de la catégorie « bon rendement »
- Choisissez la personne ayant le plus faible rendement au travail et mettez la au bas de la liste de la catégorie « faible rendement »
- Choisissez la 2^{ème} personne au travail de la catégorie « bon rendement » et ainsi de suite...

Employés du même groupe de travail	Catégorie	Classement	
Ali.L	Bon rendement (Le n°1 est noté 20pts) (Le n°10 est noté 1pt)	1	-----
Miloud.A		2	-----
Salah.J		3	-----
Walid.D		4	-----
Faouan.E		5	-----
Jouaila.T		6	-----
Chanez.L		7	-----
Terfes.G		8	-----
Keskes.S		9	-----
Besbes.T		10	-----
Faouez.L	Faible rendement (Le n°10 est noté -1pt) (Le n°1 est noté -20pts)	10	-----
...		9	-----
...		8	-----
...		7	-----
...		6	-----
...		5	-----
...		4	-----
...		3	-----
...		2	-----
...		1	-----

La méthode d'évaluation par Paires
Document à remplir individuellement par chaque salarié

Nom de l'évaluateur	Prénom
Emploi :	Code du poste
Service :	Date de l'évaluation ----/---/----

Les règles de cette évaluation

- Il s'agit de noter les personnes avec lesquels il y a eu des relations de travail au cours de l'année par leurs collègues. Les évalués ne voient pas le présent document. Le coordinateur du présent document est tenu de noter les informations livrés par le personnel sans discuter à propos de leur opinions.

- Faire un entretien avec chaque membre du groupe isolément des autres.

- Chaque évalué donne une attribution sur chacun de ses collègue

XX	Un excellent employé
X	Un bon employé
	Sans avis
(-)	Un mauvais employé
(--)	Un employé médiocre

-

Bilan de l'évaluation

	Ali.L	Miloud.A	Salah.J	Walid.D	Besbes.T	Total
Ali.L		XX	X	(--)	X	2
Miloud.A	XX		X	(-)	XX	4
Salah.J	X	(-)		(--)	XX	0
Walid.D	XX	XX	XX		XX	8
Besbes.T	X	(-)	XX	(--)		0

Signature du rapporteur du présent document

La méthode d'évaluation par Distribution Imposée

Document à remplir individuellement par chaque salarié

Nom de l'employé évaluateur	Prénom
Emploi :	Code du poste
Service :	Date de l'évaluation ----/--/----

- Lire toute la liste et choisissez les meilleures personnes au travail de la liste dans la catégorie «**10% Excellent**», ensuite les personnes de la catégorie de «**20% Très bon**», ainsi de suite...

- Ne pas choisir les personnes que vous ne connaissez pas.

Distribution imposée (A remplir individuellement par l'employé)		Liste Alphabétique des Employés (21 personnes)
10% Excellent	1- 2-	Ali.L ...
20% Très Bon	3- 4- 5- 6-
40% Moyen	7- 8- 9- 10- 11- 12- 13- 14-
20% Passable	15- 16- 17- 18-
10% Faible	19- 20-

Remarques à faire

Signature du rapporteur du présent document

La méthode d'évaluation par l'échelle graduée des comportements

Document à remplir par le salarié

Nom	Prénom
Emploi :	Code du poste
Service :	Date de l'évaluation ---/---/---
Localisation :	

Votre propre opinion sur la qualité du travail du salarié :

Cochez les notations seulement pour les dimensions qui collent le mieux ou que vous voyez valable envers la personne à évaluer

Rendement Elevé	10	Communique clairement ses attentes à son personnel, fait preuve de tact et de considération dans ses relations avec les subordonnés, gère bien les horaires de travail, se tient informé des activités de ses subordonnés, respecte tes politiques de l'entreprise.
	9	Peut former rapidement les nouveaux employés et les transformer en vendeurs efficaces.
	8	Peut développer la confiance de son personnel en utilisant adéquatement la délégation de responsabilités.
Rendement Moyen	7	Dirige hebdomadairement des réunions de formation pour ses employés et leur communique exactement ce qu'il attend d'eux dans leur travail.
	6	Témoigne de la courtoisie et du respect à l'égard de son personnel.
	5	Rappelle régulièrement à ses employés d'être disponibles pour les clients et d'éviter de discuter entre eux.
Rendement faible	4	Peut critiquer la gestion du magasin devant les employés, ce qui risque de susciter chez eux une attitude négative.
	3	Peut exiger qu'un employé se présente au travail même si ce dernier s'est déclaré malade.
	2	Peut ne pas respecter sa parole ou les promesses faites à ses employés.
	1	Peut faire des promesses qui vont à rencontre des politiques de l'entreprise.

Autre commentaire

La méthode d'évaluation par Echelle de Notation

Document à remplir individuellement par chaque salarié

Nom de l'évaluateur	Prénom
Emploi :	Code du poste
Service :	Date de l'évaluation ----/--/----
Localisation :	

Votre propre opinion sur la qualité du travail du salarié Mr:.....

	Insatisfaisant	Passable	Bon	Moyen	Très bon	Excellent
cocher la case qui correspond le plus à votre degré d'approbation ou désapprobation en suivant l'échelle suivante :		2	3	4	5	6

Échelle de notation

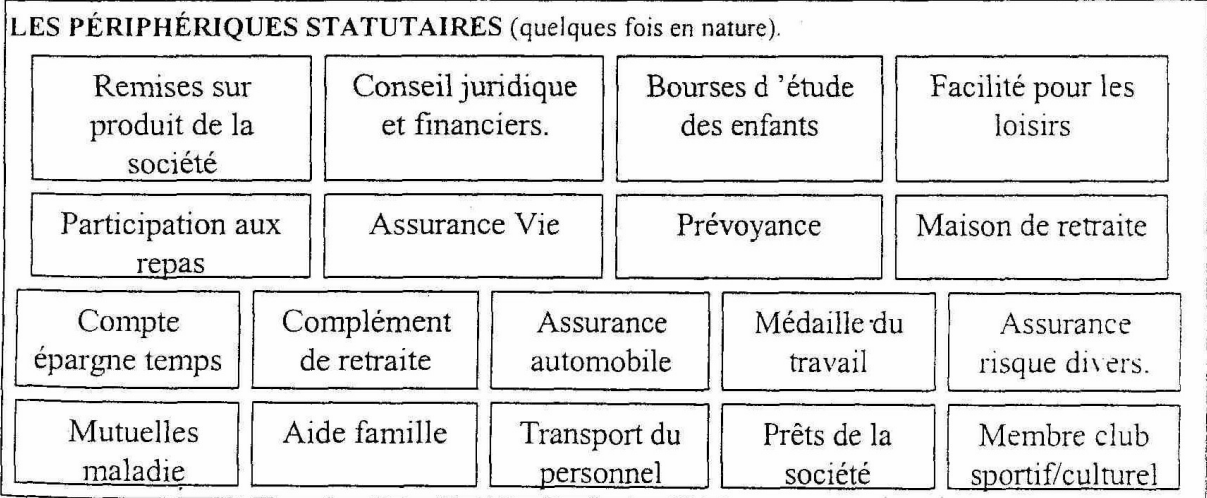
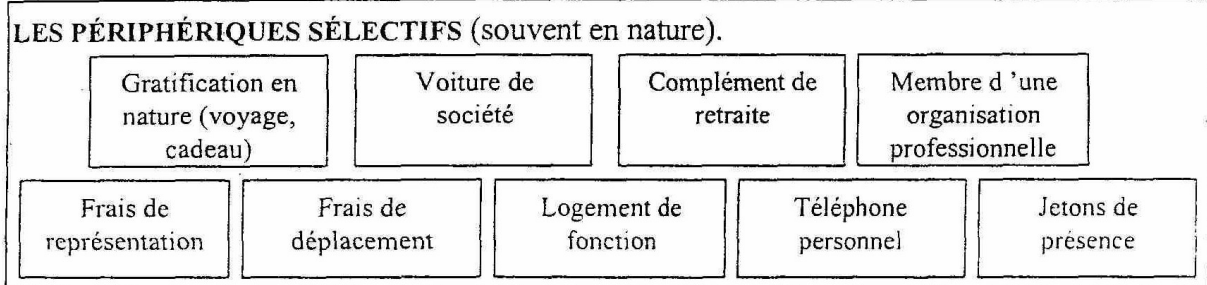
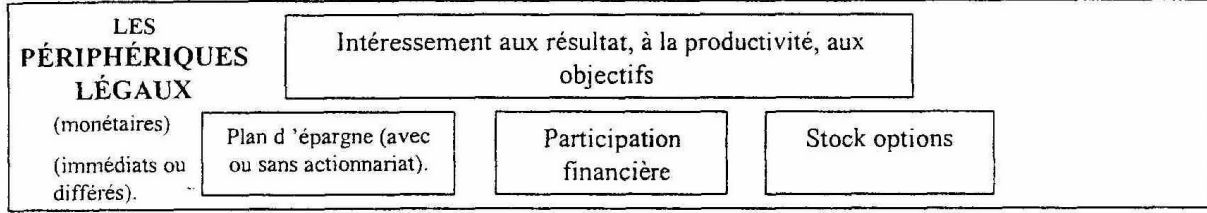
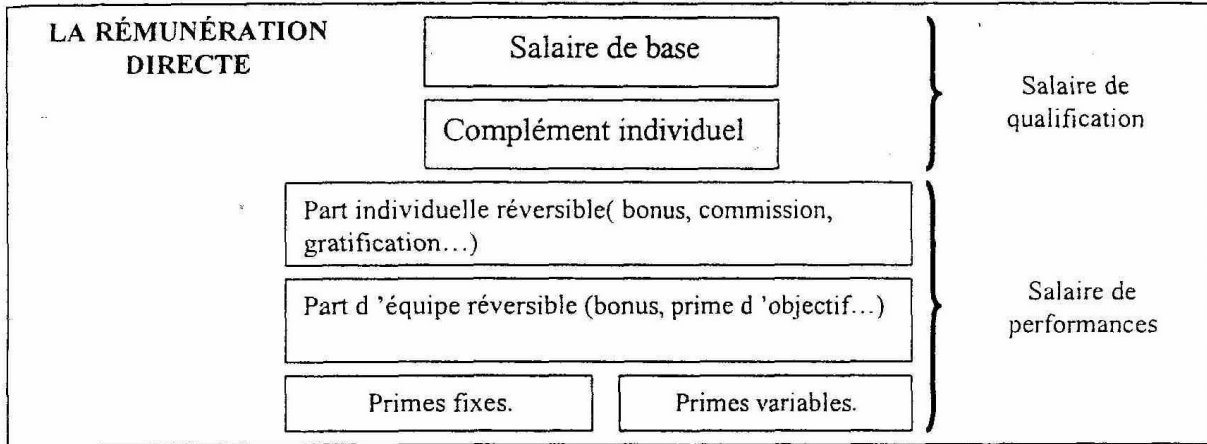
- Connaissance de la tâche <i>Sur les plans théorique et pratique</i>	1	2	3	4	5	6
- Jugement <i>Savoir recueillir les données et les évaluer</i>	1	2	3	4	5	6
- Organisation de son travail <i>Efficacité à planifier son travail</i>	1	2	3	4	5	6
- Attitude <i>Enthousiasme au travail; loyauté; esprit sportif</i>	1	2	3	4	5	6
- Sens des responsabilités <i>Pouvoir mener à terme les responsabilités reçues</i>	1	2	3	4	5	6
- Contact avec les autres <i>Tact, diplomatie</i>	1	2	3	4	5	6
- Leadership <i>Savoir stimuler les employés</i>	1	2	3	4	5	6
- Efficacité personnelle <i>Rapidité et efficacité d'exécution du travail personnel.</i>	1	2	3	4	5	6
Total de Points						

<i>Par ordre d'importance, donnez une note de 1 à 3 par rapport aux points à améliorer auprès de l'évalué par rapport à:</i>	Note
- Respect des délais	
- Organisation du calendrier	
- Établissement des priorités	

<i>Par ordre d'importance, quels sont les facteurs au travail qui auraient pu influencer le rendement du présent salarié.</i>	Note
- Surcharge de travail	
- Ressources limitées	
- Modifications fréquentes des priorités	

Autre commentaire

LA PYRAMIDE DES RÉMUNÉRATIONS



RÉMUNÉRATION GLOBALE