

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements .....	2
Avant-propos .....	3
Table des matières .....	4
<b>1. Introduction .....</b>	<b>6</b>
1.1. Le contexte de l'étude .....	6
1.2. le mandat .....	6
1.3. la structure de l'étude .....	7
<b>2. Présentation de l'organisation et de la problématique .....</b>	<b>8</b>
2.1. Présentation de l'ODEP .....	8
2.2. Ressources humaines de l'ODEP .....	8
2.3. Mission et attribution de l'ODEP .....	9
2.4. Organigramme de la direction d'exploitation du port de Tanger .....	10
2.5. Le système d'appréciation et de notation chez l'ODEP .....	13
2.6. la problématique .....	14
<b>3. Le cadre conceptuel .....</b>	<b>15</b>
3.1. Le but du cadre conceptuel .....	15
3.2. L'évaluation du rendement .....	15
3.3. Les compétences .....	16
3.4. L'intérêt de l'évaluation pour l'entreprise .....	17
3.5. L'intérêt de l'évaluation pour la gestion de ressources humaines .....	17
3.6. L'intérêt de l'évaluation pour l'employé .....	18
3.7. La gestion du rendement .....	18
3.7.1. Planification du travail .....	18
3.7.2. Suivi et rétroaction .....	21
3.7.3. Bilan du rendement .....	21
3.7.4. Sources d'erreurs lors de l'entretien d'évaluation .....	21
3.7.5. Types d'entretien d'évaluation du rendement .....	22
<b>4. La méthodologie .....</b>	<b>23</b>
4.1. Information/Sensibilisation .....	23
4.2. Documentation .....	23
4.3. Entrevues .....	24
4.4. Limite de l'étude .....	24

<b>5. L'analyse des données</b> .....	<b>25</b>
5.1. Analyse du formulaire d'appréciation et notation .....	25
5.2. Résultats relatifs aux entrevues effectuées auprès des employés .....	26
5.3. Résultats relatifs aux entrevues effectuées auprès des supérieurs immédiats ....	26
<b>6. Le nouveau système de gestion d'évaluation du rendement</b> .....	<b>27</b>
6.1. Objet du système .....	27
6.2. Types de systèmes de gestion d'évaluation du rendement .....	28
6.3. Conditions de succès .....	28
6.4. Étapes du SGÉR .....	29
6.4.1. Fixation des attentes claires et stimulantes .....	29
6.4.2. Suivi et rétroaction continue .....	30
6.4.3. Entretien d'évaluation .....	30
6.4.4. Formulaire d'entretien d'évaluation du rendement .....	33
6.4.5. Définition des critères d'évaluation .....	34
6.4.6. Plan d'action .....	35
<b>7. Stratégie d'implantation du nouveau SGER</b> .....	<b>36</b>
7.1. Opération « incitation » .....	36
7.2. opération « sensibilisation » .....	37
7.3. Opération « organisation » .....	37
7.4. Opération « évaluation » .....	37
<b>8. Gestion de changement</b> .....	<b>38</b>
<b>9. Conclusion</b> .....	<b>39</b>
<b>10. Bibliographie</b> .....	<b>40</b>
<b>11. Annexes</b> .....	<b>41</b>

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Le contexte de l'étude :**

L'évolution de l'environnement économique national et international impose une réforme du secteur portuaire. Une étude initiée par l'Office d'Exploitation des Ports du Maroc (ODEP) a abouti à un projet de loi qui a été soumis, en 2001, au ministère de l'équipement, ministère des finances et au secrétariat général du gouvernement. Ce projet de loi a retenue le scénario de transformation de l'ODEP en société anonyme (SA). En effet, cette réforme trouve ses justifications dans les dysfonctionnements de l'organisation actuelle du secteur portuaire.

Actuellement, l'ODEP est en train de subir un grand changement : passage d'un organisme publique (ODEP) en deux organismes. L'un publique (ANP) : l'Agence Nationale des Ports reprenant les missions du service public de l'ODEP ; et l'autre privé (SODEP) : la SOciété D'Exploitation Portuaire à partir des activités commerciales de l'ODEP.

### **1.2. Le mandat :**

Le système d'évaluation du rendement (notation et appréciation) au sein de l'ODEP se base sur la subjectivité et l'utilisation de critères vagues et non spécifiques. Le mandat de mon stage sera donc de développer un système d'évaluation du rendement adéquat qui s'adapte aux nouvelles reformes menées par l'ODEP.

#### ***Objectifs :***

1. Acquérir des connaissances sur le processus de gestion du rendement des employés, c'est-à-dire sur la planification, le suivi, et l'évaluation de leur rendement ;
2. Acquérir des connaissances sur les techniques de gestion du rendement des employés, c'est-à-dire sur les critères et les méthodes d'évaluation du rendement ;
3. Analyser l'efficacité du système d'évaluation du rendement.

### ***Résultats attendus :***

1. Détermination de critères (ou normes) de rendement en termes de traits de personnalité, de résultats et de comportements ;
2. Élaboration de grilles d'évaluation du rendement ;
3. Elaboration de plan d'action ;
4. Montrer comment faire le suivi et donner de la rétroaction ;
5. Définir les attitudes du superviseur au cours de l'évaluation du rendement.

### **1.3. La structure de l'étude :**

Cette étude est divisée en plusieurs parties. Dans un premier temps, nous présenterons l'organisation, sa mission et son organigramme. Nous présenterons aussi le système d'appréciation et de notation adopté par l'ODEP ainsi que la formulation du problème.

Dans la deuxième partie, nous allons définir le cadre conceptuel et les concepts clés relatifs à l'étude du système d'évaluation du rendement.

En suite, nous présenterons la méthodologie utilisée, et nous consacrons une étape pour l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

Par la suite, nous présenterons un modèle de système d'évaluation du rendement en s'appuyant sur le modèle conceptuel déjà étudié et en tenant compte de la réalité et du contexte organisationnel de l'ODEP.

En fin de cette étude, nous proposerons un plan d'action pour l'implantation du nouveau processus d'évaluation du rendement et nous suggérerons des recommandations pour bien gérer ce changement.

## **2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET LA PROBLÉMATIQUE**

### **2.1. Présentation de l'ODEP :**

L'ODEP est un établissement public à caractère industriel et commercial, créé en 1984, doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. La création de cet établissement visait les objectifs suivants :

- Redonner une énergie et une dynamique nouvelle à l'exploitation portuaire nationale pour éviter les défaillances des anciens systèmes ;
- Dégager des ressources nécessaires à l'entretien systématique et rigoureux des installations portuaires. C'est donc toute la destination des ressources financières du secteur portuaire qui a connu une nouvelle affectation entre l'ODEP et la Trésorerie générale de l'État ;
- Associer les partenaires économiques à la gestion des ports à travers les organes des nouvelles structures ;
- Assurer à tous les ports un niveau égal de développement, pour qu'ils puissent assurer leur rôle au niveau du développement régional.

L'ODEP intervient dans des :

- ports de commerce (abritant l'activité en matière de pêche) : Nador, Tanger, Kenitra, Mohammedia, Casablanca, Jorf-Lasfar, Safi, Agadir, Tan-Tan, Laayoune, Dakhla ;
- ports de pêche : El Hoceima, M'Diq, El Jadida, Essaouira ;
- ports de plaisance : Sables d'or, Asilah, Casablanca, Agadir ;

### **2.2. Ressources humaines de l'ODEP :**

Effectif : Les effectifs de l'ODEP en 2002 à fin Mars sont de 547 cadres supérieurs, 280 cadres, 1272 maîtrises, 1880 exécuteurs qualifiés et 163 exécuteurs; soit un total de 4142 personnes.

Emploi occasionnel : En mars 2002, il a été recruté dans le cadre de l'embauche des dockers l'équivalent de 606 occasionnel/mois contre 674 le même mois de l'année dernière. (la moyenne mensuelle en 2001 est de 616).

### **2.3. Mission et attribution de l'ODEP :**

L'Office d'Exploitation des Ports est un établissement public à caractère commercial et industriel. Elle a pour mission principale d'assurer un traitement rapide, fiable et à moindre coût, des passagers, marchandises et navires transitant par les ports marocains.

Sa mission donc est de contribuer au développement des secteurs industriel et maritime en fournissant aux divers opérateurs économiques une large gamme d'informations pratiques puisées dans le droit fil de l'actualité.

De l'annonce de l'escale du navire à la livraison de la marchandise, l'ODEP met à la disposition de ses clients un panel de services alliant diversité et qualité, notamment :

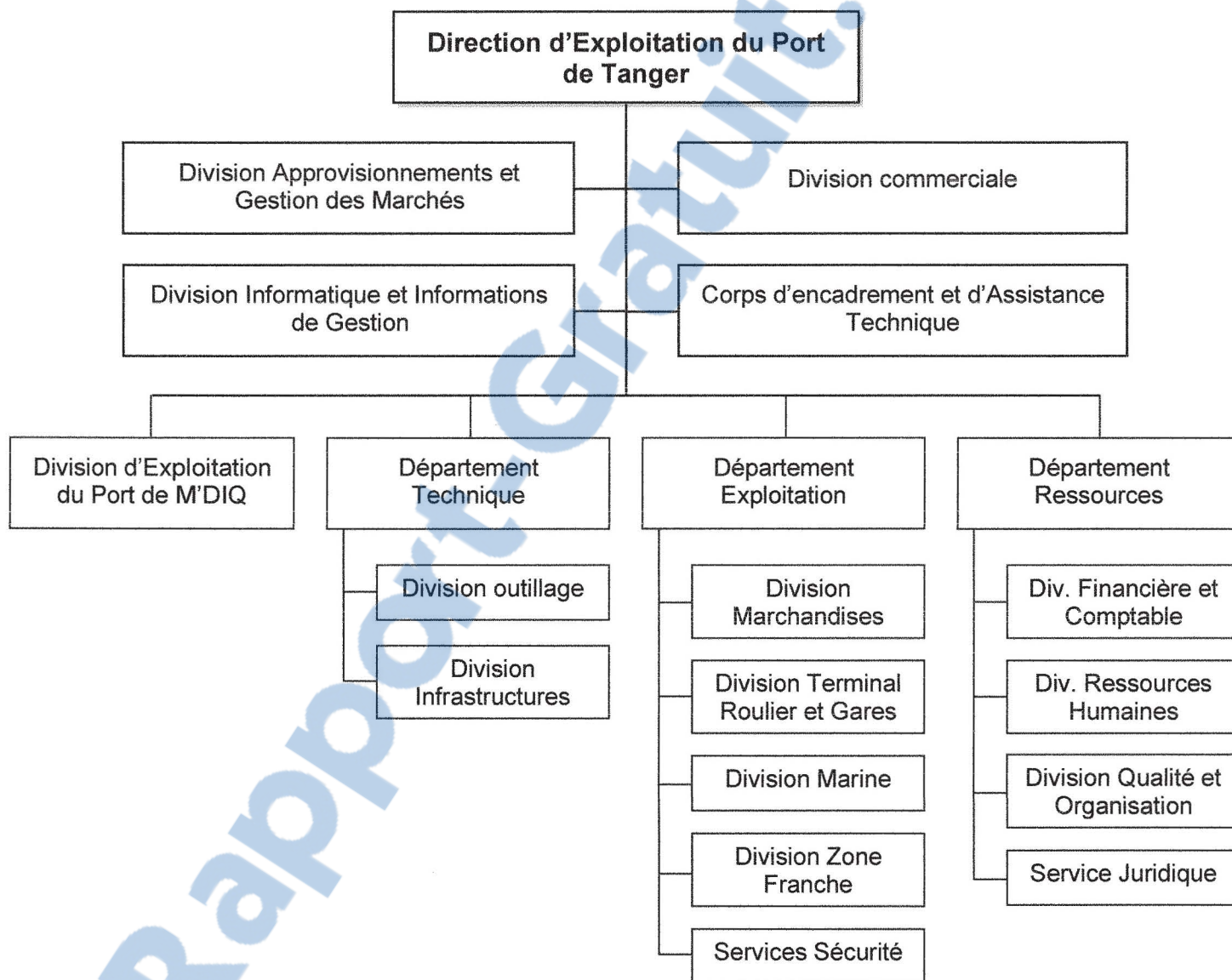
- Des services aux navires : aide à la navigation par VTS, pilotage, remorquage, lamanage et avitaillement des navires ;
- Des services à la marchandise : manutention et entreposage des marchandises dans des aires de stockage adaptées ;
- Un système d'information en temps réel permanent.

Les attributions de l'Office consistent en un ensemble de services rendus aussi bien aux navires qu'aux marchandises, dans la manutention, l'entreposage et le magasinage :

- La maintenance des infrastructures portuaires : terre-pleins, voiries, voies ferrées et ouvrages d'accostage,
- La construction et la maintenance des magasins et hangars,
- La gestion des gares maritimes et leurs annexes,
- La gestion du domaine public maritime dans l'enceinte portuaire qui a été confiée à l'ODEP à partir de 1985.

## 2.4. L'organigramme de la Direction d'Exploitation du Port de Tanger

La direction d'exploitation du port de Tanger comporte trois départements, trois divisions fonctionnelles, une division opérationnelle et un corps d'encadrement et d'assistance technique.



#### **2.4.1. Département Ressources :**

Ce département comprend une division financière et comptable, une division ressources humaines, une division qualité et organisation, et un service juridique. Sa mission se résume aux points suivants :

- ✓ Assurer la gestion comptable, fiscale et financière conformément à la réglementation en vigueur, en respectant la politique générale de l'ODEP en la matière et aux procédures et dispositifs internes ;
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines conformément à la politique définie par la direction générale ;
- ✓ Veiller sur la mobilisation permanente des ressources humaines dans le but de développer le patrimoine des valeurs de l'ensemble du personnel ;
- ✓ Assurer au mieux le règlement des litiges et la gestion du portefeuille assurances pour le compte de l'ODEP ;
- ✓ Aider à mettre en place un système de management par la qualité, et une organisation adéquate de la DEPT.

#### **2.4.2. Département Exploitation :**

Ce département comprend une division terminal marchandises diverses, une division terminal roulier et gares maritimes, une division marine, une division zone franche et occupation temporaire du domaine public, et un service de sécurité. Sa mission se résume aux points suivants :

- ✓ Assurer dans les meilleures conditions d'ordre, de sécurité et de coût le transit des camions, des voitures personnelles et des passagers ;
- ✓ Assurer aux meilleures conditions le passage et le traitement des marchandises transitant par le port ;
- ✓ Programmer et gérer les escales des navires ;
- ✓ Assurer la gestion des services rendus aux navires pour leurs besoins propres durant l'escale ;



- ✓ Assurer le fonctionnement de la zone franche conformément à la réglementation en vigueur et aux procédures et dispositifs internes ;
- ✓ Assurer la sécurité dans l'enceinte portuaire (marchandise, personnes, installations, etc.,...);
- ✓ Assurer l'encadrement et la gestion des moyens alloués au département.

#### **2.4.3. Département Technique :**

Ce département comprend une division infrastructures et une division outillage. Sa mission se résume aux points suivants :

- ✓ Mettre à la disposition de l'exploitation un parc d'engins et d'accessoires de manutention en bon état, fiable et de moindre coût de revient ;
- ✓ Maintenir en l'état des infrastructures, des réseaux et des bâtiments ;
- ✓ Maintenir en l'état des infrastructures, des réseaux et des bâtiments ;
- ✓ Réaliser les immobilisations et les agencements dans les conditions les plus adéquates.

#### **2.4.4. Division Approvisionnements et Gestion des Marchés :**

Cette division a pour missions principales :

- ✓ L'approvisionnement des différents services de la direction d'exploitation du port de Tanger ;
- ✓ La gestion des stocks ;
- ✓ La gestion des marchés.

#### **2.4.5. Division Informatique et informatique de gestion :**

Cette division a pour missions principales :

- ✓ Veiller à l'application de la politique informatique et à la coordination de la mise en place des projets informatiques et organisationnels ;
- ✓ Assurer la gestion du centre informatique de la direction d'exploitation du port de Tanger ;

- ✓ Assurer la gestion, le suivi et la maintenance des systèmes d'information de gestion (matériels et logiciels).

#### **2.4.6. Division commerciale :**

Cette division a pour missions principales :

- ✓ Gérer l'ensemble des fichiers clients de la direction d'exploitation du port de Tanger ;
- ✓ Assurer la facturation des prestations et droits portuaires en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- ✓ Assurer la promotion des activités de la DEPT.

#### **2.4.7. Corps d'encadrement et d'Assistance Technique :**

Cette entité est chargée :

- ✓ D'assurer le directeur et les différents responsables à encadrer et à contrôler les travaux en cours;
- ✓ De contribuer à l'évaluation des projets et des programmes ;
- ✓ D'assister les auditeurs internes, sur leur demande, à effectuer certains contrôles et vérifications ;
- ✓ De mener des inspections pour le compte du DEP ou du directeur général.

### **2.5. Le système d'appréciation et de notation chez l'ODEP :**

Dans la pratique, l'opération d'appréciation du personnel connaît de grandes difficultés pour la mettre en évidence. Elle se déroule une fois par an (en fin d'année) pour permettre de coupler l'appréciation avec la rémunération et de préparer les objectifs de l'année suivante. Il est difficile d'évaluer plus d'une fois par an car la période d'appréciation constitue souvent une période assez tendue et qui fait remonter les conflits sous-jacents.

En principe, chez l'ODEP, l'appréciation du personnel se fait par trois personnes. Le chef de service qui est le responsable hiérarchique direct (niveau N) car il est plus proche de l'agent à apprécier, le chef de division (niveau N+1), et le chef de

département (niveau N+2) qui, lui, veille au maintien de la cohérence globale et à l'homogénéité des appréciations. Il peut également constituer un recours en cas de litiges ou de contestations.

L'appréciation porte sur trois volés (Grille d'appréciation : Voir annexe 1):

1. Valeurs personnelle et sens de responsabilité / 50
2. Manière de servir et comportement / 30
3. Assiduité / 20

## **2.6. La problématique :**

Comme déjà indiqué, l'appréciation du personnel de l'ODEP se déroule une fois par an (en fin d'année) et, il est difficile d'évaluer plus d'une fois par an car la période d'appréciation constitue souvent une période assez tendue et qui fait remonter les conflits sous-jacents.

Cependant, la périodicité annuelle présente l'inconvénient majeur de ne pas refléter la situation de l'activité de toute l'année car ce système encourage les actions coups d'éclat vers l'approche de la fin d'année et contribue à marginaliser certaines actions réalisées trop tôt (en début d'année, par exemple).

Vu l'ambiguïté des critères d'évaluation, la subjectivité des évaluateurs, et une évaluation non structurée, cette pratique provoquait des réactions très diversifiées de la part des agents. Ces réactions peuvent aller de la panique à l'indifférence. Certains agents se sentaient menacés et avaient peur d'être victime d'actions de règlement de compte, alors que d'autres s'en foutaient catégoriquement des résultats de l'appréciation.

En général, on observe chez le personnel du port de Tanger une certaine démotivation à cause de la méfiance envers leurs supérieurs et la non croyance au système d'appréciation. La plupart d'entre eux travaillaient sans objectifs, ne fournissaient aucun effort et attendaient toujours des directives de leurs supérieurs.

Au cours des deux dernières années, on a observé chez le personnel du port de Tanger un taux d'absentéisme élevé et un taux de rendement faible.

### **3. LE CADRE CONCEPTUEL :**

Nous présentons dans cette partie le cadre conceptuel qui va nous servir comme référence théorique dans l'accomplissement de notre étude.

#### **3.1. Le but du cadre conceptuel :**

Le cadre d'analyse propose une base de comparaison qui permettra à l'étude de s'appuyer sur les concepts clés et de favoriser l'analyse de l'ensemble de la démarche dans son contexte organisationnel.

#### **3.2. L'évaluation du rendement :**

C'est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées. Ainsi, l'évaluateur porte des jugements sur une performance mesurée en vue de contribuer au développement de l'organisation et à celui, plus personnel, de l'employé.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.

Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas seulement une évaluation annuelle, mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année, il est nécessaire de se doter d'un processus de concertation continue. En procédant ainsi au cours de l'année, cela permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution.

### **3.3. Les compétences :**

Elles sont une combinaison d'habiletés, de connaissances et d'aptitudes appliquées et observables, qui sont importantes pour le succès de l'entreprise, pour le rendement individuel des employés et pour l'enrichissement de leurs tâches. Les compétences valent aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises.

La compétence exprime toujours une capacité à faire. Elle indique non pas ce qui doit être connu ou appris, mais ce qui doit être mis en oeuvre. Donc, c'est le transfert du savoir qui fait la compétence. Les compétences favorisent l'atteinte des objectifs suivant:

- Définition des valeurs de l'entreprise ;
- Établissement d'une norme commune face à la gestion du personnel ;
- Clarification du cadre de travail ;
- Intégration des objectifs organisationnels et individuels ;
- Reconnaissance des efforts d'amélioration continue du personnel.

#### KNOWLEDGE (CONNAISSANCES)

Réfère aux informations spécifiques nécessaires pour effectuer la tâche d'un emploi. Ces éléments sont acquis par une formation formelle, (entraînement à la tâche) et l'expérience de travail.

#### SKILLS (HABILETÉS)

Réfère à la compétence pour utiliser les outils et les équipements disponibles au travail. Cette habileté peut être acquise par un environnement d'apprentissage ou être apprise de manière informelle. Quelques exemples d'habiletés avec des outils pourraient être un appareil à souder, dactylographier au moyen d'un logiciel de traitement de textes, ou conduite de véhicules lourds.

#### ATTRIBUTES (TRAITS PERSONNELS, CARACTÉRISTIQUES)

Réfère aux caractéristiques additionnelles nécessaires pour accomplir un travail de la meilleure manière. Cette catégorie inclus les attitudes, la motivation, la personnalité et d'autres caractéristiques à la fonction ou l'organisation.

### **3.4. Intérêts de l'évaluation du rendement pour l'entreprise :**

L'évaluation du rendement du personnel constitue un des actes les plus importants de la gestion des ressources humaines. Pratiquée périodiquement, elle permet de faire le point régulièrement sur :

- ✓ la motivation du personnel et son degré d'adhésion aux objectifs globaux ;
- ✓ le climat social de l'entreprise ;
- ✓ les besoins en formation non exprimés ;
- ✓ L'état des réalisations des objectifs individuels et donc, par consolidation, des objectifs globaux de l'entreprise.

Par ailleurs, le système d'évaluation constitue un élément de base pour la gestion des carrières et un support efficace de la communication interne.

### **3.5. Intérêts de l'É.R pour la gestion des ressources humaines :**

Le système d'évaluation constitue un outil de la gestion des ressources humaines car, il permet :

- ✓ de contribuer à la communication interne par les échanges qu'il occasionne entre la hiérarchie et ses subordonnés, avec la participation des partenaires sociaux. Il permet l'écoute et la transmission des objectifs ;
- ✓ de compléter le plan de formation par les besoins exprimés par les appréciés, et qui n'ont pas été programmés dans le plan de formation ;
- ✓ d'enrichir la gestion des emplois en mettant en évidence la difficulté de certains postes (évaluation des postes) ;
- ✓ d'aider à la mobilité en mettant en évidence les inadéquations poste/profil, et en dégageant les employés ayant le potentiel pour occuper des postes importants ;
- ✓ de contribuer à la promotion des employés performants.

### **3.6. Intérêts de l'évaluation du rendement pour l'apprécié :**

L'évaluation constitue une occasion pour l'apprécié de se situer au sein de son entreprise et d'échanger des avis avec sa hiérarchie sur le fonctionnement du travail. Elle lui permet de :

- ✓ connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ;
- ✓ faire connaître les difficultés qu'il rencontre dans son travail le type de soutien dont il a besoin ;
- ✓ connaître les objectifs à atteindre ;
- ✓ savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ;
- ✓ exprimer ses besoins en formation, sa propre perception de son entreprise et ses désirs d'évolution de carrière,

### **3.7. Gestion du rendement :**

La gestion du rendement est un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation.

La première étape de la gestion du rendement, c'est l'établissement d'un plan de travail en vue de préciser à l'employé ce qu'il doit accomplir et comment. Ce plan est assorti d'un processus officieux et régulier de suivi et de rétroaction afin de discuter des progrès accomplis à l'égard des objectifs consignés dans le plan. À la fin de la période de rendement (période qui s'échelonne habituellement sur un an), le superviseur et l'employé se réunissent pour faire le bilan des réalisations et des défis de l'année écoulée et consigner les conclusions se dégageant de leur discussion dans un formulaire de gestion du rendement.

#### **3.7.1. Planification du travail :**

La planification du travail consiste une étape décisive du processus de l'évaluation de rendement qui consiste à établir les bases sur lesquelles les étapes suivantes du processus viendront s'appuyer. Elle découle principalement des objectifs et

priorités du service, lesquels sont basés sur la planification stratégique de l'entreprise. Suite à l'étape de planification, l'employé devrait donc être en mesure d'identifier clairement sa contribution personnelle dans la réalisation du plan stratégique de l'entreprise.

Il s'agit d'organiser une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés. Le superviseur et l'employé discutent du travail en général et s'entendent sur les éléments suivants:

- ✓ Les objectifs prioritaires ;
- ✓ Les critères de rendement ;
- ✓ Le plan de rétroaction ;
- ✓ Les motivateurs qui les intéressent.

Pour susciter l'engagement de l'employé, il est important d'écouter ses idées, et favoriser l'échange qui doit lui permettre de participer et de collaborer activement à la démarche

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé.

#### ***3.7.1.1. L'établissement des objectifs et des critères de rendement :***

Souvent, le volet le plus difficile d'une réunion de planification, c'est de réussir à formuler de façon claire et appropriée les objectifs et les critères de rendement.

- Les objectifs doivent être **SMART** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et situé dans le Temps.

- ✓ **Spécifique** : Les objectifs doivent indiquer clairement ce qu'il faut faire, quand il faut le faire, qui doit le faire et la quantité à faire. En plus de spécifiques, les objectifs doivent aussi parfois être stimulants et présentent un défi pour l'employé.



- ✓ **Mesurable** : Il s'agit de répondre à des questions telles que : Combien? Quelle quantité? Dans toute la mesure du possible, il est préférable d'utiliser des indicateurs à volets multiples, par exemple, des indicateurs de quantité, de qualité, de temps et de coût.
- ✓ **Atteignable** : Un objectif atteignable, c'est un objectif dont la réalisation est raisonnable, et dont la probabilité que l'employé l'atteigne est acceptable.
- ✓ **Réaliste** : L'employé doit être en mesure d'atteindre l'objectif. Le niveau de complexité de l'objectif doit correspondre à l'expérience et aux aptitudes de l'employé. Il faut s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacles insurmontables, indépendants de la volonté de l'employé, qui empêcheront sa réalisation.
- ✓ **situé dans le Temps** : On doit préciser clairement les délais dans lesquels les objectifs de rendement doivent être atteints. Habituellement, les objectifs sont formulés de façon à être réalisés d'ici la fin de la période d'évaluation du rendement (habituellement un an).

- Les critères sont les instruments qui servent à mesurer les différents aspects de ce qu'on veut mesurer et rendent compte de la performance. Ils s'expriment sous forme de traits de personnalité, d'habiletés et d'aptitudes. Lors de la détermination des critères, on doit tenir compte des considérations suivantes :

- ✓ Pertinence des critères par rapport aux objectifs ;
- ✓ Les critères doivent mesurer ce qu'ils sont sensés de mesurer ;
- ✓ Universalité et particularité des critères ;
- ✓ Précision et non ambiguïté ;
- ✓ Pertinence des critères par rapport à l'emploi de l'employé ;
- ✓ Pondération et importance relative des critères ;
- ✓ Imputabilité de l'employé à l'égard des critères utilisés.

### **3.7.2. Suivi et rétroaction :**

La deuxième phase du processus consiste à faire un suivi de l'entente survenue lors de la phase de planification. L'employé réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et le gestionnaire met en place les mesures de support convenues. L'employé reçoit une rétroaction sur l'ensemble de son travail et sur les objectifs prioritaires fixés.

Il est conseillé de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires. Le gestionnaire et l'employé discutent de façon continue de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement mais de façon informelle.

### **3.7.3. Bilan du rendement :**

La dernière phase est l'étape plus formelle qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés à l'étape de planification. Puisque le rendement a été observé tout au long de l'année lors de périodes ponctuelles de suivi, cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation.

Cette étape portera plus spécifiquement sur le rendement de l'employé en ce qui a trait à l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir faire) ainsi que de ses aptitudes et habiletés (savoir être).

### **3.7.4. Sources d'erreurs ou de préjugés lors de l'entretien d'évaluation :**

Pour qu'un processus de gestion du rendement réussisse à motiver les employés à faire de leur mieux, il doit être juste et appliqué de façon uniforme à tous les employés. Les superviseurs et les gestionnaires devraient être bien au fait des sources possibles d'erreurs lorsqu'ils font une évaluation de rendement. Ils devraient déployer tous les efforts pour les éviter dans le cadre du processus d'évaluation :

- ✓ **Effet de halo** : L'opinion positive ou négative qu'a le superviseur d'un employé dans un domaine donné influe sur l'évaluation qu'il fait de son rendement dans tous les autres domaines.
- ✓ **Tendance centrale** : L'évaluateur se sent mal à l'aise quand il évalue des employés et qu'il doit leur attribuer une cote d'évaluation telle que « Excède les attentes » ou « Ne satisfait pas aux attentes ». L'évaluateur attribue plutôt systématiquement aux employés une note au milieu de l'échelle.
- ✓ **L'effet de contraste** : L'évaluateur évalue un employé en le comparant à un autre employé dont l'évaluation a eu lieu juste avant la réunion d'évaluation du rendement en cours.
- ✓ **L'effet miroir** : L'évaluateur attribue des cotes plus favorables aux employés qu'il estime semblables à lui qu'aux employés qui sont différents de lui.
- ✓ **Indulgence ou sévérité** : L'évaluateur est soit trop indulgent, soit trop sévère lors de l'évaluation du rendement.
- ✓ **Effet de récence** : L'évaluateur centre son évaluation sur le rendement récent de l'employé et n'examine pas le rendement pour toute la période d'évaluation.

### 3.7.5. Types d'entretien d'évaluation du rendement :

Méthodes	Énoncer et vendre	Énoncer et écouter	Résoudre les problèmes
Rôle de l'évaluateur	Juge	Juge ouvert	Coach
objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer l'évaluation;</li> <li>• Convaincre l'employé de s'améliorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer l'évaluation;</li> <li>• Faire tomber les attitudes défensives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanger sur les évaluations respectives;</li> <li>• Encourager le développement des compétences de l'employé.</li> </ul>

#### **4. MÉTHODOLOGIE :**

Dans cette partie nous allons traiter la démarche méthodologique utilisée pour recueillir les informations nécessaires à cette étude et les limites qu'impose cette méthodologie.

##### **4.1. Information/sensibilisation :**

Dans un premier temps, à l'aide du chef du service du personnel M. Farid Essaidi, nous avons formé un comité ad hoc à partir des chefs de service et représentants des employés (3 chefs de service et 3 représentants).

Afin d'impliquer activement ces personnes dans le processus, nous avons informé le comité au sujet de l'intervention et expliquer les objectifs du mandat. Par la suite nous avons chargé le comité de diffuser l'information et sensibiliser le reste du personnel du port de Tanger à cette intervention.

##### **4.2. Documentation :**

À l'aide de la documentation existante au port de Tanger, j'ai pu comprendre la mission du Port et celles de ses départements et services (chapitre 2). Aussi j'ai pris connaissance des méthodes utilisées par l'ODEP pour évaluer le rendement des employés.

L'opération d'appréciation du personnel se déroule une fois par an (en fin d'année) pour permettre de coupler l'appréciation avec la rémunération, et de préparer les objectifs de l'année suivante. En principe, elle se fait par trois personnes : Le chef de service qui est le responsable hiérarchique direct (niveau N) car il est plus proche de l'agent à apprécier, le chef de division (niveau N+1), et le chef de département (niveau N+2) qui, lui, veille au maintien de la cohérence globale et à l'homogénéité des appréciations. Il peut également constituer un recours en cas de litiges ou de contestations. L'appréciation porte sur trois volés (annexe 1): les valeurs personnelle et sens de responsabilité / 50, la manière de servir et comportement / 30, et l'assiduité / 20.

### **4.3. Entrevues :**

Des entrevues semi structurées individuelles et de groupe ont été effectuées auprès des employés et des chefs de services pour savoir leurs points de vue et leurs suggestions concernant le système d'évaluation du rendement (notation et appréciation) utilisé au sein du port de Tanger.

Pour collecter des données, nous avons élaboré deux types de questionnaires (annexe 2 et 3) et un canevas d'entrevue. Un questionnaire s'adressant aux évaluateurs et l'autre s'adressant aux évalués.

Vu le manque de disponibilité de la part du personnel, en deux mois, nous avons effectués cinq rencontres avec 20 employés et 5 cadres, à raison de 5 personnes par rencontre.

Au cours de chaque rencontre, nous recueillons des opinions et des commentaires sur le système d'évaluation, et des questionnaires remplis.

### **4.4. Limite de l'étude :**

Cependant, cette démarche comporte certaines limites. Notre analyse a porté sur le système actuel de l'appréciation et notation utilisé au port de Tanger et sur les améliorations et les changements qui pourraient être apportés au système pour mieux l'intégrer au contexte actuel de l'ODEP. C'est une analyse à caractère spécifique et on n'y retrouvera pas un modèle d'analyse systémique qui demande beaucoup d'effort et de sources d'informations abondantes.

Nous avons un faible échantillon d'évalués (25 personnes). La taille d'échantillon se trouve relativement restreint par rapport au nombre des employés du port de Tanger qui est au alentour de 150 personnes permanents.

Dans cette période d'année et vu les changements majeurs apportés à l'ODEP, il m'était difficiles d'avoir la disponibilité des personnes pour des rencontres de ce genre.

## **5. ANALYSE DES DONNÉES :**

### **5.1. Analyse du formulaire d'appréciation et notation :**

Selon Petit et Haines «un instrument d'évaluation du rendement doit être pertinent, discriminant, valide et fidèle, facile à utiliser et généralement bien accepté par ses évaluateurs».

Pertinence : Les critères et les normes doivent être reliés à la nature du travail, et doivent être différents et spécifiques à chaque fonction;

Discrimination : Permettre de distinguer les employés satisfaisants des insatisfaisants, des très satisfaisants et des moins satisfaisants.

Validité et fidélité : Valide lorsque les résultats correspondent à la réalité; et fidèle si les critères sont clairs et précis, si les évaluateurs sont bien formés et s'ils comprennent bien ce qui est attendu d'eux.

Acceptabilité : facile à utiliser et conçu par les évaluateurs.

Aussi, un formulaire d'évaluation du rendement doit contenir, en plus des informations d'identification personnelle :

#### **Des informations sur l'emploi et le rendement :**

- ✓ Responsabilités clés;
- ✓ Attentes de rendement (résultats et comportements);
- ✓ Niveau d'évaluation (cotes d'évaluation);
- ✓ Évaluation globale.

#### **Des informations sur la suite de l'évaluation :**

- ✓ Commentaires de la personne qui évalue;
- ✓ Commentaires de la personne dont le rendement est évalué;
- ✓ Signatures de l'évaluateur, de l'employé et du réviseur;
- ✓ Dates : évaluation, tout suivi à faire.

D'après ce cadre de référence, le formulaire utilisé par le port de Tanger (annexe1), manque plusieurs points. En plus, les critères d'évaluation ne sont ni clairs ni pertinents. Ils ont un aspect général, ambigu, et laissent la place à l'interprétation et à la subjectivité.

## **5.2. Résultats relatifs aux entrevues avec les employés :**

Les commentaires concernant les points d'insatisfaction sont, cependant, beaucoup plus nombreux. En effet, en reproche au processus actuel d'être trop général et manque d'objectivité. De plus, ce système ne démontre pas le rendement réel de l'employé, ce qui n'est donc pas déterminant.

La plupart des employés ne savent pas sur quoi ils sont évalués, pour eux, les critères sont ambigus et complexes. Aussi, il y a absence de rencontres avec leur supérieur pour fixer les objectifs du travail et clarifier les critères de rendement attendu.

Il a également été souligné que trop souvent, il n'y a pas de commentaires émis de la part des supérieurs concernant le rendement des employés, et les résultats de l'évaluation ne sont pas considérés pour les avancements d'échelon et de salaire, et sont utilisés pour des fins de sanctions.

Ce système d'appréciation et notation n'est pas pris au sérieux par les employés et les supérieurs. Il ne laisse pas de place pour les rencontres avec les supérieurs pour la discussion aux sujets de l'évaluation et des attentes de rendement. Il n'y a également pas de plan d'action pour les employés, pas de calendrier de suivi ni de feedbacks positifs concernant leurs rendements.

Les employés aimeraient bien travailler avec des attentes signifiées et stimulantes, désirent participer activement à leur propre évaluation et effectuent des échanges avec leurs supérieurs afin d'éclaircir l'évaluation et éliminer le plus possible la subjectivité.

## **5.3. Résultats relatifs aux entrevues avec les supérieurs immédiats :**

Pour les supérieurs, la fiche d'appréciation et notation existe depuis plusieurs années, et c'est simplement un outils pour porter un jugement sur leurs employés à la fin de l'année. C'est une fiche de notation pour une appréciation globale seulement.

La plupart des évaluateurs utilisent ces fiches, sans avoir toute la formation nécessaire, et parce qu'elles font partie de leurs tâches. Les supérieurs désirent

participer à des sessions de formation qui devraient porter sur la formulation et la négociation des attentes signifiées, l'élaboration des plans d'action, le suivi et le feedback, et finalement les techniques d'entrevue d'évaluation de rendement.

Certains supérieurs désirent inclure les profils de compétences au niveau l'évaluation du rendement prétextant que cela pourrait être une source de motivation pour les employés.

Tous les supérieurs considèrent l'évaluation du rendement un outil de gestion où la communication et le feedback sont des éléments primordiaux. Ils affirment qu'il est important d'intégrer une approche systémique de la gestion du rendement qui est préoccupée par le développement et l'amélioration continue de la performance de l'individu, du groupe, des systèmes et des structures. On doit donc tenir compte de tous les paramètres influençant l'organisation et les employés.

## **6. LE NOUVEAU S. DE GESTION D'ÉVALUATION DU RENDEMENT :**

### **6.1. Objectifs du système :**

L'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités des employés correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Compte tenu des résultats d'entrevues faites auprès des évalués et des évaluateurs du port de Tanger, les objectifs généraux du système que nous proposons sont les suivants :

- ✓ Identifier les besoins en formation ;
- ✓ Améliorer le rendement des employés ;
- ✓ Reconnaître la contribution et récompenser les meilleurs éléments ;
- ✓ Valoriser le personnel ;
- ✓ Améliorer la relation employés/supérieurs ;
- ✓ Consolider l'opération de supervision ;
- ✓ Établir des attentes de travail significatives ;
- ✓ Motiver le personnel ;
- ✓ Instaurer un bon climat de travail ;



## **6.2. Types de systèmes de gestion du rendement :**

Il existe plusieurs systèmes de gestion du rendement, d'une simple discussion informelle avec un employé sur la façon dont son travail avance, jusqu'à des systèmes comportant des formulaires de plusieurs pages pour différents niveaux de personnel, en passant par l'évaluation de l'efficacité reliée à la rémunération et aux possibilités d'avancement.

Les lignes directrices que nous présentons reposent principalement sur un système de rétroaction continue basé sur une communication régulière et efficace entre les gestionnaires et le personnel et sur une bureaucratie minimale.

*Les différents éléments :*

- ✓ Concepts simples et informels tant dans les composantes du système que dans sa mise en application ;
- ✓ Rétroaction fréquente et semi structurée aux employés sur les activités reliées à leur emploi et sur leur rendement ;
- ✓ Rencontre d'évaluation annuelle pour permettre au gestionnaire et à l'employé de prendre du recul sur le quotidien et d'analyser le travail et le rendement dans leur ensemble ;
- ✓ Accent sur le présent et l'avenir plutôt que sur le passé.

## **6.3. Conditions de succès :**

Le succès d'un tel système repose sur les éléments suivants :

- ✓ L'engagement et l'implication de la haute direction ainsi que son soutien constituent le facteur clé de la réussite ;
- ✓ Les gestionnaires devraient multiplier les communications aux moments opportuns et répondre aux questions des cadres intermédiaires et des employés et avoir une cohérence entre le discours et la pratique ;
- ✓ Favoriser un climat de compréhension et de confiance réciproque, favorable à la fois à l'efficacité de l'ODEP et aux aspirations des travailleurs ;

- ✓ La cohérence des attentes du rendement au travail avec les orientations stratégiques ;
- ✓ L'imputabilité des employés et des superviseurs.

#### **6.4. Étapes du système de gestion du rendement :**

Les meilleurs gestionnaires ne font pas réussir leurs employés, ils leur permettent de bien réussir leur travail. Ils le font en fournissant les outils nécessaires, en enlevant les obstacles et en communiquant constamment avec eux pour s'assurer que les activités correspondent bien aux priorités de l'organisation.

##### **6.4.1. Fixation des attentes claires et des objectifs stimulants :**

- ✓ Faire connaître la vision et les objectifs de l'organisation et ceux du service;
- ✓ Expliquer aux employés comment leur travail contribue à atteindre les objectifs de l'organisation, et être clair et direct sur les comportements et les résultats qu'on attend d'eux.
- ✓ Demander à chaque personne de préparer une ébauche d'objectifs de rendement. La personne connaît mieux son travail et sera plus portée à atteindre ses objectifs si elle a participé à les définir.
- ✓ Faire des rencontres individuelles avec les employés pour analyser leurs objectifs de rendement et les approuver. Les objectifs doivent être clairs, réalisables, représentent un certain défi et qu'ils poussent la personne à faire de son mieux.
- ✓ Faire connaître les objectifs de rendement à tous les membres de l'équipe et discuter les.

Pour définir ces attentes, le superviseur peut recourir à trois types de critères différents :

1. **Les attentes reliées à la personnalité de l'employé :** ces attentes sont basées sur l'hypothèse que les employés performants ou non performants possèdent différents traits de personnalité.

2. **les attentes reliées aux comportements de l'employé** : ces attentes sont basées sur l'observation de comportements adoptés par les performants ou non performants ou sur des normes fixées par l'organisation.

3. **les attentes reliées aux résultats produits par l'employé** : ces attentes sont basées sur les standards à atteindre ou des objectifs reliés aux responsabilités attribuées à l'employé.

E règle générale, les attentes bien formulées vont s'avérer réalistes, stimulantes, spécifiques, mesurables, et limités dans le temp.

#### **6.4.2. Suivi et rétroaction continue :**

Le suivi est une observation continue de rendement de chaque employé par les diverses activités de supervision; c'est une interaction avec les personnes concernées. Les éléments du suivi sont :

1. Observer le rendement et les comportements observables des employés;
2. Analyser les écarts constatés et chercher les causes probables;
3. Intervenir rapidement : corriger les faiblesses et développer les forces;
4. Reconnaître les bons résultats et les progrès des employés;
5. Encourager et supporter les employés;
6. Documenter le dossier de l'employé.

Les objectifs de la rétroaction sont la direction, la correction et la motivation. La direction pour clarifier les attentes et fixer de nouveaux objectifs. La correction pour constater et corriger les erreurs et modifier le plan d'action. La motivation c'est pour renforcer les efforts fournis et maintenir et accroître l'intérêt chez les employés. Pour une rétroaction efficace, le supérieur devrait revoir le rendement de l'employé à la lumière des objectifs et indicateurs de rendement convenus.

#### **6.4.3. Entretien d'évaluation du rendement :**

L'entretien d'évaluation est à la pointe du management participatif. Loin d'être un outil effrayant des managers pour faire pression sur leurs subordonnés, c'est un

outil de développement des compétences, et une possibilité d'évolution pour les employés. Il portera sur l'écart entre les objectifs (permanents et ponctuels) et les résultats effectifs de l'employé.

L'entretien d'évaluation est aujourd'hui un moyen de communication privilégié entre le manager et le employé. Il est l'occasion programmée et régulière qui permet au superviseur de faire le point sur les compétences de l'employé, d'être informé des difficultés qu'il rencontre, d'évaluer ses progrès et ses potentialités, et enfin de statuer avec lui sur l'évolution de sa carrière.

C'est un moment de partage où le l'employé livre le bilan de ses actions, le superviseur confie ses impressions (félicitations et points d'amélioration/réprimande), où l'on cherche ensemble des solutions, où l'on prend des résolutions, et où l'on avise concrètement de l'évolution de l'employé dans l'entreprise.

### **Étapes à suivre :**

#### **• La préparation**

La préparation est un exercice indispensable à l'entretien d'évaluation, autant pour l'évaluateur que pour l'évalué. En ce qui concerne la préparation, pour le superviseur, il faut être strict, exigeant, car on valorise l'entretien et l'employé. La préparation doit être faite par écrit, et si on n'est pas préparé, on doit s'attendre à des conséquences.

#### **• L'accueil**

1. *Fixer le cadre de l'entretien* : jour et heure convenus suffisamment d'avance, endroit calme, absence d'interruption, et durée suffisante. (Annexe 4)
2. *Mise en confiance* : Avec des sujets d'actualité, vacances, week-end, etc.
3. *Structurer l'entretien* : la durée, les règles, le dialogue, etc.
4. *Fixer le but de l'entretien* : faire le bilan, mieux se connaître, renforcer la collaboration, avoir un entretien ouvert sur le passé et le futur, mettre en évidence les points forts, améliorer les points faibles, fixer des objectifs concrets, etc.

5. *Rappeler les principes de l'entretien* : Dialogue franc et ouvert, liberté d'expression, préparation mutuelle, confidentialité, et le suivi.

• **Au coeur de l'entretien :**

Le superviseur, dans l'entretien, est un poseur de questions. Car quand on pose des questions on reçoit des réponses, et celui qui répond parle et s'engage. Le superviseur donc, mène le débat et pose des questions ouvertes.

Les étapes qui sont franchies sont :

1. *L'accueil positif* : sourire, information et valorisation du moment;
2. *Le bilan de la période* : observations et discussions, félicitations et points d'amélioration;
3. *La projection dans l'avenir* : négociation, objectifs et planification;
4. *Motivation* : encouragements, conseils et mise en confiance.

• **Les documents utiles à l'entretien d'évaluation :**

Les documents utiles dans la préparation de l'entretien :

1. *L'évaluation antérieure, si existante* : Si non existante, utiliser les objectifs de l'année en cours et des années précédentes ainsi qu'une évaluation fictive.
3. *L'historique de sa formation* : Compétences techniques, curriculum Vitae, et points forts reconnus et constatés.
4. *L'inventaire des éléments caractéristiques de l'année* : Résultats, activités dominantes, et efforts remarquables.
5. *Tous les renseignements administratifs de l'employé.*
6. *Dossier personnel de l'employé.*

Les documents utiles pendant l'entretien :

1. *La définition de la fonction de l'employé* : Autrement dit, la description des tâches ou le cahier de charges le plus actuel.
2. *Les orientations du service* : vision et mission du service. Les notions de philosophie et de politique d'entreprise font partie de ce point.

3. *L'inventaire des éléments caractéristiques de l'année pour l'employé :*

- Ses résultats et performances concrètes;
- Ses efforts efficaces et réalisations;
- Son évolution par rapport à l'année précédente;
- Les points qu'il doit améliorer, tant sur le plan professionnel (technique) que comportemental;

4. *L'évaluation fictive* (préparatoire) : Évaluation qui porte sur les résultats, les compétences techniques, ainsi que sur l'attitude et le comportement.

5. *Les objectifs de l'année en cours de l'employé à évaluer* : Les objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs (concrets).

#### **6.4.4. Le formulaire d'évaluation du rendement : (annexe 5)**

C'est un outil de travail primordial dans le processus de l'évaluation de rendement.

En général, il doit contenir les éléments suivants :

##### Les informations d'identification personnelle :

- ✓ Nom et prénom ;
- ✓ Unité administrative ou service ;
- ✓ Titre de l'emploi ;
- ✓ Ancienneté dans l'organisation ;
- ✓ Ancienneté dans le poste.

##### Les informations sur l'emploi et le rendement :

- ✓ Responsabilités clés;
- ✓ Attentes de rendement (résultats et comportements);
- ✓ Niveau d'évaluation (cotes d'évaluation);
- ✓ Évaluation globale.

##### Des informations sur la suite de l'évaluation :

- ✓ Commentaires de la personne qui évalue;
- ✓ Commentaires de la personne dont le rendement est évalué;
- ✓ Signatures de l'évaluateur, de l'employé et du réviseur;
- ✓ Dates : évaluation, tout suivi à faire.

#### **6.4.5. Définition des critères d'évaluation :**

Parmi les catégories suivantes, nous choisissons les critères d'évaluation qui correspondent bien au type d'emploi et aux natures des tâches occupées par l'employé.

- **Connaissances de l'emploi :**

- A-t-il les connaissances techniques nécessaires à sa fonction ?
- A-t-il une connaissance suffisante de l'entreprise, et notamment de l'activité des unités avec lesquelles il est en relation ?
- Se tient-il informé des évolutions de son environnement susceptibles d'influencer son domaine d'activité ?
- Utilise-t-il bien l'information interne ?
- Met-il à profit les informations reçues ?

- **Disponibilité :**

- A-t-il l'esprit d'entreprise ?
- Fait-il preuve d'un esprit d'équipe et de solidarité ?
- Fait-il preuve de flexibilité dans ses horaires ?
- Partage-t-il ses connaissances ou son savoir-faire ?
- A-t-il une capacité d'écoute suffisante ?
- Est-il ouvert aux évolutions et au changement ?

- **Communication :**

- S'exprime-t-il clairement, précisément et directement ?
- L'image transmise par l'employé correspond-elle à l'image de l'entreprise? (Présentation, contact, discours, attitudes ?)
- Sait-il écouter, expliquer et convaincre ?
- Fait-il preuve de diplomatie, de confidentialité, de tact ?
- Prépare-t-il ses entretiens ?
- Rend-il compte de ses interventions ?

- **Organisation :**

- Respecte-t-il les méthodes et les procédures ?
- Sait-il planifier son travail ?
- Réalise-t-il ses tâches avec ordre et efficacité ?
- Est-il ordonné dans son classement ?

- Pratique-t-il une préparation suffisante ?
- Fait-il preuve d'un sens des priorités ?
- Sait-il gérer son temps ?
- **Initiative :**
  - Prend-il suffisamment d'initiatives ou trop d'initiatives ?
  - Ses initiatives sont-elles prises au bon moment ?
  - Rend-il compte des initiatives prises ?
  - Apporte-t-il une ou plusieurs solutions à chaque problème ?
  - A-il une force de propositions ?
- **Créativité et originalité :**
  - Fait-il preuve d'imagination constructive et de créativité ?
  - Vient-il avec des propositions plutôt qu'avec des problèmes ?
  - A-t-il un esprit suffisamment prospectif ?
  - Quelle est sa capacité d'adaptation aux évolutions ?
  - Quelle est sa capacité à se remettre en cause ?
- **Animation :**
  - Sait-il créer l'adhésion et l'enthousiasme ?
  - Sait-il faire le nécessaire pour créer des relations de confiance au sein de son équipe et à l'extérieur ?
  - A-t-il une attitude positive en général ?
  - Sait-il motiver ses collègues, donner l'exemple ?
  - Sait-il fixer des objectifs concrets ?

#### **6.4.6. Le plan d'action :**

En général, le plan d'action découle de la rencontre d'évaluation annuelle lorsque l'on prévoit des changements dans les activités de l'employé.

Le plan d'action détermine les activités qui seront entreprises pour atteindre les objectifs qu'on a établis avec l'employé. Il précise quelles sont les personnes touchées et les activités qui devront être faites au cours d'une période donnée.

L'annexe 6 montre un format simple de plan d'action qu'on peut utiliser pour inscrire les actions sur lesquelles on a été entendu.



### ***Qui élabore le plan d'action :***

Le plan d'action est en général élaboré par l'employé et son supérieur, mais on peut également laisser à l'employé l'entière responsabilité de le faire.

Une fois qu'on s'est entendu sur les améliorations ou le perfectionnement à entreprendre, ensemble on devra déterminer quelles sont les différentes alternatives pour obtenir les résultats visés, puis les évaluer et enfin faire des choix.

### ***Comment choisir les activités :***

Pour établir un plan d'action, on devrait prévoir au moins une session de travail avec l'employé pour planifier, informer, donner des instructions et discuter de l'évaluation du dossier. Mais c'est sur la détermination des activités que l'employé doit entreprendre pour s'améliorer ou se perfectionner qu'il faut mettre l'accent.

## **7. STRATEGIE D'IMPLANTATION DU NOUVEAU S.G.É.R :**

L'implantation d'un tel système constitue une difficulté que la stratégie seule pourra surmonter. L'objectif de cette stratégie d'implantation se veut souple, cohérente et conforme à l'esprit de la démarche.

La stratégie consiste donc à promouvoir auprès des différents acteurs une meilleure compréhension des aspects liés à son opérationnalisation. Elle s'appuie sur une suite d'étapes chronologiques.

### **7.1. Opération « incitation »**

Elle vise spécialement à informer la direction du port de Tanger sur la situation qui a cours dans le port afin de la sensibiliser à l'état de la réalité de la productivité et du rendement des employés. A l'aide des données recueillies lors des entrevues et l'analyse des questionnaires, les responsables s'appliquent à faire connaître à la haute direction les performances et les contre-performances qui peuvent nuire à l'organisation. Pour assurer le succès de cette opération, la stratégie propose d'amener la haute direction à reconnaître l'existence du problème de performance en ce qui a trait à l'efficacité et à l'efficience des services du port.

## **7.2. Opération « sensibilisation »**

Cette opération vise, après qu'on a reconnu la problématique liée au rendement, à sensibiliser les divers niveaux de l'organisation à la nécessité d'opter pour un système de gestion de l'évaluation du rendement plus efficace. Cette opération suggère de procéder à la sensibilisation des trois niveaux d'acteurs, soit la haute direction, les cadres et les représentants des employés.

## **7.3. Opération « organisation »**

Pour cette étape, la stratégie propose dans un premier temps, que l'on se consacre à la mise en place d'un certain nombre de mécanismes permanents nécessaires à l'implantation et l'application du système de gestion du rendement. Aussi, dans cette étape on doit organiser des sessions de formation au profit des évaluateurs sur le processus de gestion l'évaluation de rendement, afin qu'ils puissent aptes à analyser et reproduire la documentation nécessaire en ce qui concerne la gestion de la performance et du rendement des employés.

## **7.4. Opération « évaluation »**

Cette opération sert particulièrement à boucler le circuit de la démarche, en évaluant, après application du SGER, les résultats qui se dégagent de la nouvelle réalité organisationnelle. Cette opération évaluative vise notamment à vérifier la réussite du projet relativement au rendement, à la productivité et à la satisfaction de tous les acteurs de l'organisation (internes et externes).

## **8. GESTION DE CHANGEMENT :**

Il est important pour les leaders de comprendre que les changements doivent s'opérer par étapes et que chacune de celles-ci est importante et que leur réalisation demande un certain temps.

- **La possibilité de résistance au changement :**

Le changement continu que connaît l'environnement est devenu un style de vie pour plusieurs employés et organisations d'aujourd'hui.

Les leaders perçoivent fréquemment les changements comme étant une façon de renforcer l'organisation. À l'opposé, plusieurs personnes voient le changement comme étant quelque chose de pénible et perturbant.

L'un des éléments critiques qui doit être compris est que la résistance au changement est tout à fait naturelle, et que les raisons qui motive celle-ci sont tout à fait légitimes.

- **Techniques d'implantation pour surmonter la résistance des employés :**

Communication et formation : La communication sert à informer les employés à propos des besoins de changement et des conséquences de changements envisagés. La communication prévient l'apparition de fausses rumeurs, de malentendus et de ressentiment.

Participation et implication : La participation amène les employés à prendre part à l'organisation du changement. Bien que cette approche consomme du temps, elle s'avère profitable puisqu'elle développe un sens de responsabilité chez les gens. La compréhension du changement par les employés est nettement améliorée lorsque ceux-ci y participent et s'impliquent dans le but d'en faire un succès.

Coercition : Comme dernier recours, la coercition peut s'avérer nécessaire lors de situations de crises lorsque les délais sont courts. La coercition peut aussi s'avérer nécessaire lorsqu'un réaménagement administratif est devenu nécessaire. Celle-ci est généralement appliquée du haut vers le bas. Mais cette pratique se veut à éviter puisqu'elle sème la colère chez les employés face aux leaders amenant ainsi des possibilités de sabotage.

## **9. CONCLUSION :**

Ce stage avait pour but de revoir le système d'appréciation et de notation utilisé depuis plusieurs années par l'Office D'Exploitation des Port du Maroc, en particulier le port de Tanger. Et proposer un système d'évaluation du rendement qui se base essentiellement sur la définition et la clarification des attentes en début du travail, le suivi et le feedback continue, et enfin le bilan de réalisation.

Sachant qu'un système d'évaluation du rendement concerne tout le personnel d'une organisation, et vu les contraintes conjoncturelles que vivait le personnel du port de Tanger et le manque de la documentation, nous avons essayé de collecter l'information nécessaire pour réaliser à terme notre mandat. En effet, nous nous sommes contenté d'un faible échantillon d'évalués (25 personnes). La taille d'échantillon se trouve relativement restreint par rapport au nombre des employés du port de Tanger qui est au alentour de 150 personnes permanents.

Notre analyse a porté essentiellement sur le système actuel de l'appréciation et notation utilisé au port de Tanger et sur les améliorations et les changements qui pourraient être apportés au système pour mieux l'intégrer au contexte actuel de l'ODEP. C'est une analyse à caractère spécifique et on n'y retrouvera pas un modèle d'analyse systémique qui demande beaucoup d'effort et de sources d'informations abondantes.

Suite à notre démarche de collecte de l'information et au résultat de l'analyse, nous avons proposé un système d'évaluation du rendement qui s'adapte au contexte actuel de l'ODEP. Ainsi, nous avons élaboré des critères de rendement en termes de traits de personnalité, de résultats et de comportements; élaboré un exemplaire de formulaire d'évaluation du rendement, et un exemplaire de plan d'action; montrer comment faire le suivi et donner de la rétroaction; et définir les sources d'erreurs lors de l'entretien d'évaluation que l'évaluateur doit éviter.

Cependant, nous sommes convaincus que ce projet ne peut réussir sauf si certaines conditions sont respectées. La communication, la participation, et la mobilisation sont des éléments fondamentaux que les gestionnaires du changement devront avoir constamment en tête s'ils veulent vraiment réussir.

## 10. BIBLIOGRAPHIE :

- Bazinet, A., (1980), l'évaluation du rendement. Editeur officiel du Québec, Québec.
- Beckhard, Richard, « la gestion du changement dans les organisations : un outil pour gérer le changement ». ERPI Gestion, 1991.
- Daniels, Aubrey C., « Gestion du rendement : l'amélioration de la qualité de productivité par le renforcement positif », Montréal, Édition de la Chenelière, 1994.
- Jean Leclerc, « Gérer autrement l'administration publique » Presse de l'université du Québec.
- Bachir Mazouz, « Recueil de texte du cours gestion par résultats », ÉNAP : Session Automne 2006.
- Jean-Paul, Cardieux, « notes de cours : gestion de l'évaluation du rendement ». HEC : Session Hiver 2004.
- Fournier, André, « l'évaluation du rendement comme outil de gestion », Débats sur l'évaluation du rendement des cadres supérieurs, Québec, CEPAQ, 1984.
- Bélanger, L. (1979), « Gestion des ressources humaines », ESKA
- Piveteau, J. (1981), « L'entretien d'appréciation du rendement ». Toulouse : Edition ERES.
- Diverrez, J. (1976), « l'appréciation du personnel ». Paris : Édition de l'entreprise moderne.
- Vendette, Pierre (1976), « l'évaluation du rendement. Québec : Ministère des affaires sociales.
- Nancy, Lynch, (1997), « Analyse du système d'évaluation de rendement au centre de détention de Chicoutimi ». ÉNAP : Rapport de stage.
- Bernard, Gauthier, (1993), « Élaboration d'un système d'évaluation du rendement », ÉNAP : Rapport d'intervention.
- Sylvie, St-Hilaire, (1995), « Révision des programmes d'évaluation du rendement à la direction des soins infirmiers du centre hospitalier de Gatineau ». ÉNAP : Rapport d'intervention.
- Christine, Bertrand, (1997), « Présentation d'un nouveau processus d'évaluation du rendement à la commission des transports du Québec ». ÉNAP : Rapport de stage.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel. « Gestion des ressources humaines: Gérer le rendement des employés »

### Sites Web :

[www.actformation.fr](http://www.actformation.fr) (ACT Formation : Animation, Conseil, Training)

[www.odep.org.ma](http://www.odep.org.ma) (ODEP Maroc)

## Annexe 1

ODEP  
DEPT  
DR/DRH

### APPRECIATION ET NOTATION – ANNEE 2005-

Nom et prénom	: .....
Matricule	: .....
Echelle	: .....
Fonction	: .....
Entité/affectation	: .....

NOM ET FONCTION DES APPRECIATEURS	
Appréciateur N	:..... Fonction :.....
Appréciateur N+1	:..... Fonction :.....
Appréciateur N+2	:..... Fonction :.....

Appréciateurs		N	N+1	N+2 (Note Validée)
Éléments d'appréciation				
Valeurs professionnelles et sens de responsabilité	/ 50			
Manière de servir et comportement	/ 30			
Assiduité	/ 20			
<b>Visa des appréciateurs</b>				

**NB :**

Appréciateur N : Chef de service

Appréciateur N+1 : Chef de division ou de CPA

Appréciateur N+2 : Directeur ou Chef de département

## Annexe 2

### Questionnaire s'adressant aux employés.

Veillez SVP encercler le nombre qui correspond à votre choix.

#### Légende :

1 : Entièrement en accord

3 : en désaccord

2 : En accord

4 : Entièrement en désaccord

Q1	Avec mon chef, j'établis les objectifs pour mon travail	1	2	3	4
Q2	Le long de l'année, je reçois du feedback de mon chef sur ma contribution au travail	1	2	3	4
Q3	En cas de difficulté, je demande de l'aide de mon chef	1	2	3	4
Q4	Dés le début de l'année, je sais sur quoi je serais évalué	1	2	3	4
Q5	L'évaluation doit faire le point sur mes réalisations passées	1	2	3	4
Q6	On me communique le résultat de mon évaluation	1	2	3	4
Q7	L'évaluation permet le développement des compétences	1	2	3	4
Q8	Une évaluation objective me permet de connaître mes faiblesses	1	2	3	4
Q9	On me communique les objectifs de l'ODEP et du DET	1	2	3	4
Q10	Avec l'évaluation je peux connaître mes besoins en formation	1	2	3	4
Q11	Je désire être évalué sur mes résultats au travail	1	2	3	4
Q12	Avec l'évaluation je pourrais avoir une promotion	1	2	3	4
Q13	Je désire être évalué sur ma personnalité	1	2	3	4
Q14	L'évaluation permet de mettre en évidence mon vrai potentiel	1	2	3	4
Q15	En entretien je considère mon évaluateur comme un juge	1	2	3	4
Q16	Je considère l'évaluation comme un règlement de compte	1	2	3	4
Q17	L'évaluation et un outil de sanction	1	2	3	4
Q18	L'entretien d'évaluation me permet d'échanger sur les évaluations respectives	1	2	3	4
Q19	Je désire être évalué sur mes comportements	1	2	3	4
Q20	Mon chef connaît-il les difficultés de mon travail	1	2	3	4
Q21	Je sais ce que mon chef attend de moi	1	2	3	4

Merci de votre participation

### **Annexe 3**

#### **Questionnaire s'adressant aux évaluateurs.**

Veillez SVP encercler le nombre qui correspond à votre choix.

#### **Légende :**

1 : Entièrement en accord

3 : en désaccord

2 : En accord

4 : Entièrement en désaccord

Q1	L'évaluation de rendement est une opération fastidieuse	1	2	3	4
Q2	L'évaluation doit servir d'instrument de gestion où la communication et le feedback sont des éléments primordiaux	1	2	3	4
Q3	L'évaluation doit orienter les énergies et les motivations vers la réalisation d'activités essentielles au bon fonctionnement de l'organisation	1	2	3	4
Q4	L'évaluation du rendement est un outil pour stimuler l'énergie des employés	1	2	3	4
Q5	L'évaluation doit se faire dans une approche systémique en tenant compte de tous les paramètres influençant l'organisation	1	2	3	4
Q6	Un évaluateur doit être formé pour évaluer	1	2	3	4
Q7	L'évaluation informelle met place à la subjectivité de l'évaluateur et peut être erronée	1	2	3	4
Q8	L'évaluation formelle permet de garder des traces sur l'évalué et réduit les biais liés à l'évaluation du rendement	1	2	3	4
Q9	L'évaluation du rendement me permet de connaître les faiblesses de mes employés	1	2	3	4
Q10	L'évaluation du rendement me permet de connaître les forces de mes employés	1	2	3	4
Q11	Je considère l'évaluation du rendement un bon outil de communication	1	2	3	4
Q12	Je désire évaluer chez mes employés leurs résultats du travail	1	2	3	4
Q13	Je désire évaluer chez mes employés leur personnalité	1	2	3	4
Q14	Je désire évaluer chez mes employés leurs comportements	1	2	3	4
Q15	L'évaluation permet d'augmenter mon pouvoir	1	2	3	4
Q16	Mes employés ont-ils une vision claire de leurs responsabilités	1	2	3	4
Q17	Les compétences de mes employés sont bien utilisées	1	2	3	4

Merci de votre participation



## **Annexe 4**

### **Préparation à l'entretien d'évolution**

**Nom :** ..... **Date :** .....

**Prénom :** ..... **Service :** .....

Merci de vous préparer par écrit pour notre entretien d'évolution qui aura lieu :

Le : .....

De : ..... à : .....

Cette feuille restera en votre possession.

Les décisions prises seront consignées dans un procès verbal à l'issue de notre entretien.

1. Quels sont les résultats de l'année en cours qui vous satisfont le plus et pourquoi ?
2. Quelles sont les activités professionnelles que vous préférez ?
3. Quels sont les buts que vous voudriez atteindre l'année prochaine sur le plan professionnel ?
4. Que devriez-vous améliorer dans vos prestations ?
5. De quelles aides avez-vous besoin pour l'année prochaine (formation...) ?
6. Que proposez-vous pour améliorer les prestations de notre service?

## Annexe 5

### EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

#### Direction d'Exploitation du Port de Tanger

#### I. Objectifs principaux :

Pour donner aux employés de la rétroaction sur leur rendement au travail et fournir une occasion de discuter de leur travail, de leurs problèmes et de leurs projets d'avenir. Pour déterminer les besoins de l'employé en matière de formation et de perfectionnement soit pour combler les lacunes ou pour améliorer certaines forces.

#### II. Renseignement sur l'employé :

Nom : .....

Prénom : .....

Titre de l'emploi : .....

Service/département : .....

Ancienneté dans le poste : .....

Date d'embauche : .....

#### III. Signatures :

L'évaluateur : ..... Date : .....

L'employé : ..... Date : .....

**\* CONTENU CONFIDENTIEL \***

#### IV. Définitions :

##### Catégories d'échelle de rendement :

<b>Supérieur aux exigences</b>	: Dépasse toutes les principales exigences. Atteint des résultats supérieurs à ceux de la plupart des employés du même niveau de responsabilité et contribue de façon importante au succès de l'organisation.
<b>Satisfait aux exigences</b>	: Satisfait à toutes les exigences principales. Obtient souvent des résultats supérieurs aux attentes. Possède une connaissance complète et approfondie des fonctions reliées à l'emploi. Les résultats pourraient être améliorés pour certaines exigences mineures avec un peu de formation ou d'expérience.
<b>Ne satisfait pas aux exigences</b>	: Incapable d'atteindre les résultats exigés à ce niveau. Atteint rarement les objectifs principaux. Semble incapable de surmonter les obstacles. Mesure à prendre.

##### Critères d'évaluation du rendement :

<b>Connaissance de l'emploi</b>	: Comment l'employé comprend les méthodes et les procédures nécessaires pour effectuer son travail et faire les liens avec celui des autres.
<b>Productivité et efficacité</b>	: La qualité du travail produit, et le degré avec lequel l'employé atteint ou dépasse les objectifs fixés pour la période d'évaluation, y compris les compétences organisationnelles et le jugement.
<b>Efficacité des relations</b>	: L'efficacité avec laquelle l'employé mène ses relations de travail tant à l'interne qu'à l'externe, y compris le travail d'équipe, les habiletés de communication et la capacité d'adaptation lorsqu'il est nécessaire d'être flexible.
<b>Initiative</b>	: Le degré d'autonomie de l'employé quand il s'agit d'initier des activités productives reliées au travail.
<b>Créativité et originalité</b>	: Le degré de créativité et d'originalité de l'employé dans l'exécution de ses tâches quotidiens.
<b>Santé et sécurité</b>	: Le degré de sensibilisation de l'employé aux questions de santé et de sécurité tant pour lui-même que pour ses collègues.

## V. Évaluation du rendement :

Evaluer chacun des critères de rendement en choisissant le niveau approprié de rendement, et en expliquant votre évaluation en donnant des justifications pertinentes.

	Ne satisfait pas aux exigences		Satisfait aux exigences		Supérieur aux exigences	
	-	+	-	+	-	+
<b>Connaissance de l'emploi :</b> ..... ..... .....						
<b>Productivité et efficacité :</b> ..... ..... .....						
<b>Efficacité des relations :</b> ..... ..... .....						
<b>Initiative :</b> ..... ..... .....						
<b>Créativité et originalité :</b> ..... ..... .....						
<b>Santé et sécurité :</b> ..... ..... .....						
<b>Évaluation générale :</b> ..... ..... .....						

**VI. Planification :**

*Objectifs de la prochaine période d'évaluation :*

- |         |         |
|---------|---------|
| 1. .... | 4. .... |
| 2. .... | 5. .... |
| 3. .... | 6. .... |

*Révision de perfectionnement :*

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

*Besoin de formation :*

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

*Intérêts personnels de l'employé :*

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

**VII. Commentaire de l'employé :**

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

## Annexe 6

### Exemple de plan d'action :

A partir de l'évaluation de rendement, approuvez les améliorations désirées dans le rendement de l'employé et prévoyez un plan d'action pour le perfectionnement professionnel ou personnel de l'employé. Enumérez ensuite quelles seront les actions entreprises par l'employé et par le superviseur afin d'obtenir le rendement ou les résultats désirés. Etablissez également les dates d'évaluation.

<b>Action 1 :</b> .....		
<b>Comment :</b> ..... .....		
<b>Qui :</b> ..... .....	<b>Quand :</b> ..... .....	<b>Dates d'évaluation :</b> .....

<b>Action 2 :</b> .....		
<b>Comment :</b> ..... .....		
<b>Qui :</b> ..... .....	<b>Quand :</b> ..... .....	<b>Dates d'évaluation :</b> .....

<b>Action 3 :</b> .....		
<b>Comment :</b> ..... .....		
<b>Qui :</b> ..... .....	<b>Quand :</b> ..... .....	<b>Dates d'évaluation :</b> .....

### Commentaires de l'employé :

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