

إدارة المسارات الوظيفية

4

Gestion des carrières

أنظمة التقييم

Les systèmes d'appréciation

La mise en œuvre d'une gestion rationnelle des carrières implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion, rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

I. Les objectifs: piloter la performance, accompagner l'évolution professionnelle

Le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution. Le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux:

- a. les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité;
- b. les actions visant à améliorer les compétences individuelles et collectives et l'organisation (formation, par exemple);
- c. l'individualisation de la rémunération.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- d'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité;
- de situer les compétences, les aptitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance.

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :

- les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel;
- les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de la société;
- les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles adaptées à ses possibilités.

2. Les modalités

Les systèmes d'appréciation retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles. Les grilles pour les employés et ouvriers sont différentes de celles de la maîtrise et de l'encadrement, l'appréciation devant couvrir un champ plus vaste et aller également davantage en profondeur quand le niveau des responsabilités s'élève.

**Appréciation des ouvriers, employés
techniciens ou assimilés (autres qu'agents de maîtrise)**

Année

Nom, Prénom Age : ans
Ancienneté dans la Société ans Classification actuelle :
Établissement ou Service Catégorie professionnelle
Emploi Classification légale de l'emploi
Depuis combien de temps l'intéressé est-il
- connu de son chef ? ans dans l'emploi actuel ? ans
Pour chaque question, encrer la lettre correspondant à votre appréciation (consulter les conseils d'utili-
sation avant de remplir la feuille).

A - B - C - D - E

I – Appréciation de la performance

- 1 – Connaissance du travail A - B - C - D - E
- L'intéressé connaît-il son travail de façon satisfaisante ?
- Préciser les connaissances complémentaires à acquérir
- 2 – Qualité du travail A - B - C - D - E
- La qualité du travail est-elle suffisante ?
- Sinon comment l'améliorer
- 3 – Quantité de travail utile A - B - C - D - E
- La quantité de travail est-elle suffisante ?
- Sinon pourquoi ?
- 4 – Respect des consignes (de travail et sécurité) A - B - C - D - E
- Préciser les améliorations à apporter
- 5 – Faculté d'assimilation et de jugement A - B - C - D - E
(Possibilité d'assimilation des instructions relatives au travail
courant)
- 6 – Faculté d'adaptation (Possibilité d'acquérir les nouvelles
connaissances correspondant à l'évolution de sa spécialité ou
d'assimiler des techniques différentes de celles de sa fonction,
actuelle) A - B - C - D - E
- 7 – Qualités personnelles (Conscience professionnelle,
mémoire, esprit de coopération, maîtrise de soi,
imagination, initiative, sens de la communication...) A - B - C - D - E
- Quelles sont les qualités marquantes de l'intéressé ?
- Quels sont ses points faibles ?
- Appréciation d'ensemble dans le poste actuel A - B - C - D - E
(en tenant compte des différents éléments notés dans les
rubriques 1 à 7)
- Évolution (souligner la mention retenue) Recul - Sans changement
Quelques progrès
Progrès importants

II – Orientation

- L'intéressé est-il bien à sa place dans le poste qu'il occupe ?
- Serait-il qualifié pour d'autres travaux, lesquels et pourquoi ?

III – Potentiel

- Potentiel de commandement (initiative, sens des responsabilités, esprit éducatif, ténacité) A - B - C - D - E
- Potentiel de promotion (l'intéressé a-t-il les connaissances correspondant à des fonctions supérieures à celles qu'il occupe ou peut-il les acquérir) A - B - C - D - E
- Est-il qualifié pour une promotion ?
- Si oui à quel poste ?
- Dans quel délai ?

Le présent questionnaire a été :			
	Rempli par le Chef Direct	Revu par le Supérieur du Chef	Visé par le Chef de Service
Nom
Fonction
Date et signature
Échange de vues avec l'intéressé			
L'entretien conduit le par M a permis de préciser :			
– L'intéressé est-il satisfait de l'emploi qu'il occupe ?			
Orientation ou promotion			
– Quelle autre fonction désirerait-il remplir et pourquoi ?			
Autres remarques :			
Nom et titre du supérieur hiérarchique ayant conduit l'entretien			

Nom
 Prénom
 Direction
 Catégorie Prof.
 Matricule | | | | | | | | |

**Plan de formation
 et de développement personnel
 Moyens de formation et de développement personnel**

- Résultant des améliorations souhaitées des paragraphes II (Orientation) et III (Potentiel)
- Proposés en accord avec l'intéressé lors de l'entretien.

Indiquer l'intitulé du stage
 et cocher l'année choisie

Moyens internes connus				Moyens à trouver ou moyens externes connus
Dans les domaines				
I - Spécifiques de l'activité Stages de votre Direction				
II - Relatifs au développement personnel Stages interdirections de la DRS Information générale Société Initiation économique Initiation à l'informatique Initiation au travail de groupe				
Expression orale Anglais intensif				

Pour les stages connus, remplir la fiche - Préviation de stage - destinée au Correspondant Formation de votre Direction.

3. La détection du potentiel

C'est au niveau de l'encadrement que le système d'appréciation est aujourd'hui le plus répandu.

Les formulaires d'appréciation remplis contiennent des questions telles que :

Ce collaborateur est-il :

- au-dessus du poste ?
- dans les normes du poste ?
- en deçà des normes du poste ?

Peut-on prévoir une évolution:

- à court terme ?
- à moyen terme ?
- à long terme ?