



Casablanca, 25 DEC. 2019

CH-I-48

**TOUTES DIRECTIONS  
TOUTES FILIALES**

**Objet :** Cycle de Développement des collaborateurs relevant des niveaux 31, 32, 33, 41 et 42.

Dans le cadre de la transformation des dispositifs de développement de notre Capital Humain, un cycle de développement est mis en place pour les collaborateurs relevant des niveaux 31, 32, 33, 41 et 42.

Ce cycle vient confirmer les orientations de notre Groupe en matière de développement et de valorisation du Capital Humain où l'engagement et la volonté d'apprendre et de se développer sont des valeurs capitales.

## **I. Principes directeurs**

Le cycle de développement des collaborateurs s'articule autour des principes suivants :

- Assurer le développement continu des collaborateurs sur la base d'une appréciation des compétences et de la performance globale ;
- Baser l'appréciation sur des référentiels clairs et objectifs avec un suivi tout au long de l'année.
- Promouvoir l'échange et le feedback entre le collaborateur et son manager autour du plan de développement individuel et des objectifs de progrès ;
- Challenger et entériner les décisions de développement des collaborateurs, notamment par rapport à l'évolution de carrière, dans le cadre des comités de développement.

## **II. Mise en œuvre**

La mise en œuvre du cycle de développement passe par deux composantes :

- Une première composante qui a pour objectif le développement des compétences des collaborateurs à travers KAFA'ATI ;
- Une seconde composante qui a trait au développement de la performance globale des collaborateurs.

### **II.1. KAFA'ATI**

Kafa'ati vise à mettre en place les conditions de l'entreprise d'apprenants et a pour ambition d'offrir à tous les collaborateurs du Groupe un dispositif de développement des compétences global et intégré.

Kafa'ati est déployé à travers un processus qui s'articule autour de 3 étapes.

### **Etape 1 : Elaboration des parcours Kafa'ati sur la base de l'appréciation des compétences**

- Le manager direct (Responsable d'Equipe, Responsable d'Atelier, Responsable de Secteur, ...) apprécie les compétences de ses collaborateurs en se basant sur le référentiel des compétences et sur ses observations terrain.
- Il élabore ensuite les parcours KAFA'ATI de ses collaborateurs en réponse à leurs besoins en développement de compétences et à leurs aspirations. Ces Parcours comprennent différentes actions d'apprentissage :
  - Formation mettant en commun le présentiel et le distanciel ;
  - Accompagnement et coaching par le manager direct ou par des pairs ;
  - Pratique sur le terrain et des mises en situation professionnelle avec des référents

### **Etape 2 : Echange Kafa'ati**

Le manager direct échange avec son collaborateur autour du parcours Kafa'ati dans l'objectif de :

- Donner de la visibilité au collaborateur sur les compétences à développer et partager avec lui les actions d'apprentissage qui seront mises en œuvre ;
- Mettre à jour éventuellement le parcours en intégrant les aspirations du collaborateur.

### **Etape 3 : Mise en œuvre des parcours Kafa'ati**

La concrétisation des parcours Kafa'ati passe par :

- L'élaboration des plans prévisionnels de formation et la communication du planning prévisionnel de leur réalisation aux collaborateurs ;
- La mise en place et le suivi des actions d'apprentissage sur le terrain par le manager et son collaborateur.

Ce processus est déployé selon une fréquence de 2 à 3 ans avec, éventuellement, une mise à jour annuelle des parcours.

## **II.2. Développement de la performance globale :**

Le cycle annuel de développement de la performance globale a pour objectif d'offrir au collaborateur et au manager l'opportunité de faire le bilan sur les réalisations de l'année et de définir le plan de progrès en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue.

Ce cycle est décliné selon un processus en cinq étapes :

### **Etape 1 : Appréciation Managériale durant laquelle**

- Le manager direct procède à l'appréciation de la performance globale de l'année de son collaborateur en se basant sur des critères d'appréciations prédéfinis (cf. annexe 1) ;
- Les responsables hiérarchiques du collaborateur valident et approuvent l'appréciation du manager direct.

## **Etape 2 : Echange et feedback**

- Le manager direct prépare et mène un échange avec son collaborateur autour des réalisations de l'année et lui donne un feedback sur ses points forts et ses axes de progrès, en se basant sur l'appréciation effectuée et sur les objectifs opérationnels de l'entité ;
- A l'issue de cet échange, le manager et son collaborateur conviennent d'un plan de progrès qui fera l'objet d'un suivi continu durant l'année.

## **Etape 3 : Tenue du Comité Préparation**

- Ce comité est constitué du Responsable de l'Entité et de ses Responsables d'Atelier (ou équivalent) et a pour attribution le positionnement, d'une manière collégiale, de chaque collaborateur en comparaison avec la population de l'entité sur la base de la performance globale. Ce positionnement relatif est effectué selon 4 niveaux : Exceptionnel, Au-dessus de la population, En ligne avec la population, En dessous de la population.
- Le Comité de Préparation s'assure de la cohérence de la distribution des positionnements relatifs.
- Avant la tenue de ce comité, les Responsables d'Atelier (ou équivalent) préparent les éléments individuels de leurs équipes en concertation avec les Responsables d'Equipe.

## **Etape 4 : Tenue du Comité de Développement**

- Le Comité de Développement est présidé par le Directeur de l'Entité et est constitué de ses N-1 directs et du HRBP ;
- Le Comité de Développement analyse et échange autour des résultats des appréciations managériales et des positionnements relatifs des collaborateurs ;
- Sur la base de ces deux éléments, et des besoins de l'organisation, le Comité de Développement décide notamment sur les évolutions de carrière des collaborateurs éligibles<sup>1</sup>.

Le comité de développement est garant de la cohérence au niveau de son entité ;

## **Etape 5 : Mise en œuvre et suivi des plans de progrès**

- A l'issue de l'ensemble des Comités de Développement, l'entité Capital Humain s'assure de la cohérence globale et met en œuvre les décisions prises dans lesdits comités ;
- Les managers directs assurent un suivi régulier tout au long de l'année avec leurs collaborateurs pour leur donner du feedback et les accompagner sur leurs plans de progrès.

---

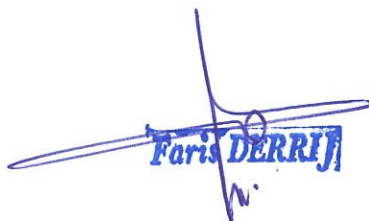
<sup>1</sup>Avoir, au minimum, une ancienneté de 2 ans dans le niveau actuel et remplir les conditions exigées par les emplois de destination (aptitudes médicales, aptitude psychotechniques, permis de conduire, etc.)

### III. Modalités de déploiement pour l'année 2020

- Lancement du cycle de développement de la performance globale à partir du mois de février 2020.
- Condition d'éligibilité à la promotion et prise d'effet :
  - Pour figurer parmi les candidats éligibles à la promotion, les collaborateurs doivent disposer d'une ancienneté dans le niveau actuel d'au moins 2 ans au 1<sup>er</sup> janvier 2020;
  - La date d'effet des promotions est fixée au 1<sup>er</sup> juillet 2019.
- Les décisions de promotion sont annoncées à l'issue de la tenue des Comités de Développement.
- Pour la mise en œuvre de ce cycle de développement, un plan d'accompagnement comprenant des actions de formations et de communication sera déployé dès le mois de janvier 2020.

Les entités Capital Humain et les Entités Opérationnelles s'assurent du pilotage et du suivi de la réalisation du cycle de développement et mettront tout en œuvre pour la réussite de la transformation des dispositifs de développement de notre Capital Humain.

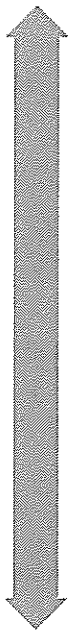
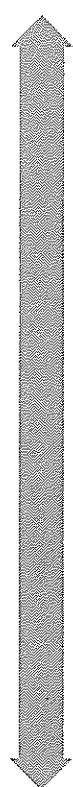
**Executive Vice-President Capital Humain,**



Faris DERRIJ



## Annexe 1 : Critères d'appréciation (en fonction de l'emploi exercé)

Contributeur individuel	Critères	Manager
	Respect des standards HSE	
	Bilan des Réalisations	
	Respect des normes et procédures ou Soins, méthodes et respect des délais	
	Effort de développement de compétences et de Polyvalence	
	Autonomie et résolution de problèmes	
	Travail en équipe et sens de collaboration	
	Communication, feedback	
	Disponibilité & engagement	
	Animation des équipes	
	Développement des collaborateurs	

Chaque critère est apprécié selon les 5 niveaux suivants<sup>2</sup> :

- Exceptionnel
- Très Bon / Excellent
- Bon
- Moyen
- Insuffisant

<sup>2</sup> Un référentiel définissant les différents niveaux d'appréciation pour chaque critère est mis à la disposition des managers et des collaborateurs selon différents formats (guide, plateforme digitale, ...)

1