



MASTERE EURO - ARABE SPECIALISE



EN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

---

# Systeme d'evaluation des performances des Ressources Humaines

## Cas Société ELDIN (Dindy)

---

Présenté par :  
*Amina ZNAIBER*

Encadré par : MM.  
*Ahmed ALMOUTAMASSIK*  
*Brahim KARZAZI*

# *Remerciements*

Je remercie vivement mes encadrants et enseignants à l'ISCAE MM. KARZAZI et ALMOUTAMASSIK pour leurs conseils, leurs orientations et leur assistance au cours des différentes étapes de réalisation de cette thèse.

Je remercie également Monsieur M. YASSINE Président Directeur Général et Monsieur H. MAZIANE Directeur Général de la société ELDIN qui n'ont épargné aucun effort pour m'encourager, me soutenir et m'orienter par leurs conseils pour suivre ce Mastère et faire aboutir ce travail.

Je dédie également mes remerciements les plus sincères à tous mes enseignants et tous les responsables de l'ISCAE et de EAMS pour les efforts déployés afin de faire réussir le Mastère.

J'adresse un remerciement particulier à tous mes collègues pour leur soutien et encouragement.

Je vous prie tous de trouver dans ces mots l'expression de ma gratitude et ma reconnaissance.

# ***Sommaire***

	<b>Page</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>A : Contexte et intérêt du sujet</b>	<b>5</b>
<b>B : Problématique</b>	<b>5</b>
<b>C : Méthodologie suivie</b>	<b>6</b>
<b>1ère Partie : Présentation générale et diagnostic de l'existant</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre I : Succès du changement en GRH</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre II : Présentation de la société et son domaine d'activité</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre III : Gestion des Ressources Humaines à la société</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre IV: Diagnostic de l'existant :</b>	<b>25</b>
<b>A- Démarche suivie :</b>	<b>25</b>
1- Recensement des actions et processus en relation avec l'évaluation	
2- Elaboration et conduite de questionnaires	
<b>B- Analyse des résultats du diagnostic :</b>	<b>27</b>
1- Analyse des questionnaires	
2- Forces et faiblesses relevées	
<b>C- Recommandations et actions d'amélioration des faiblesses</b>	<b>33</b>
<b>2ème Partie : Conception d'un système d'évaluation des performances des Ressources Humaines au sein de la société :</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre I : Objectifs et principes</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre II : Fiches de fonction</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre III: Supports de l'évaluation</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre IV: Procédure de réalisation de l'évaluation :</b>	<b>66</b>
<b>A- Préparation de l'entretien</b>	<b>66</b>
<b>B- Réalisation de l'entretien</b>	<b>66</b>
<b>C- Analyse et synthèse des évaluations</b>	<b>67</b>
<b>D- Traitement et exploitation des résultats de l'évaluation</b>	<b>68</b>
<b>Chapitre IV: Validation du système conçu :</b>	<b>68</b>
<b>A- Principes de base</b>	<b>68</b>
<b>B- Déroulement de l'opération de validation</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion</b>	<b>71</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>74</b>
<b>Annexes</b>	<b>76</b>
<b>Annexes I : Questionnaire des cadres</b>	<b>76</b>
<b>Annexe II : Questionnaire des collaborateurs et leurs représentants</b>	<b>81</b>

# ***Introduction***

## **A- CONTEXTE ET INTERET DU SUJET**

ELDIN est une société anonyme au capital de 50.000.000,00 DH. Son domaine d'activité est l'élevage et la transformation de dinde.

La société ELDIN est la première dans son secteur. Néanmoins, elle est relativement jeune si on prend en considération sa création qui date de 1996 et son démarrage effectif qui remonte à 1999.

Aujourd'hui, elle n'est plus la seule sur le marché ; elle exerce dans un environnement marqué de plus en plus par une concurrence acharnée.

Ainsi, elle est appelée plus que jamais à améliorer davantage sa gestion et à fournir à ses clients des produits de bonne qualité, à moindre coût et dans des délais opportuns.

Consciente de l'importance du rôle de la dimension humaine dans toute performance, la Direction Générale de la société a mis en place un nombre important de projets visant à :

- \* Mettre en œuvre un système de formation continue et d'amélioration des compétences;*
- \* Améliorer la gestion administrative des ressources humaines;*
- \* Instaurer un système d'évaluation basé sur la performance.*

En tant que chef du service Ressources Humaines de la société, j'étais pleinement impliquée dans la réalisation de ces projets.

C'est dans cet ordre d'idées que s'inscrit le présent travail de diagnostic et de conception d'un système d'évaluation des performances des ressources humaines.

## **B- PROBLEMATIQUE**

L'utilité de ce système se trouve de plus en plus justifiée notamment suite à l'apparition des problèmes suivants :

- Une marge importante pour la subjectivité;

- Des prises de décisions qui s'avèrent parfois arbitraires;
- Des conflits entre le personnel;

L'objectif donc de ce nouveau système est de :

- remédier aux insuffisances du mode de gestion actuel en matière d'évaluation et à son impact sur les autres aspects (promotion, réorientation, formation, ...);
- réduire la marge de subjectivité et ses conséquences négatives sur les autres aspects de gestion des ressources humaines dont notamment : les décisions de promotion, de réorientation, d'augmentation de salaire, ...

### **C- METHODOLOGIE SUIVIE**

Afin de réaliser ce projet, j'ai adopté la démarche suivante :

- Collecte des procédures, consignes et documents existants relatifs à la gestion de la société;
- Recherche documentaire relative à la gestion des ressources humaines et leur évaluation;
- Elaboration de questionnaire et entretien avec les différents acteurs et responsables de la société afin de recueillir :
  - un descriptif de l'ensemble des pratiques et modes de management des ressources humaines notamment en matière de leur évaluation,
  - des appréciations et avis sur le système existant.
- Analyse du mode de management des ressources humaines et de leur évaluation qui existe au sein de la société et recensement des forces et faiblesses;
- Recommandations d'amélioration des faiblesses constatées;
- Conception d'un système d'évaluation des performances des Ressources Humaines;

- Validation du système d'évaluation conçu avec les différents responsables et représentants du personnel;

# ***1ère Partie: Présentation Générale et diagnostic de l'existant***

## Chapitre I : Succès du changement en Gestion des Ressources Humaines

Intervenir en Gestion des Ressources Humaines, c'est s'introduire dans un système d'actions qui est semblable à un chantier.

C'est observer ce qui se passe et chercher à en modifier certains aspects soit pour améliorer l'existant, soit pour le faire évoluer vers d'autres structures ou d'autres pratiques d'actions. Une telle intervention n'a d'intérêt que si elle repositionne la GRH en harmonie avec les autres composantes de l'entreprise, pour lui donner une influence et un impact appropriés.

Pour réussir dans cette mission, il est nécessaire d'adopter une démarche cohérente qui intègre les cinq points essentiels suivants :

### **1- S'appuyer sur des savoirs et des méthodes :**

En général, l'action d'intervention s'appuie sur deux types de connaissances :

- celle des sciences appliquées. C'est ce que sont les « sciences de gestion » qui offrent des modèles de diagnostic, des instruments opératoires à l'efficacité contrôlée, ou des procédures empiriquement testées ;
- celle d'une analyse concrète des situations. C'est ce que l'on tire de l'observation des faits à un endroit et dans un temps donnés, avec un certain nombre de savoirs intersubjectifs construits dans la relation à autrui (débats, échanges d'opinions, activités partagées).

Quand il est ouvert à la confrontation active, le savoir intersubjectif permet d'atteindre une certaine objectivité.

Mais quand il est conventionnel, ou qu'il traduit le conformisme d'un groupe, il peut renforcer la subjectivité : les personnes concernées se rassurent mutuellement à partir d'une vision partagée, indépendamment de son réalisme ou de son efficacité réelle.

### **2- Agir dans des règles :**

C'est agir dans des règles tout en sachant les remettre en cause et les modifier et les adapter ou les remplacer par d'autres plus efficaces et plus performantes.

Il y a un va-et-vient subtil entre ces deux niveaux de pratiques.

Concrètement, cela se traduit par toutes sortes de changements possibles.

Par exemple :

- on renforce les dispositifs de gestion là où ils sont insuffisants, par manque de structures, d'impulsions ou de modèles d'actions ;
- on adapte les systèmes en cours à de nouvelles réalités; on tient compte de l'évolution des personnes, des techniques ou des fonctionnements organisationnels ;
- on agit sur des pratiques partielles qui posent problème ; on les rééquilibre par rapport à l'ensemble des systèmes concernés ;
- on veille à ce que les règles constituent un espace d'action approprié, en évitant trop de rigidité ou trop de flou organisationnel. Un excès de flou crée de l'anxiété ou de l'inertie par manque d'accompagnement de l'action. Pour agir, beaucoup de personnes ont besoin d'un minimum de structures et de cadres d'orientation.

### **3- Etre présent à l'action :**

On peut illustrer l'intervention en Gestion des Ressources Humaines par le fonctionnement de l'œil, qui obéit à un double processus :

- d'abord un balayage du champ visuel, avec orientation par le mouvement vers la partie de ce champ qu'on juge intéressante. C'est ce qu'on appelle une focalisation ;

- puis un ajustement sur l'endroit choisi, de manière à bien l'exposer à la partie de la rétine qui est la mieux innervée, donc la plus riche en capacités sensorielles et en excitations perceptives. L'ajustement local fait voir la richesse des échanges qu'il faut construire avec un milieu donné pour coordonner des processus d'information et d'action.

Par ailleurs, une intervention efficace a besoin d'un minimum d'intersubjectivité, à l'image des deux points de vue de la vision binoculaire. Le double regard crée une nouvelle dimension, la profondeur, qu'il est impossible de percevoir avec un seul œil.

Toute intervention pour changement est un ensemble d'actions dans le présent à partir de projets focalisateurs. D'un côté, on met l'accent sur la qualité opératoire des pratiques. De l'autre, on étudie les contextes pour en tirer des perspectives et des objectifs à atteindre. Comme pour la vision, cela fait appel à une combinaison de trois facteurs : une structure de perception, de l'énergie et des méthodes opérationnelles.

#### **4- Transformer les incertitudes en projet :**

Dans ses aspects de prévision et d'anticipation, l'intervention en Gestion des Ressources Humaines se fait dans un espace-temps plus large, et dès lors plus incertain et plus complexe.

Elle nécessite la mise en mouvement d'un cadre conceptuel, c'est-à-dire d'un ensemble de représentations mentales qui transforment la réalité en souhaits d'avenir et en objectifs d'action. Pour ce faire, elle crée, modifie ou dynamise des situations à gérer. Elle les traduit en moyens d'action, engagés par des individus ou des groupes, dans un espace et un temps définis, en vue d'un résultat qui fera l'objet d'une évaluation.

Les acteurs tâchent de réduire en partie l'incertitude liée aux estimations de résultats. Cette incertitude, ils la transforment en postulants pour l'action, puis en projets et en objectifs opérationnels.

#### **5- Négocier le changement :**

Négocier le changement à introduire, c'est tenter d'obtenir un accord majoritaire sur son opportunité. Mais comment faire émerger une « volonté générale », au-delà des volontés individuelles de ceux qui composent une collectivité au sein de l'entreprise ? Le principal problème est d'agir sans fractionner la communauté RH.

Divers principes peuvent être appliqués. La théorie de l'apprentissage collectif peut à ce niveau s'avérer d'intérêt particulier en associant une logique d'efficacité à une logique d'équité ; des conventions organisationnelles apparaissent dès lors qu'une stratégie coopérative globale semble permettre, dans le cadre qu'elle constitue, des stratégies individuelles fructueuses.

Mais beaucoup de responsables ne négocient guère leur intervention. Ils agissent de façon unilatérale, en prétextant la passivité, la faible compétence ou la dépendance volontaire des salariés.

En fait, dans le jugement qu'on peut porter sur ses partenaires opérationnels, il est nécessaire de distinguer le présent et le possible. Il est certes utopique de faire participer les salariés à des enjeux qui, pour l'instant, ne les intéressent pas, ou à des changements pour lesquels ils ne sont pas préparés à intervenir.

Mais à partir du constat que bien des gens n'ont pas envie d'autonomie ou de responsabilités, faut-il en faire une réalité durable ? Ne peut-on y voir des symptômes à transformer ? La résignation, la peur ou le retrait sont des sentiments provisoires et susceptibles d'évoluer.

Bien des contraintes évoluent quand on change leurs grilles de lecture ou les modes d'action qui les concernent.

Le changement passe par des êtres humains ; il est nécessaire donc de tenir compte de leurs caractéristiques, des représentations qu'ils ont et des réseaux d'influence qu'ils déploient.

Pour ce faire, on se pose deux questions fondamentales :

- **Conception et acceptation** : les personnes concernées y voient-elles une réponse aux problèmes qu'elles se posent ? Dans quelle mesure y trouvent-elles de l'intérêt ou, au contraire, des dangers, des menaces et des difficultés ? Jusqu'où peuvent-elles y puiser des sources de satisfaction, de développement ou d'engagement ?
- Réalisation pratique : est-ce faisable ? Quels en seront les effets en terme de résultats, d'opportunités ou de risques organisationnels ? Comment pourra-t-on les évaluer ? Comment sera-t-il possible d'opérationnaliser l'intervention, de l'accompagner dans sa mise en œuvre pratique ? Saura-t-on en infléchir le contenu pour l'adapter de manière interactive aux réactions du contexte et aux besoins de l'action ?

Du point de vue du diagnostic, cela demande de clarifier l'existant à partir des situations objectives et des représentations des personnels. L'existant est toujours plein d'opportunités ; il contient toujours des potentiels plus ou moins activés en matière de régulations et de transformations.

Du point de vue de la mise en œuvre, il convient d'agir conjointement sur les hommes, les problématiques et les processus de gestion. Ce qui est difficile, c'est de construire une base de représentations partagées, avec un minimum de solidarités entre acteurs. Sinon, comment s'accorder sur des objectifs, comment faire que leur mise en pratique soit acceptée par ceux qui en sont les acteurs ou les destinataires ?

Ainsi, ces principes nous étaient de grande utilité dans notre présent travail au sein de la société de la société.

## Chapitre II : Présentation de la société et de son domaine d'activité

ELDIN est une société anonyme au capital de 50.000.000,00 DH. Son domaine d'activité est l'élevage et la transformation de dinde.

Elle est la première dans son secteur. Elle a été créée en 1996 et elle a démarré son activité en 1999.

Elle est composée de trois unités principales:

- Unité d'élevage
- Unité de production
- Unité d'administration

L'unité d'élevage est gérée par une société en sous-traitance.

Celle de production est divisée en deux départements :

- Département viande réparti en trois unités :
  - . Abattage,
  - . Découpe,
  - . Emballage,
  
- Département charcuterie réparti en trois unités :
  - . Epices cutter
  - . Poussoir cuisson
  - . Emballage

La Destination de la production se répartit ainsi:

- . 30% aux grandes et moyennes surfaces;
- . 70% aux boucheries spécialisés, grossistes et détaillants.

Au début de l'année 2004 et vu la concurrence accrue dans le secteur, la Direction Générale vient d'instaurer une nouvelle stratégie qui vise à augmenter le chiffre d'affaire tout en minimisant le coût des produits.

Elle vise à développer l'activité de l'entreprise en terme de :

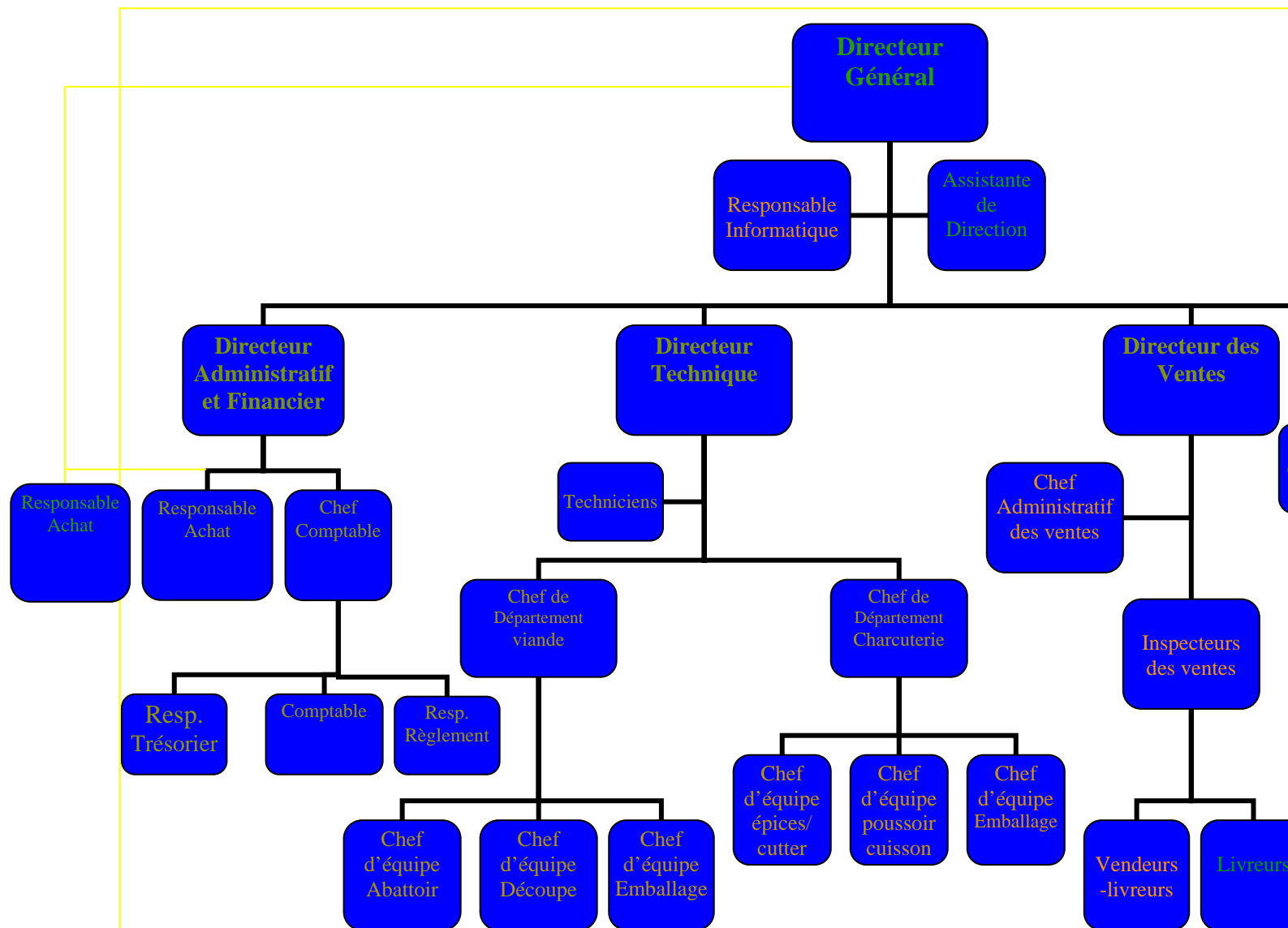
- production par l'extension de la capacité de production de l'unité charcuterie et l'investissement dans de nouvelles machines avec une technologie plus puissante sur le plan rentabilité et qualité ;
- commercialisation par la création de nouveaux postes au niveau de la direction commerciale pour s'occuper de la prospection et du suivi de règlement des grandes et moyennes surfaces qui sont devenues nombreuses et difficiles à maîtriser.

En plus, la Direction Générale a mis en place une nouvelle direction c'est la Direction de vente qui se charge de la distribution traditionnelle auprès des boucheries spécialisés, des grossistes et des détaillants.

Dans cette nouvelle stratégie, l'entreprise a multiplié ses ressources humaines et matérielles, elle aura donc besoin d'une politique qui accompagne, renforce et favorise cette nouvelle stratégie économique et sociale. Une politique qui mène à une bonne organisation et exploitation de ses ressources et qui participe à la réalisation de ses objectifs tout en motivant le salarié par la rémunération de sa performance d'une part et d'autre part en l'intéressant aux résultats globaux de l'entreprise.

En effet, le salarié va savoir à l'avance ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance et son effort en vu d'une éventuelle promotion ou évolution de sa rémunération ; d'ou une flexibilité salariale qui valorise les performances individuelles et collectives.

**L'organigramme de la société se présente ainsi :**



## Chapitre III : Gestion des ressources humaines à la société

Les Ressources Humaines de la société ELDIN se caractérisent par :

- Un effectif qui s'élève à 220 employés dont :
  - o 6 Cadres supérieurs
  - o 9 Cadres moyens
  - o 5 Techniciens supérieurs
  - o 21 techniciens
  - o Reste : agents d'exécution
  
- Une moyenne d'âge de 30 ans
  
- Une répartition selon le sexe de 62% (masculin) et 38% (féminin)
  
- Des origines qui couvrent les différentes régions du Maroc notamment la région du Sahel.
  
- Des spécialités d'origines diversifiés et couvrant plusieurs domaines :
  - o Gestion administrative et financière
  - o Comptabilité
  - o Commercial
  - o Electromécanique, Mécanique, Electricité et froid
  - o Informatique
  - o Agroalimentaire
  - o Secrétariat de direction
  - o Ressources Humaines

La gestion de ces ressources au sein de la société est assurée par processus selon les modalités suivantes :

### **1- Recrutement :**

Les demandes d'emploi adressées à ELDIN sont étudiées puis classées dans un chrono.

La procédure de recrutement diffère selon les postes à pourvoir.

### **1-1- Recrutement des Ouvriers :**

En cas de besoin de cette catégorie de personnel, les ouvriers demandeurs d'emploi sont appelés et reçus par le service Ressources Humaines.

Ils sont orientés ensuite vers les responsables des services concernés (élevage, viande, charcuterie) pour entretien.

Les candidats retenus sont engagés moyennant des contrats de travail à durée déterminée.

### **1-2- Recrutement des salariés administratifs :**

Le service qui ressent le besoin formule une demande de recrutement et l'adresse à la direction générale.

Après l'obtention de l'accord de principe de la direction générale, le responsable du service concerné prend contact avec le service Ressources Humaines pour :

- lui communiquer les demandes d'emploi reçus qui correspondent au poste ;
- faire appel à la candidature en cas d'absences de demandes satisfaisantes et suffisantes.

Les postulants sélectionnés sont reçus pour entretien par le responsable du service Ressources Humaines puis par le responsable du service demandeur.

Le candidat choisi par les des deux responsables est proposé et présenté à la direction générale.

Lorsque l'avis de la direction générale est également favorable, le candidat est embauché sur la base d'un contrat à durée indéterminée comprenant une période d'essai.

Ce contrat est préparé par le service Ressources Humaines en deux exemplaires et il est signé conjointement par la direction générale et le candidat retenu.

## **2- Tenue des dossiers du personnel :**

Les dossiers des salariés sont constitués et tenus par le service Ressources Humaines.

Le contenu des dossiers diffère selon la catégorie du personnel.

### **2-1- Dossier des ouvriers :**

Les dossiers des ouvriers contiennent :

- La fiche de renseignement;
- Un exemplaire du contrat de travail;
- Une copie de la carte d'identité nationale;
- Une copie de la carte de la CNSS;
- Une photo d'identité.

Et éventuellement :

- Un dossier médical;
- Copie de l'acte de mariage ;
- Des extraits des actes de naissance des enfants;

### **2-2- Dossiers des administratifs :**

Les dossiers du personnel autre que les ouvriers comprennent :

- La fiche de renseignement;
- Un exemplaire du contrat de travail;
- Une copie de la carte d'identité nationale;
- Une copie de la CNSS;
- Le curriculum vitae;
- La demande d'emploi;
- Les copies des diplômes;
- L'attestation du précédent employeur.
- Une photo d'identité.

Et éventuellement :

- L'acte de mariage;
- Les extraits des actes de naissance des enfants.

### **3- Traitement de la paie :**

La paie est traitée par le service Ressources Humaines sur le logiciel PEGASE.

Pour la détermination des heures travaillées et pour le contrôle des entrées et sorties du personnel, une pointeuse est utilisée obligatoirement par l'ensemble des salariés à l'exception des directeurs.

Le traitement de la paie diffère selon qu'il s'agisse d'un forfait mensuel ou bien d'un salarié payé à l'heure.

#### **3-1- Salariés payés au forfait :**

Leur paie est traitée mensuellement et virée dans leurs comptes bancaires entre les 26 et 27 de chaque mois.

Le Service Ressources Humaines Edite à partir du « logiciel de traitement de la pointeuse » un état fournissant le nombre d'heures travaillées au cours du mois par matricule.

Ce document est exploité pour tenir compte dans le traitement de la paie des absences non justifiées.

#### **3-2- Salariés payés à l'heure :**

Le service Ressources Humaines procède mensuellement à l'établissement d'un document récapitulatif le nombre d'heures effectivement travaillées par matricule.

Ce document est issu du rapprochement et de l'analyse de trois autres documents :

- Un document édité à partir du « logiciel de traitement de la pointeuse » et fournissant le nombre d'heures travaillées au cours de chaque mois par matricule;
- Un document intitulé « fiche horaire quotidienne » qui est établi (quotidiennement) et visé par le responsable du service opérationnel;
- La fiche du personnel qui est renseignée par le gardien et qui informe sur les dates et les heures d'entrées et de sorties des ouvriers dans l'attente de leurs remises de cartes de pointage.

Pour la Direction d'élevage, le responsable du service Ressources Humaines se base sur l'état de la présence et du nombre d'heures travaillées mensuellement par les ouvriers remis par le directeur concerné.

#### **4- Traitement des avantages sociaux accordés au personnel :**

##### **4-1- Mutuelle :**

Pour le traitement des dossiers du personnel relatifs à la mutuelle, la procédure suivie est :

Le service RH reçoit tous les dossiers de maladies et se charge de vérifier les visas des médecins et pharmaciens.

Il établit l'état des déclarations de maladies en indiquant :

- Le nom de l'adhérent;
- Le numéro de la déclaration de maladie;
- Le montant des frais engagés.

Cet état est joint aux dossiers et remis en deux exemplaires au courtier d'assurance contre un accusé de réception.

Pour les dossiers qui ne nécessitent pas de contre-visite, l'organisme de mutuelle établit après cette remise un chèque de remboursement au nom de la société et l'adresse au service Ressources Humaines.

Une fois le chèque est déposé à la banque et le compte de la société est crédité, le service Ressources Humaines prépare l'état des remboursements des déclarations maladies au personnel.

Cet état comprend les informations suivantes :

- Le nom de l'adhérent ;
- Le numéro de la déclaration ;
- Une colonne correspondant aux honoraires du dentiste ;
- Une colonne correspondant aux honoraires de l'opticien ;
- Une colonne pour les autres dépenses ;
- Une colonne pour le total ;
- Une colonne pour l'émargement.

L'état établi est remis à la comptabilité pour alimenter la caisse.

Ensuite, le service Ressources Humaines remet l'argent aux intéressés en contre partie de leurs signatures sur l'état des remboursements des déclarations de maladies et la remise des originaux des décomptes des remboursements des frais de maladies.

Pour les dossiers nécessitant une contre-visite, l'organisme de mutuelle adresse à la société leur état ainsi que les coordonnées des médecins appelés à effectuer ces contre-visites.

#### **4-2- CIMR :**

ELDIN a souscrit des adhésions à la caisse de retraite au profit de tous ses Directeurs et responsables.

#### **4-3- Allocations familiales :**

Le chèque de remboursement des allocations familiales est reçu par le service Ressources Humaines puis remis à la comptabilité qui le dépose à la banque pour encaissement.

Une fois le compte bancaire de la société est crédité par le montant remboursé, le service Ressources Humaines est avisé.

Les allocations familiales sont traitées mensuellement avec la paie. Leur montant s'ajoute au salaire net du personnel.

#### **5- Traitement des congés :**

Tout congé doit faire l'objet d'une demande comprenant les informations suivantes :

- Nom et prénom du demandeur;
- Matricule;
- Service;
- Date de la demande;
- Congé restant à la date de la demande;
- Congé dû au titre de l'exercice;
- Observation de la hiérarchie.

Ce document est visé par le demandeur, son chef de service, le service Ressources Humaines et la Direction Générale.

Le nombre de jours de congé attribués par mois de travail est de :

- 1,5 jours de congé pour les ouvriers et employés ;
- 2 jours de congé pour les cadres et dirigeants.

Le suivi des congés est réalisé mensuellement par le service Ressources Humaines sur état Excel intitulé « état des congés par mois ».

Le service Ressources Humaines regroupe les états mensuels des congés afin d'obtenir un état récapitulatif annuel comprenant par agent :

- Le matricule;
- Le nom et prénom;
- La date d'entrée en service;
- Le solde des congés au titre de l'année antérieure;
- Le nombre de jours dus au titre de l'année en cours;
- Le nombre de jours ouvrables pris au cours de l'année;
- Le solde en jours à reporter sur l'exercice suivant.

Ce même état est valorisé pour les besoins de calcul des provisions pour congés à payer.

## **6- Octroi des prêts :**

Les prêts octroyés aux salariés sont toujours à court terme et exceptionnels.

La procédure suivie se compose des étapes suivantes :

- Une demande de prêt est présentée à la direction générale pour accord préalable.
- En cas d'accord, un formulaire type est rempli par le service Ressources Humaines.

Ce document indique le montant et la durée de remboursement et il est signé par le demandeur, son responsable hiérarchique et par le chef du service Ressources Humaines.

- Ensuite, le service Ressources Humaines remplit un ordre de paiement par chèque ou espèce.

## **7- Formation :**

Vu le rôle que joue la formation dans l'amélioration des habilités et performance des ressources humaines, la Direction Générale de la société a mis en place une politique adéquate qui profite à toutes les catégories du personnel.

Les résultats escomptés de cette action sont :

- d'une part, perfectionner les cadres et enrichir leurs modes de gestion par des outils scientifiques ;
- d'autre part, remettre le personnel à un niveau qui lui permet d'intégrer les changements et les défis à venir.

C'est dans ce contexte qu'un plan de formation annuel est élaboré.

*La réalisation de ce document passe par les cinq étapes principales suivantes :*

### **Etape 1 : Diagnostic de l'existant**

Le diagnostic de l'existant porte essentiellement sur un rapprochement entre la situation réelle des compétences du personnel et la situation désirée.

Il est réalisé sur la base d'un questionnaire que le service Ressources Humaines élabore en tenant compte de la stratégie de l'entreprise, ses projets et ses objectifs opérationnels.

Ce questionnaire est administré auprès d'un échantillon représentatif du personnel.

### **Etape 2 : Elaboration du programme de formation**

A partir de ces entretiens, des constats sont établis sous forme d'énoncés. Le service Ressources Humaines collabore avec les différents responsables pour les regrouper sous forme d'actions à mener et arrêter un programme de formation.

***Etape 3 : Validation du programme de formation***

Cette action est réalisée conjointement par le Responsable des Ressources Humaines, les ingénieurs conseil et la Direction Générale.

***Etape 4 : Etablissement des fiches techniques***

Une fois le programme de formation est validé, les actions concernées doivent être chiffrées et formalisées dans le plan de formation de l'entreprise. Chaque action fait l'objet d'une fiche signalétique individualisée.

***Etape 5 : Planification et réalisation des actions de formation***

Le Responsable des ressources humaines assure :

- la planification en collaboration avec les différents responsables afin de tenir compte de la disponibilité des populations concernées;
- le déroulement de chaque action de formation;
- l'évaluation des actions de formation.

*Les procédures ainsi décrites apparaissent claires et limpides. Cependant, elles souffrent de certaines insuffisances qui nécessitent d'être relevées et améliorées.*

*Un diagnostic de ces procédures et du mode de gestion et d'évaluation est donc nécessaire afin de constituer une base pour la conception du nouveau système attendu.*

# Chapitre IV : Diagnostic de l'existant

## **A- Démarche suivie :**

Pour réaliser le diagnostic du système de gestion et de l'évaluation existant au niveau de la société, nous avons procédé à :

- un recensement de l'ensemble des actions et processus de gestion qui ont une relation directe avec l'évaluation de la performance des ressources humaines ;
- l'élaboration d'un questionnaire et son administration auprès des différents responsables et d'un échantillon du personnel et ses représentants syndicaux ;
- une synthèse des résultats des entretiens et détermination des forces et faiblesses du système existant ;
- une conception des recommandations et actions d'amélioration des faiblesses constatées.

### **1- Recensement des actions et processus en relation avec l'évaluation :**

L'évaluation de la performance au sein de l'entreprise est un facteur clé qui conditionne la réussite de beaucoup d'aspects de gestion des ressources humaines.

En effet, c'est sur cette action que devrait se baser toute décision qui concerne :

- les promotions,
- les augmentations de salaire ou attributions de primes,
- les mutations pour raisons de service ou changements de poste,
- les rétrogradations,
- les actions de formation et de perfectionnement.

### **2- Elaboration et conduite de questionnaires de diagnostic :**

Afin de compléter le diagnostic des modes d'évaluation suivis au sein de l'entreprise et de recueillir les appréciations et les besoins dans ce domaine, nous avons effectué des entretiens avec les différents responsables de la société.

De même, nous avons effectué des entretiens avec un échantillon représentatif constitué des différentes catégories de personnel et de leurs représentants.

Ainsi, nous avons élaboré et conduit deux questionnaires : un adressé aux cadres de la société et un autre adressé au reste des salariés et leurs représentants.

La population totale consultée est de 80 personnes soit 36% de l'effectif total de la société.

Le premier questionnaire a été adressé à une population de :

- 6 cadres supérieurs ;
- 9 cadres moyens.

Le deuxième questionnaire a été adressé à une population de :

- 20 agents de maîtrise (techniciens et agents administratifs);
- 40 agents d'exécution ;
- 5 représentants du personnel.

Nous avons procédé ensuite à l'analyse des différentes réponses obtenues.

## **2- 1- Questionnaire des cadres : (Annexe 1)**

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

Ainsi, le questionnaire que nous avons conduit a été structuré en six rubriques :

**Rubrique 1** : Importance du rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines

**Rubrique 2** : Objectifs de l'évaluation

**Rubrique 3** : Catégorie de personnel évaluée

**Rubrique 4** : Critères d'évaluation adoptés ou recommandés

**Rubrique 5** : Réactions du personnel lors d'une promotion ou d'une augmentation de salaire de certains de leurs collègues

**Rubrique 6 : Autres éléments recommandés**

**2-2- Questionnaire des collaborateurs et leurs représentants : (Annexe 2)**

Le questionnaire à ce niveau a porté sur les cinq rubriques suivantes :

**Rubrique 1 :** Importance du rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines

**Rubrique 2 :** Objectifs de l'évaluation

**Rubrique 3 :** Catégorie de personnel évaluée

**Rubrique 4 :** Critères d'évaluation adoptés ou recommandés

**Rubrique 5 :** Autres éléments recommandés

**B- Analyse des résultats du diagnostic :**

**1- Analyse des questionnaires :**

**1- 1- Analyse de la population :**

Dans un premier temps, les questionnaires ont été imprimés et distribués auprès des populations correspondantes.

Cette phase a été marquée par un taux très faible de participation. Le nombre global des répondants est de 20 (5 cadres, 11 agents de maîtrise et 4 agents d'exécution) sur les 80 personnes ayant reçu les questionnaires. Soit un premier taux global de participation de 25%.

Pour avoir un taux de participation plus significative, nous avons opté pour le contact direct.

Cette deuxième action a permis d'avoir un nombre de répondants de 64. Ainsi, le taux de réponse global a atteint 80% réparti comme suit :

- 14 cadres supérieurs sur 15 (soit un taux de participation de 93%);
- 15 agents de maîtrise sur 20 (soit un taux de participation de 75%);
- 30 agents d'exécution sur 40 (soit un taux de participation de 75%);
- 5 représentants du personnel sur 5 (soit un taux de participation de 100%).

## **1- 2- Résultats :**

### **Conclusions globales :**

L'analyse des réponses à ces questionnaires m'a permis d'obtenir les conclusions globales suivantes :

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

Ils ont souhaité également de voir instauré une rémunération qui récompense l'effort individuel au sein de la société.

### **Conclusions par rubrique :**

#### **Rubrique 1 : Importance du rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines**

<b>population</b>	<b>Taux</b>			
	<b>Moins important</b>	<b>important</b>	<b>Très important</b>	<b>Sans réponse</b>
Cadres	7%	15%	78%	0 %
Collaborateurs et leurs représentants	4%	55%	27%	14%
<b>Taux moyen</b>	5%	46%	38%	11%

*La lecture du tableau des taux de réponse montre que 84% des répondants estiment que l'évaluation joue un rôle important voire très important dans la gestion des ressources humaines contre 5% qui voient ce rôle moins important et 5% qui n'ont donné aucune réponse.*

#### **Rubrique 2 : Objectifs de l'évaluation**

<b>population</b>	<b>Taux de réponse</b>
Cadres	100%
Collaborateurs et leurs représentants	35%
<b>Taux moyen</b>	50%

*Le taux de réponse global qui correspond à cette rubrique est de 50% constitué par 100% des répondants au questionnaire cadres et 35% des participants au questionnaire collaborateurs et leurs représentants.*

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

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

**Rubrique 3** : Catégorie de personnel évaluée

<b>population</b>	<b>Taux de réponse</b>
Cadres	100%
Collaborateurs et leurs représentants	57%
<b>Taux moyen</b>	66%

Le taux de réponse global à la question qui correspond à cette rubrique est de 66% constitué par 100% des participants au questionnaire cadres et 57% des participants au questionnaire collaborateurs et leurs représentants.

Les cadres qui ont répondu confirment que l'évaluation porte sur toutes les catégories de personnel.

Le reste des répondants confirment que l'évaluation est une opération qui concernent essentiellement les catégories cadre et agents de maîtrise.

**Rubrique 4** : Critères d'évaluation adoptés ou recommandés

<b>population</b>	<b>Taux de réponse</b>
Cadres	100%
Collaborateurs et leurs représentants	40%
<b>Taux moyen</b>	53%

Le taux de réponse global qui correspond à cette rubrique est de 53% constitué par 100% des participants au questionnaire cadres et 40% des participants au questionnaire collaborateurs et leurs représentants.

*Les principales conclusions tirées de l'analyse des réponses à cette question se résument au niveau des points suivants :*

*- Il n'existe pas de support physique pour l'évaluation mais les responsables pratiquent l'évaluation de leurs collaborateurs parfois même sans s'en rendre compte.*

*- Les critères sur lesquels se basent les responsables pour évaluer leurs collaborateurs (pour toutes les catégories) sont :*

- le sérieux,*
- le dynamisme,*
- l'assiduité,*
- la rigueur,*
- le respect de la hiérarchie,*
- la ponctualité,*
- le degré d'adaptation aux changements,*
- la polyvalence.*

*- Les responsables se basent sur les mêmes critères cités ci-dessus pour prendre des décisions de :*

- Promotion,*
- Augmentation de salaire,*
- Formation,*
- Mutation ou changement de poste,*

*- Les critères d'évaluation qui ont été recommandés par les différents répondants sont les mêmes que ceux cités ci-dessus.*

**Rubrique 5 :** Réactions du personnel lors de promotions ou d'augmentation de salaire pour certains de leurs collègues

*Cette question a été adressée uniquement aux cadres. Le taux de réponse a atteint 33%.*

*L'analyse des réponses a montré que parfois certains agents éprouvent et expriment un sentiment d'injustice.*

## **Rubrique 6** : Autres éléments recommandés

<b>population</b>	<b>Taux de réponse</b>
Cadres	100%
Collaborateurs et leurs représentants	22%
<b>Taux moyen</b>	39%

*Le taux de réponse global à la question qui correspond à cette rubrique est de 39% constitué par 100% des participants au questionnaire cadres et 22% des participants au questionnaire collaborateurs et leurs représentants. Nous constatons une faible participation des collaborateurs et leurs représentants soient 11 répondants sur 50 questionnés.*

*Les principales conclusions tirées de l'analyse des réponses à cette rubrique se résument au niveau des points suivants :*

- les différentes rubriques et éléments autres que les critères que les responsables souhaitent trouver dans le système d'évaluation à concevoir sont :
  - . Un support standard de l'évaluation,
  - . Une procédure qui précise les différentes étapes de déroulement de l'opération d'évaluation et sa périodicité.
  
- Les actions supplémentaires que les responsables jugent nécessaires de mettre en place pour permettre la réussite du système d'évaluation sont :
  - . Elaboration de fiches fonctions qui définissent clairement les missions et attributions de chaque responsable et de ses collaborateurs,
  - . Fixation d'objectifs pour les responsables et leurs collaborateurs et suivi de leur réalisation,
  - . Instauration d'une rémunération de la performance individuelle.

L'analyse des réponses aux deux questionnaires m'a permis également d'enrichir les résultats d'un diagnostic global que j'ai mené pour identifier les points forts et les points faibles de notre système actuel de gestion des ressources humaines et leur évaluation.

## **2- Forces et faiblesses relevées :**

Par son respect à la réglementation en vigueur d'une part, et aux principes d'éthique et de contrôle interne d'autre part, **le système actuel de gestion des Ressources Humaines de la société ELDIN (Dindy) représente un modèle pour des PME et des PMI.**

Les règles de sécurité et de qualité sont scrupuleusement observées au sein de la société; ce qui permet au personnel de travailler dans un cadre convenable et aux clients de bénéficier de produits de qualité supérieure.

Néanmoins, il subsiste certaines insuffisances qui peuvent avoir des conséquences sur la gestion des Ressources Humaines.

Parmi ces insuffisances je peux citer :

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

Ces insuffisances génèrent en fait :

- Une marge importante pour la subjectivité;
- Des prises de décisions qui s'avèrent parfois arbitraires;
- Des conflits entre le personnel;
- Des disparités d'évolution de carrières d'un service à l'autre;
- Des lacunes au niveau de la gestion des carrières et des compétences du personnel.

Ces défaillances m'ont incité à réfléchir à :

- des recommandations et des solutions qui permettent de remédier aux insuffisances du système,
- la refonte du système existant et la conception d'un nouveau plus performant qui fournira des solutions aux problèmes cités.

*Les conclusions obtenues de ce diagnostic sont les principales bases de mon orientation vers les axes d'amélioration à prendre en considération pour l'élaboration du nouveau système d'évaluation.*

Ainsi, à chaque point faible correspond une recommandation d'amélioration et des actions correctives à mettre en place.

### **C- Recommandations et actions d'amélioration des faiblesses :**

Afin d'améliorer les faiblesses que j'ai relevées au niveau du système de gestion des ressources humaines de la société et particulièrement dans leur évaluation, j'ai entrepris des mesures correctives qui vont des recommandations à la mise en œuvre d'actions correctives.

Ainsi, j'ai procédé en collaboration avec les différents responsables de la société à l'ouverture des chantiers suivants :

- Généralisation des fiches de fonction afin de définir clairement les missions et les attributions des responsables et de leurs collaborateurs;
- Conception d'une procédure de fixation des objectifs au personnel et de leur suivi;
- Détermination de critères objectifs et uniformes pour l'évaluation de la performance individuelle des ressources humaines;
- Conception et mise en place d'un guide d'évaluation qui explique la procédure à suivre ainsi que le contenu des différentes étapes de cette opération et leur planning.

En complément de ces chantiers, je suggère ce qui suit :

- Renforcement de l'implication de la fonction ressources humaines dans les réflexions stratégiques du comité de direction de la société;
- Instauration d'une procédure de gestion des carrières du personnel;

## ***2ème Partie: Conception d'un système d'évaluation***

La véritable richesse d'une société repose avant tout sur ses Hommes. La gestion des ressources humaines constitue donc un enjeu majeur notamment dans nos jours.

L'entreprise est appelée aujourd'hui et plus que jamais à professionnaliser ses outils managériaux et les rendre plus efficaces et plus pertinents pour pouvoir minimiser le risque d'erreurs et gagner « son droit de cité » au sein d'un environnement dynamique et concurrentiel.

Des expériences ont démontré que les erreurs, notamment en matière de gestion des ressources humaines, coûtent cher et font perdre à l'entreprise des sommes considérables.

Ces erreurs peuvent concerner tous les processus de la gestion des ressources humaines depuis l'embauche des collaborateurs jusqu'à leur retraite ou leur départ volontaire ou involontaire.

Le présent support rentre dans cet ordre d'idées pour constituer un guide pratique permettant de mieux gérer ces ressources et leur accorder l'importance qu'il faut.

Le but est de professionnaliser l'un des principaux aspects de cette gestion : l'évaluation des performances.

## **Chapitre I : Objectifs et principes**

### **A- Objectifs :**

Le présent système d'évaluation a pour buts de réaliser les missions suivantes:

- évaluer en même temps les performances et les compétences individuelles de chaque individu;
- apprécier l'adéquation entre le salarié et son poste;
- prévoir les actions de préparation et d'adaptation des salariés aux évolutions des métiers et des fonctions;
- constituer une base de données qui pourra servir pour une gestion de carrières efficace des ressources humaines de la société.

La réalisation de ces missions repose sur :

- la fixation de critères de jugement du travail, des résultats et du professionnalisme de chaque salarié,
- la fixation d'objectifs individuels pour les cadres,
- l'analyse des résultats par rapport aux objectifs fixés.

## **B- Principes :**

Pour garantir une efficacité maximale de cet outil d'évaluation, les principes suivants ont été pris en considération dans son élaboration : la fidélité, la sensibilité et la validité.

### **1- La fidélité :**

La fidélité est une qualité indispensable de tout instrument de mesure. Elle consiste en la constance ou la stabilité de la mesure.

La procédure d'évaluation est fidèle s'elle donne des résultats pratiquement équivalents lorsqu'elle est appliquée deux fois au même salarié, avec intervalle de temps entre les deux passations.

### **2- La sensibilité :**

La procédure d'évaluation doit avoir une finesse discriminative.

Elle doit donc permettre de classer les salariés de même catégorie d'une façon discriminante et d'opérer une véritable distinction entre eux.

Le respect de ce principe est exigé aussi bien pour les données quantitatives que celles qualitatives et il est d'importance capitale.

On s'interroge en effet :

*Quelle serait la valeur ajoutée d'une procédure d'évaluation suite à laquelle tous les collaborateurs évalués seraient au même rang de classement?*

Pour plus d'efficacité, la procédure utilisée doit être adaptée à chaque catégorie de personnel concerné.

De même, il existe un lien étroit entre cette qualité « la fidélité » et celle précédente « la sensibilité ».

Ainsi une méthode d'évaluation non fidèle ne pourra être sensible et une trop grande sensibilité peut avoir des effets pervers sur la fidélité même.

### **3- La validité :**

La procédure d'évaluation utilisée doit être pertinente de point de vue : contenu, construction et pronostique.

- **Contenu de la procédure** : Le contenu de la procédure d'évaluation utilisée doit être bien représentatif du contenu des domaines que cette procédure est censée mesurer.  
Ce contenu concerne aussi bien les connaissances et les aptitudes des évalués que les réalisations des objectifs fixés.
- **Construction de la procédure** : La valeur de la procédure appliquée doit être légitime. Cette dernière doit donc permettre de mesurer réellement les aspects qu'elle est supposée mesurer.
- **Pronostique de la procédure** : Les résultats de l'application de la procédure d'évaluation doivent permettre d'avoir un avis le plus objectif possible sur l'évalué et dégager les écarts par rapport à ce qui est attendu de lui.

La présente procédure d'évaluation obéit à tous ces principes qui sont exposés ci-dessus.

Ainsi, l'élaboration des différents supports d'évaluation qui sont donnés ci-dessous, après les fiches fonction, tient compte des principes de fidélité, sensibilité et validité.

## **Chapitre II : Fiches de fonction:**

Pour l'élaboration des fiches de fonctions données ci-après, nous avons opté pour un travail d'équipe qui a associé tous les responsables concernés.

Les fiches de fonction élaborées à l'occasion de la présente thèse concernent tous les cadres et responsables au sein de société et constituent l'une des bases fondamentales du système d'évaluation.

Elles sont classées ci-après par direction.

# Direction Générale

## DIRECTION GENERALE Responsable Informatique

### **MISSION :**

Assurer l'administration et la maintenance du système informatique de la société

### **RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Général*

### **RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel rattaché

### **ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement des collaborateurs
- **ADMINISTRATION TECHNIQUE DU SYSTEME INFORMATIQUE**
  - Maintenance et réparation du système informatique
  - Paramétrage des logiciels
  - Sauvegarde des données
- **ADMINISTRATION TECHNIQUE DU RESEAU INFORMATIQUE**
  - Entretien du système de communication interne (intranet) et externe (internet et téléphone)
- **PREPARATION DES STATISTIQUES COMMERCIALES**
  - Edition des états journaliers et mensuels comparatifs CA par client et CA moyen par produit
- **COMMANDE DU MATERIEL INFORMATIQUE ET DU CONSOMMABLE BUREAUTIQUE**
  - Négociation des prix avec les clients
  - Elaboration des bons de commandes
  - Installation et mise en service du matériel informatique

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Général et aux autres directions
- Qualité de l'animation des collaborateurs
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de la direction
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion du système informatique de la société

# Direction Administrative et Financière

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**  
**Directeur Administratif et Financier**

**MISSION :**

Assurer et développer la gestion des aspects administratifs, financiers et comptables de la société

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Général*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Chef du service Ressources Humaines
- Responsable Achats
- Chef comptable

**ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel de la direction
- Etablissement des budgets annuels et suivi de leurs réalisations
- Préparation des rapports d'activité pour le conseil d'administration
- Préparation des arrêtés mensuels et des reporting pour la direction générale et les administrateurs

- Suivi des dossiers en contentieux
- Gestion des relations avec les tiers (Banques, Assurances, Impôts, Office des changes, ...)
- Contrôle de la paie et des déclarations sociales
- Elaboration, contrôle et validation des états de synthèse

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Général
- Qualité de l'animation des équipes de la direction
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de la direction
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion de la direction

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE  
Chef du Service Ressources Humaines**

**MISSION :**

Assurer la gestion administrative des Ressources Humaines et de la formation au sein de la société

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Général  
Directeur Administratif et Financier*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel du Service

### **ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel du service
- Gestion administrative du personnel (paie, déclarations sociales et fiscales, congé, documents administratifs)
- Préparation et suivi de toutes les actions sociales (prêt, allocations familiales, naissance, décès.....)
- Gestion du processus de recrutement depuis l'accueil du candidat jusqu'à l'intégration au sein de l'équipe
- Suivi des dossiers maladie et de leur remboursement
- Analyse des comptes comptables du personnel
- Organisation des réunions mensuelles des délégués du personnel et communication du PV de la réunion à la Direction Générale et à l'inspecteur du travail
- Création et maintien de climat convenable et favorisation du dialogue avec l'ensemble du personnel
- Préparation du tableau de bord mensuel de gestion des ressources humaines et sa communication à la Direction Générale avec l'analyse de tous les indicateurs
- Elaboration d'un plan de formation annuel et suivi de son exécution et du remboursement de l'OFPPT
- Gestion des relations externes ayant une relation avec le personnel (inspection du travail, avocats pour litiges sociaux, ...)

### **CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Général et au Directeur Administratif et Financier
- Qualité de l'animation du personnel du Service
- Degré et qualité de réalisation des objectifs du service
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion du service
- Degré de maîtrise et de respect des procédures et réglementation en matière de gestion du personnel
- Qualité du climat social

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**  
**Responsable Achats**

**MISSION :**

- Assurer les achats de la société aux meilleures conditions de délais, de qualité et de prix
- Apporter le soutien nécessaire aux différentes directions dans le domaine des achats

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Administratif et Financier*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel de l'unité Achats

**ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel de l'unité Achats
- **TRAITEMENT DES DOSSIERS IMPORT :**
  - Lancement des commandes auprès des fournisseurs
  - Ouverture du dossier import
  - Suivi de la commande depuis l'embarquement à l'arrivée
  - Traitement du dossier import avec le transitaire selon la nomenclature et le tarif douanier
  - Préparation de l'engagement d'importation
  - Préparation de règlements des droits de douanes
  - Négociation du cours d'achat de devises avec la salle des marchés
  - Préparation des ordres de virement des fournisseurs étrangers
  - Réception et contrôle de la marchandise achetée
  - Classement des dossiers import
- **SUIVI DES COUTS DES PRODUITS :**
  - Calcul du prix de revient pour chaque produit importé
  - Calcul du chiffre d'affaires réalisé par chaque fournisseur
  - Négociation des prix avec les fournisseurs
- **SUIVI DES ACHATS LOCAUX :**
  - Contrôle des prix des achats locaux
  - Suivi des commandes
  - Suivi des règlements fournisseurs

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Administratif et Financier
- Qualité d'assistance apportée aux différentes entités dans leurs achats
- Qualité de l'animation du personnel de l'unité Achats
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de l'unité Achats

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**  
**Chef comptable**

**MISSION :**

- Assurer l'organisation et le contrôle des tâches comptables
- Veiller au respect des principes comptables et réglementation en vigueur
- Etablir les états de synthèse (Bilan, CPC, Etat des soldes intermédiaires de gestion, Etat d'informations complémentaires)

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- *Directeur Administratif et Financier*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel de l'unité Comptabilité

**ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel de l'unité Comptabilité
- Supervision et contrôle de toutes les écritures et tâches comptables
- Préparation des arrêtes périodiques y compris celui de fin d'année
- Organisation et participation aux travaux d'inventaire
- Assistance et suivi des auditeurs externes et du commissaire aux comptes
- Contrôle des analyses des comptes et redressement éventuel des écritures
- Etablissement des déclarations fiscales
- Etablissement des états de synthèse (Bilan, CPC, Etat des soldes intermédiaires de gestion, Etat d'informations complémentaires) à la fin de chaque exercice

### **CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Administratif et Financier
- Qualité de l'animation du personnel de l'unité Comptabilité
- Qualité des états de synthèse établis
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de l'unité Comptabilité

# **Direction Technique**

## **DIRECTION TECHNIQUE** **Directeur Technique**

### **MISSION :**

- Assurer l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités de production dans le respect des axes stratégiques fixés par la Direction Générale
- Assurer la production au moindre coût et dans le respect des normes de qualité

### **RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- *Directeur Général*

### **RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Chef de Département viande
- Chef de Département charcuterie

### **ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel de la direction
- Supervision des départements viande et charcuterie
- Définition des orientations et choix techniques
- Planification et intégration de la production
- Pilotage de la recherche développement
- Définition des budgets départementaux
- Planification des approvisionnements stratégiques
- Interface avec les directions financière et commerciale

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Général
- Qualité de l'animation des équipes de la direction
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de la direction
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion de la direction

**DIRECTION TECHNIQUE  
Chef du Département viande**

**MISSION :**

- Assurer l'animation et la réorientation des programmes de production des viandes dans le respect des normes standards de qualité.

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- *Directeur Technique*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Chef d'équipe Abattoir
- Chef d'équipe Découpe
- Chef d'équipe Emballage

**ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel du département
- Définition des objectifs opérationnels du département
- Ordonnancement de la production
- Gestion des stocks (matières premières et produits finis)
- Suivi de l'activité de production (indicateurs et tableaux de bord)
- Exploitation et optimisation des outils de production
- Respect des normes et standards de qualité
- Supervision des essais de recherche et développement

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Technique
- Qualité de l'animation des équipes du Département
- Degré et qualité de réalisation des objectifs du Département
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion du Département

**DIRECTION TECHNIQUE**  
**Chef du Département charcuterie**

**MISSION :**

- Assurer l'animation et la réorientation des programmes de production de la charcuterie dans le respect des normes standards de qualité

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Technique*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Chef d'équipe Epices/Cutter
- Chef d'équipe Poussoir Cuisson
- Chef d'équipe Emballage

**ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel du département
- Définition des objectifs opérationnels du département
- Ordonnancement de la production
- Gestion des stocks (matières premières et produits finis)
- Suivi de l'activité de production (indicateurs et tableaux de bord)
- Exploitation et optimisation des outils de production
- Respect des normes et standards de qualité
- Supervision des essais de recherche et développement

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Technique
- Qualité de l'animation des équipes du Département
- Degré et qualité de réalisation des objectifs du Département
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion du Département

# Direction des ventes

**DIRECTION DES VENTES**  
Directeur des ventes

**MISSION :**

- Assurer et développer la distribution traditionnelle au moindre coût et avec la meilleure qualité de service

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Général*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Chef Administratif des ventes
- Inspecteurs des ventes

**ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel de la direction
- Management de la force des ventes
- Supervision des opérations de ventes dans les différentes régions
- Définition des objectifs opérationnels par secteur et par région dans le respect de l'objectif global fixé par la Direction Générale
- Définition des orientations visant la réalisation des objectifs fixés
- Introduction des méthodes et processus de distribution spécifiques adaptés aux évolutions récentes et future des marchés

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Général
- Qualité de l'animation des équipes de la direction
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de la direction
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion de la direction

**DIRECTION DES VENTES**  
**Chef Administratif des ventes**

**MISSION :**

- Assurer la gestion administrative et le contrôle de toutes les activités commerciales de la direction

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- *Directeur des ventes*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- *Personnel rattaché*

**ATTRIBUTIONS :**

- Gestion et organisation du travail de la force de vente
- Administration et classification de l'ensemble des commandes
- Suivi des règlements et préparation de l'état des primes et commissions du mois
- Communication et explication à l'équipe commerciale de toute nouvelle politique de la Direction des ventes

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur des ventes
- Degré et qualité de réalisation des objectifs
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion administrative des ventes

**DIRECTION DES VENTES**  
**Inspecteur des ventes**

**MISSION :**

- Assurer le respect de la politique commerciale de la société

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur des ventes*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel rattaché

**ATTRIBUTIONS :**

- Contrôler l'application et le respect par la force de vente de la politique commerciale de la société chez les clients
- Veiller à la réalisation des plans et objectifs fixés par la Direction Commerciale, et les répartir entre les membres de la force de vente
- Motiver et développer la force de vente
- Préparer un plan de développement des compétences de chacun des éléments de la force de vente
- Mettre en place un système d'information sur la gestion des activités commerciales
- Suivre et contrôler les aspects administratifs de la forces de vente notamment les commissions, la gestion des congés et mutation
- Recenser et proposer à la Direction les distributeurs potentiels qui permettront d'optimiser la couverture nationale chez les détaillants
- Assurer la gestion administrative et opérationnelle des distributeurs

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur des ventes
- Degré et qualité de réalisation des objectifs
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de l'inspection des ventes

# Direction Commerciale

## DIRECTION COMMERCIALE Directeur Commercial

### **MISSION :**

- Assurer et développer la distribution moderne au moindre coût et avec la meilleure qualité de service

### **RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- Directeur Général

### **RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Chefs Administratifs des ventes
- Chefs de secteurs

### **ATTRIBUTIONS :**

- Management et encadrement du personnel de la direction
- Management de la force des ventes
- Supervision des opérations de ventes dans les différentes régions
- Définition des objectifs opérationnels par secteur et par région dans le respect de l'objectif global fixé par la Direction Générale
- Définition des orientations visant la réalisation des objectifs fixés
- Introduction des méthodes et processus de distribution spécifiques adaptés aux évolutions récentes et future des marchés

### **CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Général
- Qualité de l'animation des équipes de la direction
- Degré et qualité de réalisation des objectifs de la direction
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion de la direction

**DIRECTION COMMERCIALE**  
**Chef de Secteur**

**MISSION :**

- Assurer la supervision de toute l'activité commerciale dans son secteur

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- *Directeur Commercial*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Merchandisers
- Animatrices

**ATTRIBUTIONS :**

- Suivi des commandes de la distribution moderne
- Contrôle quotidien de la présentation et des prix dans les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) de son secteur
- Définition des opérations PROMO avec les chefs de rayons et/ou de département
- Organisation et mise en place de PROMO dans les GMS
- Suivi et analyse des résultats des ventes des opérations de PROMO dans les GMS
- Analyse des résultats mensuels des PROMO avec les chefs de rayons
- Suivi de la concurrence
- Recrutement, Formation et Fixation des plannings des merchandisers et animatrices
- Analyse des retours par magasin et des motifs correspondants
- Suivi des règlements GMS
- Suivi quotidien de situation des cagettes dans les magasins
- Maintenance du matériel de l'animation

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Commercial
- Qualité de l'animation des équipes de merchandisers et d'animatrices
- Degré et qualité de réalisation des objectifs
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion de son secteur

**DIRECTION COMMERCIALE**  
**Chef Administratif des ventes Grandes Surfaces**

**MISSION :**

- Assurer la gestion administrative et le contrôle de toutes les activités commerciales des grandes surfaces de distribution

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

*Directeur Commercial*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel rattaché

**ATTRIBUTIONS :**

- Gestion et organisation du travail de la force de vente des grandes surfaces
- Administration et classification de l'ensemble des commandes des grandes surfaces
- Suivi des règlements et préparation de l'état des primes et commissions du mois
- Communication et explication à l'équipe commerciale de toute nouvelle politique de la Direction Commerciale

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Commercial
- Degré et qualité de réalisation des objectifs
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion administrative des ventes aux grandes surfaces

**DIRECTION COMMERCIALE**  
**Chef Administratif des ventes Moyennes Surfaces**

**MISSION :**

- Assurer la gestion administrative et le contrôle de toutes les activités commerciales des moyennes surfaces de distribution

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

- *Directeur Commercial*

**RESPONSABILITE HIERARCHIQUE :**

- Personnel rattaché

**ATTRIBUTIONS :**

- Gestion et organisation du travail de la force de vente des moyennes surfaces
- Administration et classification de l'ensemble des commandes des moyennes surfaces
- Suivi des règlements et préparation de l'état des primes et commissions du mois
- Communication et explication à l'équipe commerciale de toute nouvelle politique de la Direction Commerciale

**CRITERES DE PERFORMANCE :**

- Qualité d'assistance apportée au Directeur Commercial
- Degré et qualité de réalisation des objectifs
- Pertinence des améliorations et innovations introduites au niveau de la gestion administrative des ventes aux moyennes surfaces

## **Chapitre III : Supports de l'évaluation**

Le support d'évaluation constitue une formalisation de la méthode et des critères d'évaluation.

Il varie selon la catégorie de personnel à évaluer : ouvriers, agents administratifs, techniciens, chefs d'équipes et cadre.

## **A- Support de l'évaluation des ouvriers :**

Les ouvriers sont à évaluer sur la base des tâches journalières qui leur sont confiées.

Deux critères essentiels sont à prendre en considération :

1- la manière de servir qui comprend :

- le nombre de jours d'absence et de maladie;
- le nombre d'heures de retard;
- le nombre de sanctions.

2- la productivité qui comprend :

- les taux journaliers de réalisations des tâches confiées;
- le nombre d'heures travaillées.

Le support d'évaluation suivant est recommandé :

### **Fiche d'évaluation des ouvriers**

Nom et prénom de l'ouvrier : .....

Matricule : ..... Service : .....

<i>Critère</i>	<i>Valeur</i>	<i>Degré attribué</i>
<b>1- Manière de servir :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours d'absence et de maladie</li> <li>• Nombre d'heures de retard</li> <li>• Nombre de sanctions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A B C</li> <li>• A B C</li> <li>• A B C</li> </ul>
<b>2- Productivité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux moyen journalier de réalisation des tâches confiées</li> <li>• Nombre d'heures travaillées</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A B C</li> <li>• A B C</li> </ul>
<b>Appréciation générale de l'évaluateur :</b> ..... ..... .....		<i>Note</i>  <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>20</b>
<b>Date de l'évaluation :</b> ..... <b>Nom et prénom de l'évaluateur :</b> ..... <b>Fonction :</b> ..... <p align="center"><b>Signataire et cachet</b></p>		
(A: Insuffisant B: Moyen C: Bon)		

## **B- Support de l'évaluation des agents administratifs :**

Cette catégorie de personnel comprend tous les agents de bureau qui n'ont aucune responsabilité hiérarchique.

Les agents administratifs se distinguent de la première catégorie par leur embauche sur la base d'un niveau scolaire ou d'un diplôme de qualification.

Ils sont à évaluer sur la base des tâches qui leur sont confiées et en prenant en considération les critères essentiels suivants :

1- la manière de servir qui comprend :

- le nombre de jours d'absence et de maladie;
- le nombre d'heures de retard;
- le nombre de sanctions.

2- la productivité qui comprend :

- les taux hebdomadaires de réalisations des tâches confiées;
- le nombre d'heures travaillées;
- la qualité du travail.

3- le respect des consignes de :

- travail,
- sécurité.

4- les qualités personnelles :

- conscience professionnelle,
- esprit d'équipe,
- sens de communication.

Le support d'évaluation suivant est recommandé :

## Fiche d'évaluation des Agents administratifs

Nom et prénom de l'agent : .....

Matricule : ..... Service : .....

<i>Critère</i>	<i>Valeur</i>	<i>Degré attribué</i>
<b>1- Manière de servir :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours d'absence et de maladie</li> <li>• Nombre d'heures de retard</li> <li>• Nombre de sanctions</li> </ul>		• A B C • A B C • A B C
<b>2- Productivité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux moyen hebdomadaire de réalisation des tâches confiées</li> <li>• Nombre d'heures travaillées</li> <li>• Qualité du travail</li> </ul>		• A B C • A B C • A B C
<b>3- Respect de consigne de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• travail</li> <li>• sécurité</li> </ul>		• A B C • A B C
<b>4- Qualités personnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conscience professionnelle,</li> <li>• esprit d'équipe</li> <li>• sens de communication</li> </ul>		• A B C • A B C • A B C
<b>Appréciation générale de l'évaluateur :</b> ..... ..... .....		<i>Note</i>  <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>20</b>
<b>Date de l'évaluation :</b> ..... <b>Nom et prénom de l'évaluateur :</b> ..... <b>Fonction :</b> ..... <p align="center"><b>Signataire et cachet</b></p>		
(A: Insuffisant B: Moyen C: Bon)		

## **C- Support de l'évaluation des techniciens :**

Cette catégorie de personnel comprend les agents spécialisés dans un métier déterminé et qui n'ont aucune responsabilité hiérarchique.

Ces agents sont généralement titulaires de diplômes dans des domaines techniques tels que : Mécanique, chaudronnerie, électricité, informatique, ...

Ils sont à évaluer sur la base des missions et tâches qui leur sont confiées. Les critères essentiels à prendre en considération sont :

1- la manière de servir qui comprend :

- le nombre de jours d'absence et de maladie;
- le nombre d'heures de retard;
- le nombre de sanctions.

2- la productivité qui comprend :

- les taux hebdomadaires de réalisations des tâches confiées;
- le nombre d'heures travaillées;
- la connaissance et la qualité du travail.

3- le respect des consignes de :

- travail,
- sécurité.

4- les qualités personnelles :

- conscience professionnelle,
- esprit d'équipe,
- sens de communication.

5-les facultés d'adaptation :

- possibilité d'acquérir les nouvelles connaissances correspondant à l'évolution de la spécialité,
- possibilité d'assimiler des techniques différentes à celles de la fonction actuelle.

Le support d'évaluation suivant est recommandé :

## Fiche d'évaluation des techniciens

Nom et prénom du technicien : .....

Matricule : ..... Service : .....

<i>Critère</i>	<i>Valeur</i>	<i>Degré attribué</i>
<b>1- Manière de servir :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours d'absence et de maladie</li> <li>• Nombre d'heures de retard</li> <li>• Nombre de sanctions</li> </ul>		•A B C •A B C •A B C
<b>2- Productivité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux moyen hebdomadaire de réalisation des tâches confiées</li> <li>• Nombre d'heures travaillées</li> <li>• Connaissance et qualité du travail</li> </ul>		•A B C •A B C •A B C
<b>3- Respect des consignes de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• travail</li> <li>• sécurité</li> </ul>		•A B C •A B C
<b>4- Qualités personnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conscience professionnelle,</li> <li>• esprit d'équipe</li> <li>• sens de communication</li> </ul>		•A B C •A B C •A B C
<b>5- Facultés d'adaptation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'acquérir les nouvelles connaissances correspondant à l'évolution de la spécialité,</li> <li>• Possibilité d'assimiler des techniques différentes à celles de la fonction actuelle.</li> </ul>		•A B C •A B C
<b>Appréciation générale de l'évaluateur :</b> ..... ..... .....		<i>Note</i> <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> 20
<b>Date de l'évaluation :</b> ..... <b>Nom et prénom de l'évaluateur :</b> ..... <b>Fonction :</b> ..... (A: Insuffisant B: Moyen C: Bon) <b>Signataire et cachet</b>		

## **D- Support de l'évaluation des chefs d'équipes :**

Cette catégorie de personnel comprend tous les agents qui ont une responsabilité hiérarchique sur d'autres agents.

Ils sont à évaluer sur la base des missions qui leur sont confiées et de leur capacité de commandement des équipes.

Les critères essentiels à prendre en considération sont :

1- La manière de servir qui comprend :

- le nombre de jours d'absence et de maladie;
- le nombre d'heures de retard;
- le nombre de sanctions.

2- La productivité qui comprend :

- les taux global moyen de réalisations des tâches confiées à l'équipe;
- la qualité des réalisations de l'équipe,

3- Le respect des consignes de :

- travail,
- sécurité.

4- Les qualités personnelles :

- conscience professionnelle,
- esprit d'équipe,
- sens de communication,
- sens de coopération.

5- La capacité de commandement :

- esprit d'initiative,
- sens de responsabilité,
- esprit d'organisation,
- esprit d'analyse,
- esprit de synthèse,
- motivation et animation de l'équipe.

Le support d'évaluation suivant est recommandé :

## Fiche d'évaluation des Chefs d'équipes

Nom et prénom du technicien : .....

Matricule : ..... Service : .....

<i>Critère</i>	<i>Valeur</i>	<i>Degré attribué</i>
<b>1- Manière de servir :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Nombre de jours d'absence et de maladie</li> <li>. Nombre d'heures de retard</li> <li>. Nombre de sanctions</li> </ul>		.A B C .A B C .A B C
<b>2- Productivité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Taux global moyen de réalisation des tâches confiées à l'équipe</li> <li>. Qualité des réalisations de l'équipe</li> </ul>		.A B C .A B C
<b>3- Respect des consignes de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. travail</li> <li>. sécurité</li> </ul>		.A B C .A B C
<b>4- Qualités personnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. conscience professionnelle,</li> <li>. esprit d'équipe</li> <li>. sens de communication</li> <li>. sens de coopération</li> </ul>		.A B C .A B C .A B C .A B C
<b>5- Capacité de commandement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. esprit d'initiative,</li> <li>. esprit d'organisation,</li> <li>. esprit d'analyse,</li> <li>. esprit de synthèse,</li> <li>. sens de responsabilité,</li> <li>. motivation et animation de l'équipe.</li> </ul>		.A B C .A B C .A B C .A B C .A B C .A B C
<b>Appréciation générale de l'évaluateur :</b> ..... ..... .....		<i>Note</i> <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> 20
<b>Date de l'évaluation :</b> ..... <b>Nom et prénom de l'évaluateur :</b> ..... <b>Fonction :</b> ..... (A: Insuffisant B: Moyen C: Bon)		
<b>Signataire et cachet</b>		

## **E- Support de l'évaluation des cadres :**

Les cadres de la société sont constitués par les responsables des services et des différentes directions.

Ils sont à évaluer sur la base de :

- réalisations des missions et objectifs qui leur sont fixés;
- leurs qualités de management et de dynamique de groupes;

Les critères essentiels à prendre en considération sont :

1- La performance dans la réalisation des objectifs :

Le degré de réalisation de chaque objectif est à évaluer sur une échelle à 4 niveaux :

- A : Objectif non atteint
- B : Objectif partiellement atteint
- C : Objectif atteint
- D : Objectif dépassé de façon significative

2- Le professionnalisme qui comprend :

- Adaptation aux changements
- Rapidité de résolution des problèmes
- Implication personnelle dans les actions de l'unité
- Capacité d'initiative et de proposition des axes d'amélioration
- Sens de communication
- Qualité de convaincre les collaborateurs des décisions prises
- Qualité du climat de travail au sein de ses équipes
- Motivation des collaborateurs
- Capacité de délégation des responsabilités
- Qualité de la répartition et de l'organisation du travail des collaborateurs
- Qualité de ses relations internes externes

3- La gestion de la performance qui comprend :

- Souci d'éviter les dépenses inutiles et de faire des économies
- Qualité de gestion du budget de son suivi
- Mise en place et suivi d'indicateurs de performance des activités placées sous sa responsabilité.



## **2- Professionnalisme**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation aux changements</li> <li>- Rapidité de résolution des problèmes</li> <li>- Implication personnelle dans les actions de l'unité</li> <li>- Capacité d'initiative et de proposition des axes d'amélioration</li> <li>- Sens de communication</li> <li>- Qualité de convaincre les collaborateurs des décisions prises</li> <li>- Qualité du climat de travail au sein de ses équipes</li> <li>- Motivation des collaborateurs</li> <li>- Capacité de délégation des responsabilités</li> <li>- Qualité de la répartition et de l'organisation du travail des collaborateurs</li> <li>- Qualité de ses relations internes externes</li> </ul>				
<b>- Niveau global</b>				
<b>- Commentaire de l'évaluateur :</b> ..... .....				

## **3- Gestion de la performance**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souci d'éviter les dépenses inutiles et de faire des économies</li> <li>- Qualité de gestion du budget de son suivi</li> <li>- Mise en place et suivi d'indicateurs de performance des activités placées sous sa responsabilité</li> </ul>				
<b>- Niveau global</b>				
<b>- Commentaire de l'évaluateur :</b> ..... .....				

## **4- Motivation pour le poste**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des connaissances nécessaires</li> <li>- Disponibilité au travail</li> <li>- Capacité de persévérance au travail</li> <li>- Volonté de progresser</li> </ul>				
<b>- Niveau global</b>				
<b>- Commentaire de l'évaluateur :</b> ..... .....				

## 5- Synthèse

	A	B	C	D
<b>- Niveau de performance global</b>				
<b>- Appréciation générale de l'évaluateur :</b>				
.....				
.....				
.....				
.....				
<b>Note proposée</b>				
				<u>                    </u> <b>20</b>
<b>Date de l'évaluation :</b> .....				
<b>Nom et prénom de l'évaluateur :</b> .....				
<b>Fonction :</b> .....				
<b>Signataire et cachet</b>				
<b>Commentaire du supérieur hiérarchique de l'évaluateur</b>				
.....				
.....				
.....				
<b>Signataire et cachet</b>				
<b>Appréciation du Directeur</b>				
.....				
.....				
.....				
<b>Note définitive</b>				
				<u>                    </u> <b>20</b>
<b>Signataire et cachet</b>				
<b>Signataire du Directeur Général</b>				

## **Chapitre IV : Procédure de réalisation de l'évaluation**

L'évaluation des performances individuelles des ressources humaines est une opération annuelle qui se base sur un entretien entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.

Néanmoins, si le besoin se ressent avant l'échéance de fin d'année, elle peut être faite à titre exceptionnel.

Elle se fait sur la base des fiches et données ci-dessus et ventilées par catégories de personnel : Cadres, chefs d'équipes, techniciens, agents administratifs et ouvriers.

Sa réalisation passe par des différentes étapes qui ont une chronologie dans le temps.

La procédure d'évaluation passe par trois principales étapes : la préparation de l'entretien, la réalisation de l'entretien, l'analyse et la synthèse des évaluations.

### **A- Préparation de l'entretien :**

Chaque année, le service Ressources Humaines diffuse les modèles des fiches d'évaluation et le calendrier de déroulement de l'opération auprès des différentes directions.

Les collaborateurs doivent être avisés suffisamment à l'avance de la date, du lieu et de la durée nécessaire de l'évaluation.

Les responsables des unités remettent à leurs collaborateurs les modèles des fiches d'évaluation pour leur permettre de préparer les éléments nécessaires demandés.

### **B- Réalisation de l'entretien :**

L'entretien doit se dérouler dans un cadre convenable qui permet d'encourager le dialogue et de réduire l'influence de l'écart hiérarchique.

Le responsable hiérarchique favorise l'expression des points de vue du collaborateur et ses suggestions.

L'appréciation de chaque rubrique de la fiche d'évaluation doit se faire sur la base de faits réels et de résultats obtenus.

A la fin de cette phase, l'évaluateur estime le niveau de performance globale de son collaborateur et lui attribue une note qui peut varier de 0 à 20 (sur vingt).

L'évaluateur et l'évalué procèdent ensuite à la négociation et la fixation des objectifs de l'année suivante.

Un objectif doit être SMART; c'est-à-dire spécifique, mesurable, orienté vers l'action, réalisable et limité dans le temps.

Les objectifs sont des spécifications de performance au cours d'une période donnée. Ils doivent être en parfaite concordance avec les orientations stratégiques fixées par la Direction Générale de la société.

Ces objectifs fixés lors de l'évaluation de l'année N serviront de base pour l'évaluation des performances de l'année N+1.

La fixation des objectifs comprend également :

- l'identification des besoins en ressources nécessaires à leurs réalisations;
- l'identification et la prise en considération des différentes contraintes à satisfaire.

### **C- Analyse et synthèse des évaluations :**

Le responsable de chaque entité procède à l'analyse et la synthèse des différentes fiches d'évaluation afin de déterminer:

- le niveau de réalisation et de performance au niveau de son unité,
- les besoins en formation de ses collaborateurs,
- les propositions d'orientation de carrières,
- les propositions de promotion,
- les propositions de réorientation,
- les propositions d'objectifs de l'année suivante pour les cadres.

Les synthèses des responsables sont regroupées par direction et soumises à la validation du directeur concernée.

### **D- Traitement et exploitation des résultats de l'évaluation :**

Chaque direction transmet la synthèse globale accompagnée des fiches d'évaluation au service Ressources Humaines.

Le délai de transmission de ces dossiers ne doit pas dépasser 15 jours après expiration de la période des évaluations.

Le service des Ressources Humaines examine les dossiers d'évaluations reçus et prépare une synthèse pour la direction générale.

Après approbation de la direction générale, le service des Ressources Humaines procède à :

- la mise en œuvre des instructions concernant la formation, la promotion, ...
- la mise à jour de la base de données de suivi du personnel,
- le classement et l'archivage des dossiers de l'évaluation.

## **Chapitre V : Validation du système conçu**

### **A- Principes de base :**

Un projet de changement heurte inévitablement l'existant. La validation et l'acceptation du système d'évaluation conçu est un projet qui nécessite tacitement l'implication et l'acceptation des acteurs concernés. L'ensemble du personnel ne peut spontanément envisager une telle perspective sans réticence.

Le projet doit donc être un système vivant et contradictoire. Chaque acteur doit pouvoir y trouver des espaces de parole pour faire valoir ses propres contraintes. Et être respecté. Le respect implique d'admettre l'idée des autres acteurs comme légitime, même si elle est opposée.

L'adhésion au projet de changement n'est spontanée, elle est un résultat construit à partir d'objectifs divergents. Un temps de maturation est nécessaire, une négociation permanente, que limitent des arbitrages imposés par un pouvoir clair et assumé. Il faut donc des instances où les uns et les autres se heurtent, se confrontent pour que des orientations communes soient recherchées.

Pour conduire un projet de changement, l'informel et l'implicite ne suffisent pas. Pour construire dans la durée à partir d'objectifs divergents, il faut des règles du jeu. Des garanties doivent être données à tous. Tout ce qui se décide, se discute, doit être identifié et réparti entre les divers lieux, en prenant bien soin de distinguer ce qui est du seul ressort du pouvoir de direction et ce qui peut relever de l'action conjointe. Les ambiguïtés en la matière paralyseraient toute action.

La dynamique des hommes est primordiale. Le respect et la confiance sont ici des notions fondamentales quand il s'agit d'établir des relations solides avec les individus, malgré l'impossible identité des points de vue et des stratégies. La confiance n'est pas un regard naïf sur de réelles divergences, mais le pari de la coopération.

Tout l'enjeu des espaces d'action conjointe est bien dans le projet d'une coopération réussie, rendue crédible par des règles du jeu clairement énoncées.

Faire vivre et grandir un projet, c'est diffuser de la vie et du pouvoir. C'est expérimenter avec les salariés d'autres relations, une autre façon de diriger où la vision des enjeux s'accompagne d'une coopération nouvelle. Une telle expérience comporte en elle-même le changement principal, celui dont l'avenir dépend. Le salarié, acteur de son devenir, devient un partenaire exigeant, parfois rebelle. Il met devant le fait accompli, fait valoir ses idées, discute les avis de la hiérarchie et travaille après l'heure. Il avance au bout du compte, si on lui permet d'avancer. La capacité du management à accepter une autonomie nouvelle est déterminante. Mais c'est aussi la capacité à laisser s'exprimer les intérêts collectifs au sein d'une entreprise où les divergences de point de vue ont droit de cité.

## **B- Déroulement de l'opération de validation :**

Le projet que nous avons élaboré en collaborations avec les acteurs concernés (cadres, collaborateurs et leurs représentants) a fait l'objet d'une large diffusion au sein de la société.

De même, des séances de présentation et de discussion ont été organisées par collège de personnel.

La première séance a été consacrée à la validation du projet avec les différents cadres de la société.

A cette étape, des remarques supplémentaires ont été soulevées. Il s'agit essentiellement de l'intégration des éléments suivants qui n'étaient pas pris en considération au départ :

- Elaboration des fiches fonctions qui définissent clairement les responsabilités de chacun et leur intégration dans le nouveau système d'évaluation ;
- Intégration des critères d'évaluation suivants pour les collaborateurs :
  - . Nombre de jours d'absence et de maladie
  - . Nombre d'heures de retard
  - . Nombre de sanctions
- Proposition d'instauration d'une rémunération de la performance individuelle.

Après cette première séance, nous avons procédé à l'élaboration d'un nouveau projet en tenant compte des suggestions citées ci-dessus.

Nous avons organisé dans une deuxième phase, des séances de présentation du projet aux représentants du personnel.

Ces derniers ont évoqués les points suivants :

- la nécessité d'instaurer un système de rémunération qui récompense la performance individuelle ;
- éviter de faire de l'évaluation un moyen de pression et de sanction du personnel.

Chaque cadre a été chargé ensuite de présenter le projet à ses collaborateurs.

Le projet a été finalisé et transmis à la direction générale accompagné des différentes recommandations.

Après validation, le système d'évaluation conçu a été diffusé et lancé comme test auprès des commerciaux.

L'accent a été mis essentiellement sur les taux de réalisations des objectifs de l'année 2005 en terme de chiffre d'affaire, recouvrement et part du marché.

La perspective qui a été convenue est de généraliser l'année prochaine, l'application du système à l'ensemble des salariés.

# ***Conclusion***

S'intéresser à la conception et la mise en place d'un système d'évaluation des performances des Ressources Humaines au sein d'une PME en constante évolution, c'est chercher à comprendre le contexte dans lequel est né le besoin de se doter d'un tel système. C'est aussi étudier le mode existant et voir dans quelle mesure il ne permet pas de répondre aux exigences de ses utilisateurs ou de l'environnement de la société.

Il s'agit en fait de travailler avec les différentes catégories de personnel afin de mieux comprendre leurs préoccupations et répondre à leurs attentes.

Il s'agit également de faire un diagnostic de l'environnement de l'entreprise et ses évolutions.

La conception et la mise en place du système objet de cette thèse est la résultante de toutes ces actions que j'ai citées.

La charge de travail et les contraintes de temps, aussi bien pour moi que pour le reste des responsables et collaborateurs de la société, étaient des vrais défis à relever.

Néanmoins, j'ai pu obtenir une adhésion à l'objectif à tous les niveaux de la hiérarchie et du personnel.

Le système conçu a été diffusé est validé avec les différents responsables de la société.

Toutefois, le présent système ne peut prétendre répondre à tous les besoins et traiter tous les aspects de l'évaluation des performances.

Il se borne à ne rester qu'un outil qui nécessite d'être continuellement amélioré et soutenu.

Il nécessite plus d'implication de la part des responsables et des collaborateurs. C'est cet investissement personnel qui rend le système d'évaluation dynamique et vivant.

Afin de permettre à ce système de jouer son rôle et assumer convenablement sa mission, il est nécessaire d'instaurer d'autres mesures d'accompagnement dont notamment la rémunération de la performance individuelle et la gestion des carrières.

# ***Bibliographie***

## **Ouvrages**

### ***Méthodes et pratiques de la performance***

Philippe LORINO, Editions d'Organisation 2000

### ***Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines***

Pierre LOUART, Editions Liaisons 1995

### ***L'emploi et l'entreprise***

Janine FREICHE et Martine LE BOULAIRE, Editions Liaisons 1994

### ***La ruche et le sablier : Gérer l'emploi à l'écoute des Hommes***

Frédéric PERIN, Daniel LABBE et Emmanuel FROISSART, Editions Liaisons 1993

### ***Leadership et management***

Bruno HENRIET, Editions Liaisons 1993

### ***Ressources Humaines***

Jean-Marie PERETTI, Editions Vuibert 2002 (7ème édition)

### ***Les méthodes d'évaluation en ressources humaines***

Christian BALICCO, Editions d'organisation, 1997

## **Revue**

### ***Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations***

Jacques BARETTE et Jocelyn BERAND

**Revue Gestion** - Volume 24 - Numéro 4 - hiver 2000

### ***Mesurer une performance multidimensionnelle***

**Revue EHANGES** Numéro 179 juillet 2001

# COURS

*Cours des enseignants au Mastère Euro-Arabe Spécialisé en  
management des Ressources Humaines  
Année universitaire 2004-2005*

# Sites Web

[www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)

[www.management-stratégique.tinusi.com](http://www.management-stratégique.tinusi.com)

[www.piloter.org](http://www.piloter.org)

# Annexes

## Annexe 1

### Questionnaire des responsables

1- Comment voyez-vous le rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines ?

Moins important  Important  Très important

2- Quelles sont d'après vous les objectifs que l'on cherche d'une opération d'évaluation ?

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

3- Evaluez-vous vos collaborateurs ?

Oui  Non

4- Si oui, quelle catégorie spécialement ?

- Ouvriers
- Techniciens
- Agents administratifs
- Chefs d'équipes
- Cadres

5- Quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour évaluer chaque catégorie de personnel ?

**Ouvriers :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....  
.....  
.....  
.....

**Techniciens :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....  
.....  
.....  
.....

**Agents administratifs :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....  
.....  
.....  
.....

**Chefs d'équipes :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....  
.....  
.....  
.....

**Cadres :**

- Critère 1 : .....
- Critère 2 : .....
- Critère 3 : .....
- Critère 4 : .....
- .....
- .....
- .....

5- Si non, quels sont les principaux critères sur lesquels vous vous basez pour chacune des décisions suivantes :

**Promotion :** .....

.....

.....

.....

**Augmentation de salaire :** .....

.....

.....

.....

**Mutation :** .....

.....

.....

.....

**Formation :** .....

.....

.....

.....

**Rétrogradation :** .....

.....

.....

.....

6- Comment réagissent les membres de vos équipes lors d'une promotion ou d'une augmentation de salaire de certains de leurs collègues ?

.....

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

7- Dans le cadre de la conception d'un système formalisé d'évaluation des performances, quels sont les critères que vous jugez utile d'intégrer pour chaque catégorie de personnel ?

**Ouvriers :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....

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

**Techniciens :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....

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

**Agents administratifs :**

Critère 1 : .....  
Critère 2 : .....  
Critère 3 : .....  
Critère 4 : .....

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

**Chefs d'équipes :**

Critère 1 : .....

Critère 2 : .....

Critère 3 : .....

Critère 4 : .....

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

**Cadres :**

Critère 1 : .....

Critère 2 : .....

Critère 3 : .....

Critère 4 : .....

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

8- A part les critères d'évaluation, quels sont les autres éléments et rubriques que vous jugez utiles d'intégrer dans le système qui sera conçu ?

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

9- D'après vous, quelles sont les actions supplémentaires à réaliser au sein de la société pour permettre la réussite du système d'évaluation qui sera mis en place ?

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

10- Souhaitez-vous que le système d'évaluation qui sera conçu soit instauré au sein de la société dans le court terme ou le moyen et long terme ?

Court terme

Moyen et long terme

11- Pour quelles raisons ?

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

# Annexe 2

## Questionnaire des collaborateurs et leurs représentants

1- Comment voyez-vous le rôle de l'évaluation du personnel ?

Moins important  Important  Très important

2- Quelles sont d'après vous les objectifs que l'on cherche d'une opération d'évaluation ?

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

3- Vos supérieurs hiérarchiques vous évaluent-ils ?

Oui  Non

4- Si oui, sur la base de quels critères ?

5- Dans le cadre de la conception d'un système formalisé d'évaluation des performances individuelles, quels sont les critères que vous souhaitez voir intégrés ?

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