

Management de la performance et Appréciation

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., et Bender A. F., *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, 2007
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Fundamentals of Human Resource Management*, , Mc Graw-Hill, 2nd Edition, 2007
- Sites Internet:
 - <http://www.indicerh.net/sections.php?op=viewarticle&artid=3840>
 - <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/041159eval/methodes.shtml#indiv>
 - <http://www.e-rh.org/RH.html>
 - <http://dessmrh.org/>

Plan

1. Management de la performance
2. Les méthodes pour mesurer la performance
3. Situer les méthodes d'évaluation des personnes
4. L'entretien d'évaluation
5. Sources d'information et intégration RH
6. Les obstacles à l'efficacité

1- Management de la performance

Management de la performance - définition

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

Définition

Le processus de management de la performance

Les problèmes de l'appréciation de la performance

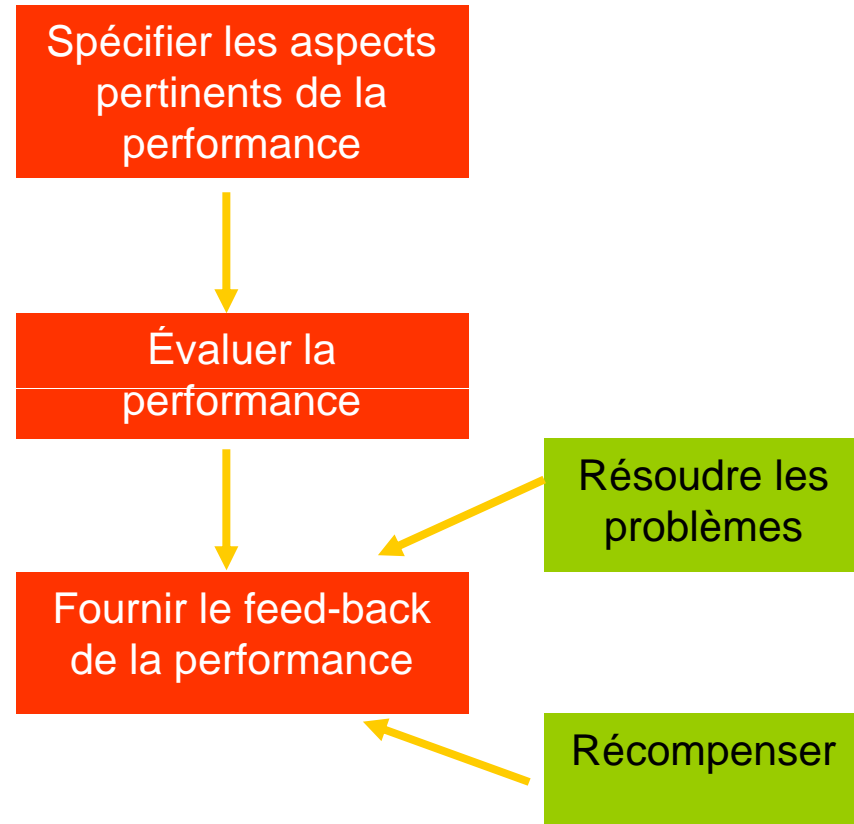
SIEGEL 2000

Problème	Solution
Décourage le travail en équipe	
Les évaluateurs sont inconsistants et utilisent différents critères	
Valable seulement pour les salariés très bons ou très mauvais	
Encourage les salariés à se concentrer seulement sur les buts à court terme	
Le manager a un pouvoir total sur son subordonné	
Trop subjectif	
Produit de l'angoisse : mélange finalité d'évaluation et orientation / développement	

Définir la performance

- Chaque manager définit les standards de performance pour chaque emploi
- Les logiciels peuvent apporter de l'aide aux managers
 - En comparant les performances du salarié par rapport au standard
 - En identifiant les forces et faiblesses du salarié
 - En diagnostiquant les problèmes de performance

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



Les Choix Stratégiques dans l'appréciation

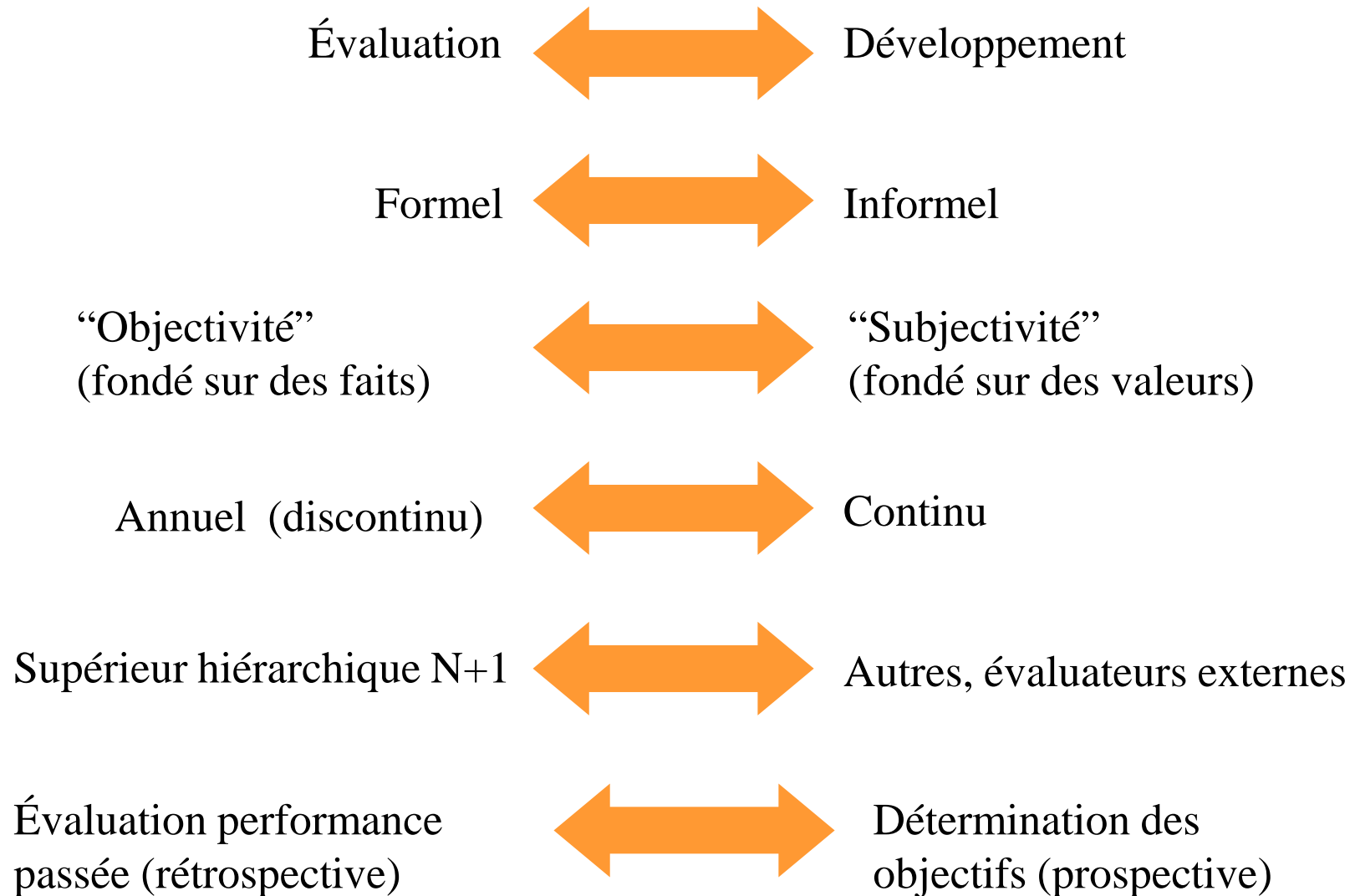
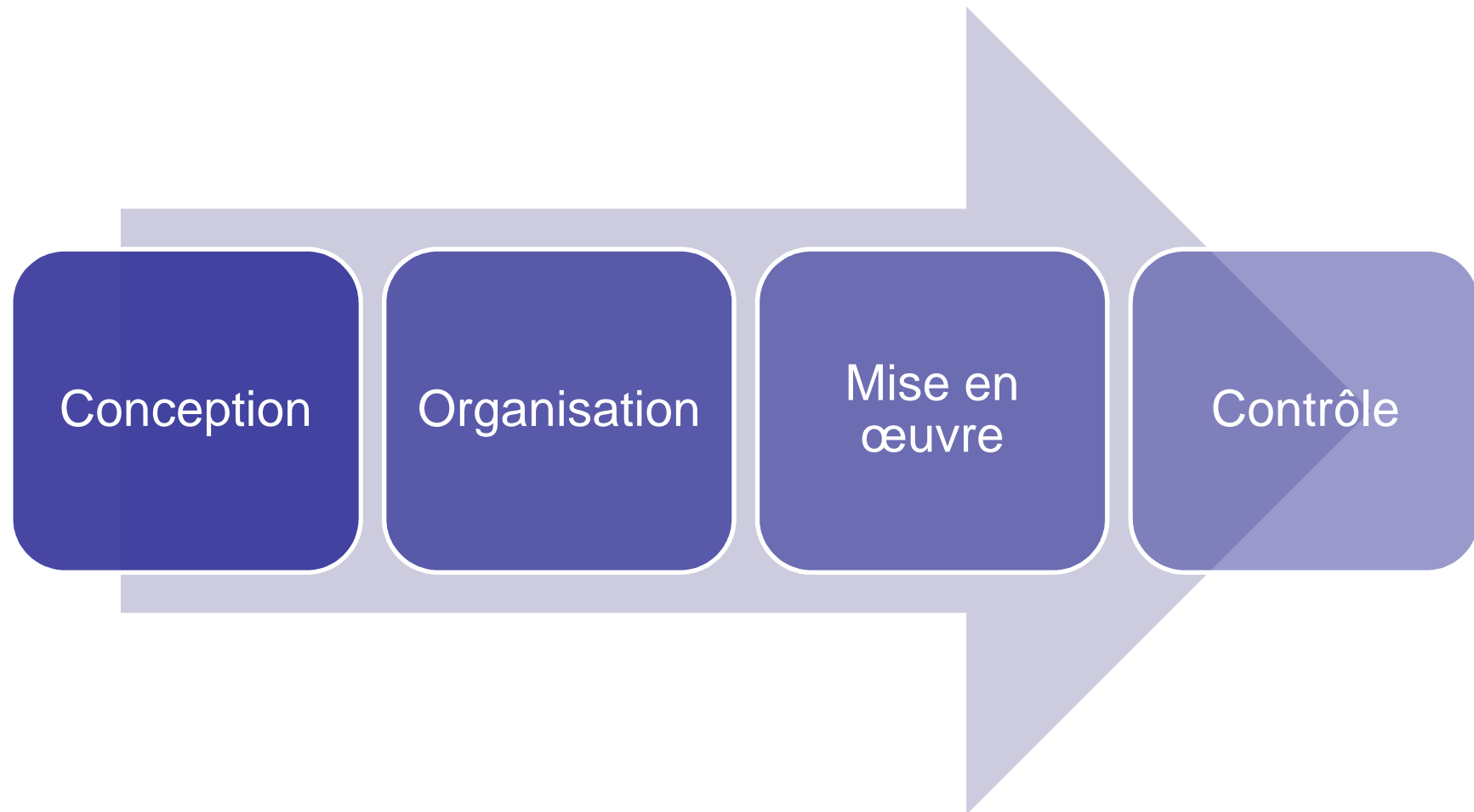
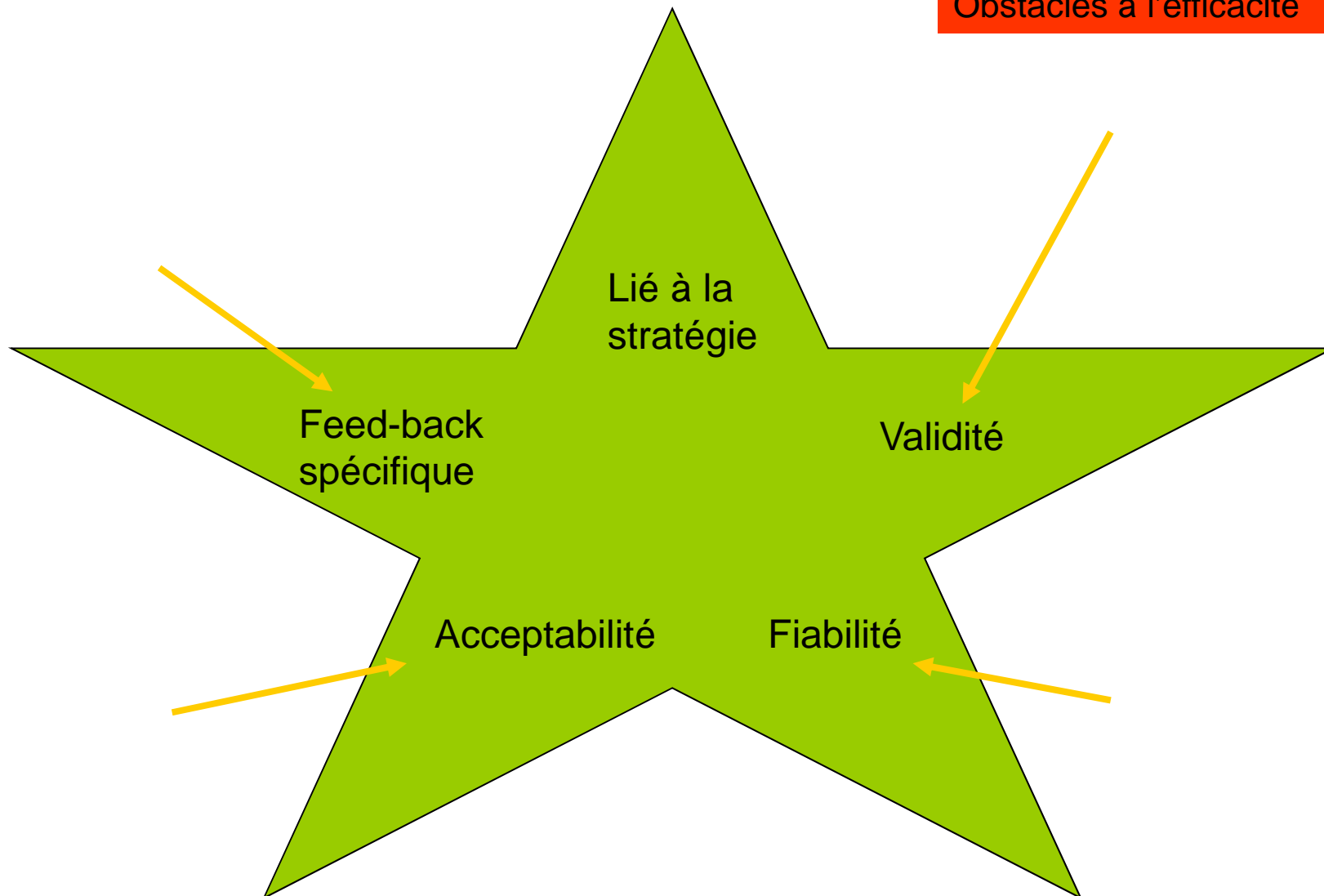


Schéma de construction de l'appréciation



Les critères d'un management de la performance efficace

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



Sentiment de justice : des perceptions et des actions

Un effort pour produire des systèmes justes

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

La justice distributive



A vertical flowchart starting with a dark blue rounded rectangle containing the text 'La justice distributive'. Below it is a light blue arrow pointing down to a light blue rounded rectangle. This is followed by another light blue arrow pointing down to a second light blue rounded rectangle.

La justice
procédurale

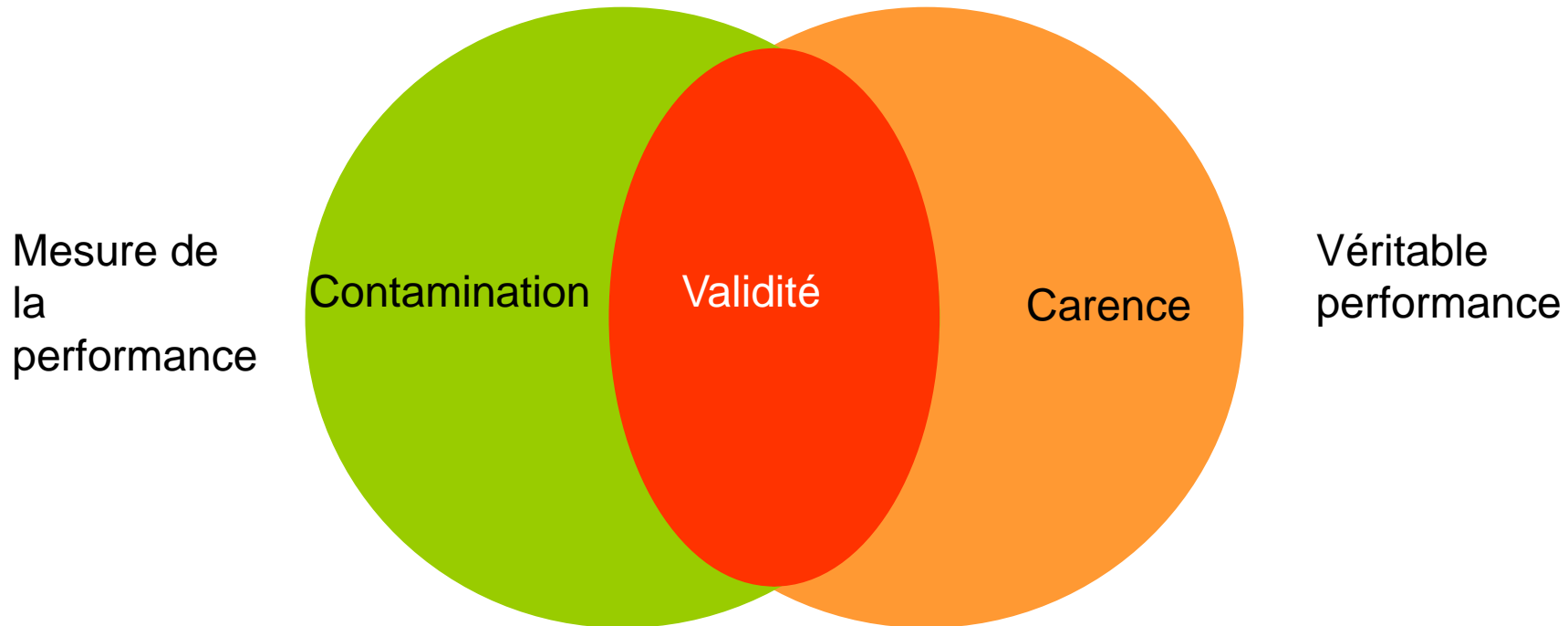


A vertical flowchart starting with a dark blue rounded rectangle containing the text 'La justice procédurale'. Below it is a light blue arrow pointing down to a light blue rounded rectangle. This is followed by another light blue arrow pointing down to a second light blue rounded rectangle.

(GREENBERG 1996)

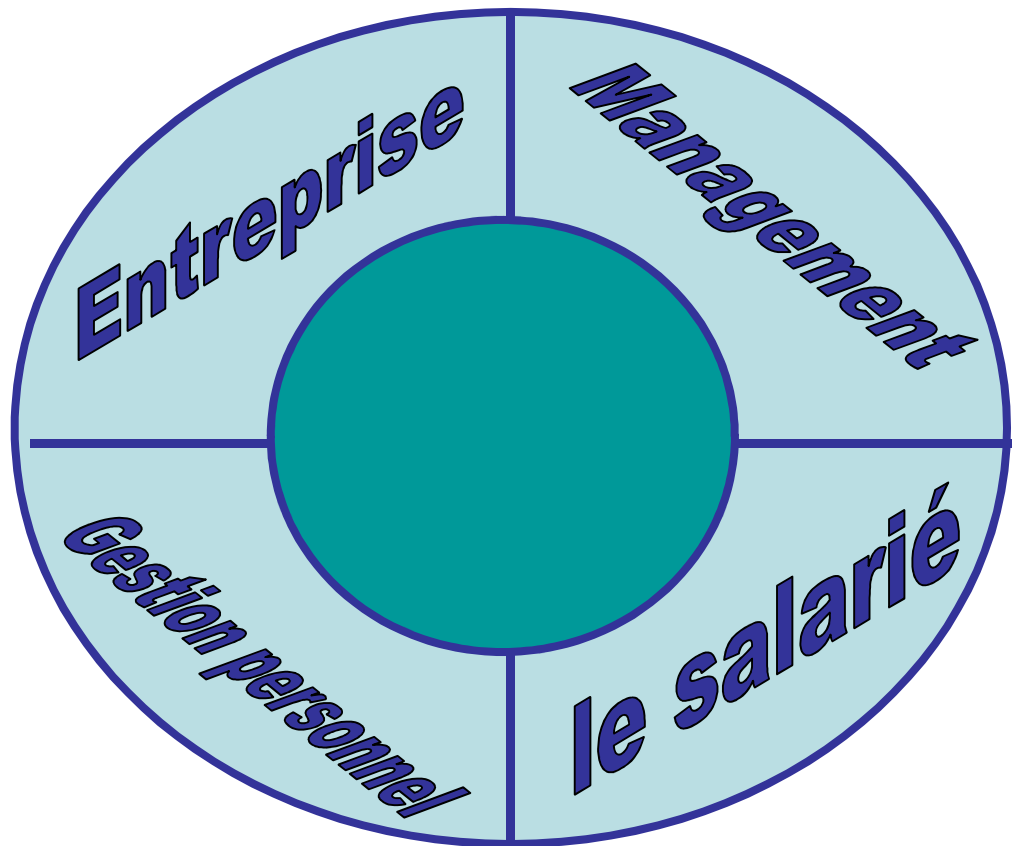
Effets de halo (contamination) et de carence

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



Objectifs de l'appréciation

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



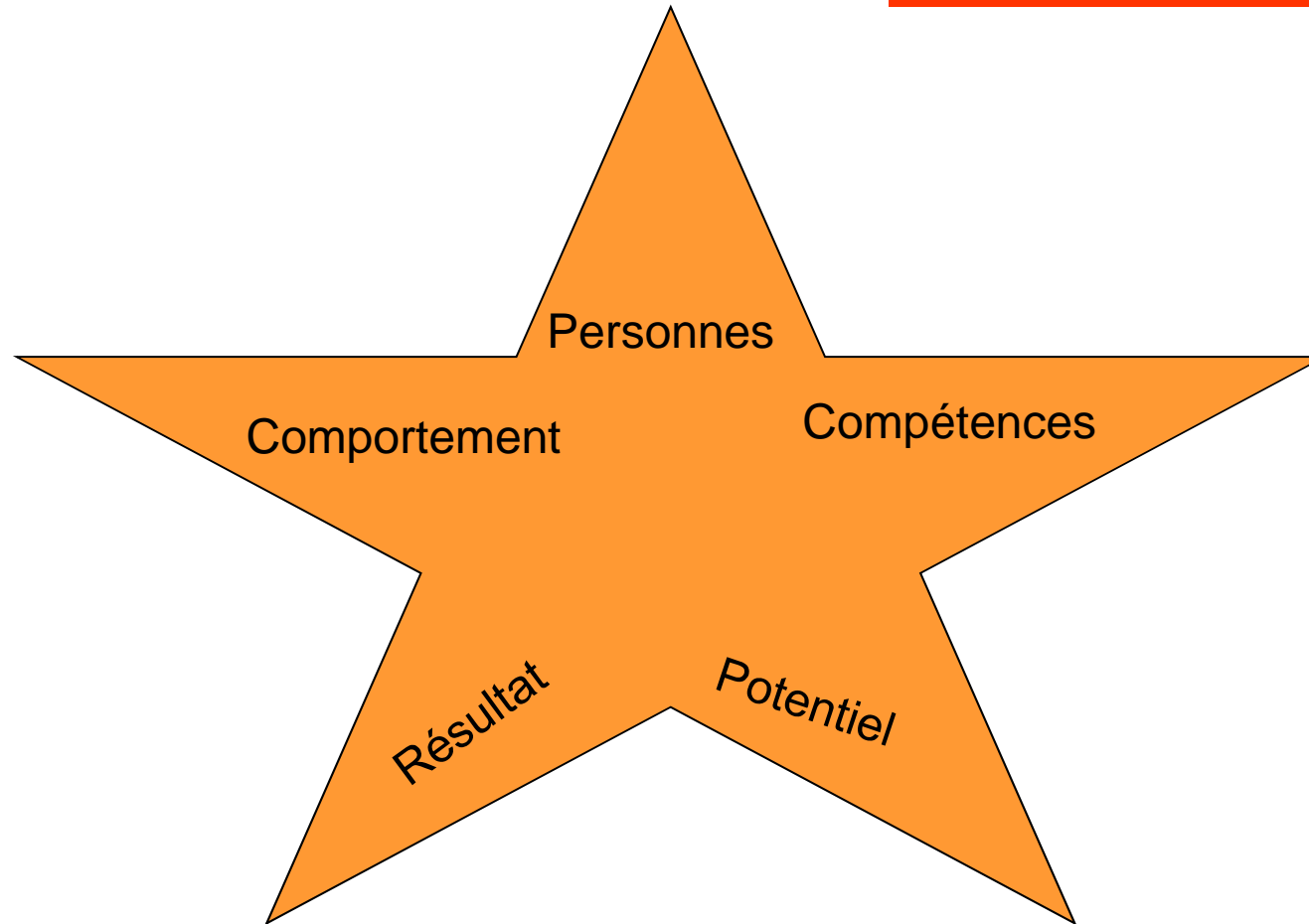
- Les thèmes de l'appréciation
 - Revue des récompenses
 - Revue de la performance
 - Revue du potentiel

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

2- Les méthodes pour mesurer la performance

Les différentes méthodes d'appréciation

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



Les différentes méthodes d'appréciation

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

Approche	Fit stratégique	Validité	Fiabilité	Acceptabilité	Spécificité
Comparaison	Faible	Forte	Dépend de l'évaluateur	Modérée	Très faible
Notation des traits selon échelle	Faible	Faible	Faible (définir les notations)	Forte si compétence instrument de mesure lourd	Très faible
Comportement et incident critique	Assez fort	Forte (moins de contamination)	Forte	Modérée	Très forte
Résultat, productivité, objectif	Très fort	Forte mais contamination	Forte (mais test retest dépend du temps)	Forte (développée avec input des évalués)	Forte sur les résultats ; faible sur les comportements à adopter
Qualité	Très fort	Forte mais contamination	Forte	Forte (développée avec input des évalués)	Forte sur les résultats ; faible sur les comportements à adopter

Les objectifs et l'appréciation des résultats

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

Définir
clairement
les objectifs
de
l'appréciation

Objectifs quantitatifs

Objectifs qualitatifs

Les objectifs
doivent être
SMART:

Simple, claires

Mesurables

Atteignables

Révisables

Définis dans le Temps

Evaluation des compétences

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

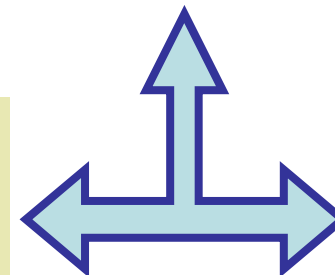
- Elle se fait grâce à un référentiel de compétences élaboré à partir d'une étude de l'organisation réelle du travail
- Appréciation des compétences
 - Les compétences métier
 - Compétence comportementale
 - Compétence managériale
 - Les compétences relationnelles
 - Les compétences organisationnelles

SAVOIR ETRE

communiquer
travailler en équipe, animer,
motiver
être disponible, s'organiser,
déléguer
décider donc risquer
négocier

SAVOIR

connaissances
aptitudes à analyser et
raisonner



SAVOIR FAIRE

cumul des
expériences
vécues

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

3- Situer les méthodes d'évaluation des personnes

Les démarches

■ Normatives

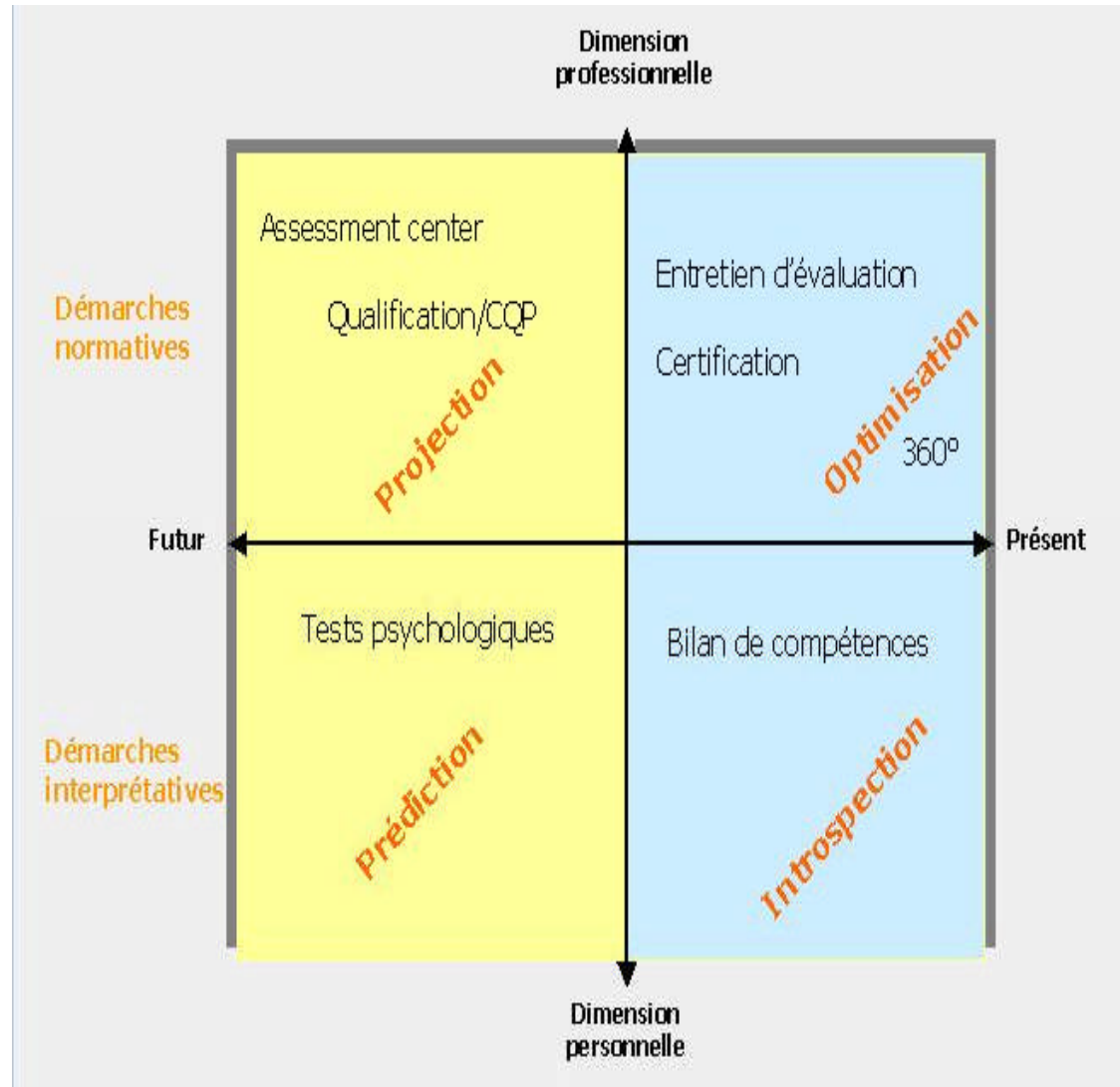
- mesurer et analyser des écarts par rapport à un référent professionnel connu et partagé, actuel ou futur
- mettre en place les plans d'action adaptés pour réduire les écarts constatés.

■ Interprétatives

- concernent les dimensions sous-jacentes de la performance (aptitudes, valeurs, savoirs, comportements) sans référence à une norme établie.

Plusieurs méthodes d'évaluation

- L'assessment center
- Les CQP (Certificat de qualification professionnelle) ▶
- La certification des compétences ▶
- Le 360°
- Les tests
- Le bilan de compétences



CQP (Certificat de qualification professionnelle)

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

- un certificat, qui, reconnaît une qualification professionnelle.
- Créés et délivrés par les **branches professionnelles**
- accessible aux jeunes en formation initiale, aux demandeurs d'emploi et aux salariés ayant une expérience minimale de trois ans, dans le cadre de la formation continue ou de la VAE.
- Les CQP peuvent être préparés dans le cadre du contrat de professionnalisation, du plan de formation, du congé individuel de formation.
- Les référentiels des CQP peuvent être définis sous forme de **modules** - validation totale ou partielle par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- plus de 400 CQP recensés dans une soixantaine de branches d'activités différentes



Types d'organisation et système d'appréciation

ORGANISATION	CHARISMATIQUE	BUREAUCRATIQUE	COOPERATIVE
ENJEU	QUALITES PERSONNELLES	COMPORTEMENT PROFESSIONNEL	RESULTATS / OBJECTIFS
CADRE DE REFERENCE	SOUSSION DU SUBORDONNE	LA BONNE PERSONNE AU BON POSTE	FONCTIONNEMENT EN EQUIPE
PROCEDURES	JUGEMENT GENERAL	ANALYSE DU COMPORTEMENT	EVALUATION MULTI SOURCE

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

4- L'entretien d'évaluation

« 85 % des entreprises françaises déclarent avoir adopté un dispositif d'évaluation, au minimum pour leurs cadres », selon une enquête de l'EML de 2009

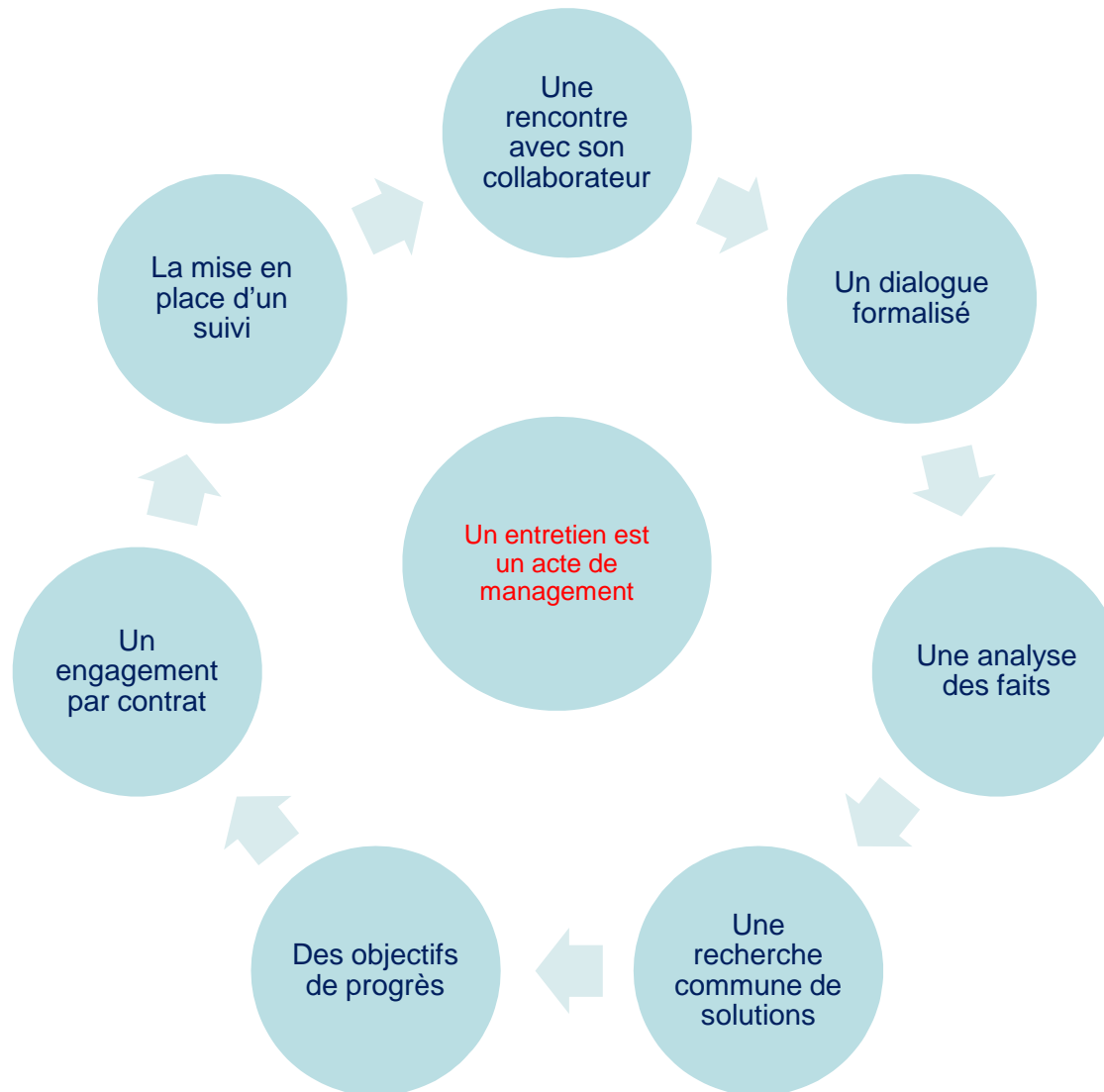
L'entretien d'évaluation - Définition

- Définition
 -
- Place de l'entretien d'évaluation
 -

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

L'entretien d'évaluation : au cœur du management

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



Besoin de reconnaissance du travail des **collaborateurs**

Nécessité de répondre aux objectifs pour la **direction générale**

Besoin d'objectiver et de rationaliser les données recueillies pour la **direction RH**

Deux orientations des objectifs de l'appréciation

EVALUATION

DEVELOPPEMENT

Un outil de développement du salarié

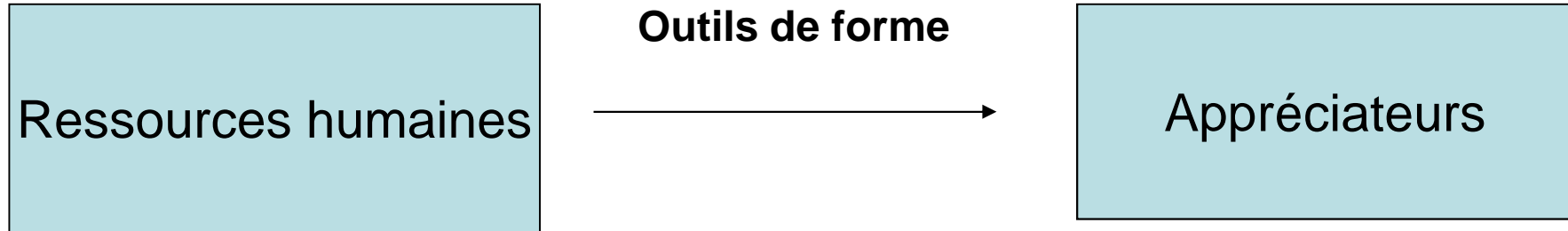
Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

- Avoir une **idée précise** de ce que l'entreprise attend de lui
- Donner un **sens à son travail**, d'avoir une certaine reconnaissance au travail fourni et de comprendre sa place dans l'entreprise
- Faire un point sur son expérience ⇒ connaître les **compétences** à acquérir
- Faire un **bilan de sa carrière**
- D'évoluer et de **développer ses compétences** grâce à des dispositifs tels que la formation, la mobilité...

Les objectifs pour les acteurs

<u>Supérieur hiérarchique</u>	<u>Salariés</u>
Clarifier le statut de son collaborateur.	Définir son rôle.
Élaborer ses objectifs	Participer à l'élaboration des objectifs.
Mettre en avant ses performances	Proposer un plan d'action.
Aider/Conseiller	Faire le point sur son évolution de carrière.
Améliorer	

Outils d'appréciations



Outils de forme : grille d'évaluation, guide de formation...

Outils de fond : tableau de bord...



Outils de fond

Avantages/Inconvénients

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
<ul style="list-style-type: none">- Eviter les conflits- Redéfinir les postes et les objectifs- Cohérence entre collaborateur et ses objectifs- Implication du salarié	<ul style="list-style-type: none">- Appropriation avec le travail d'équipe ?- Objectifs à court terme- Facteur d'angoisse



« *Personnel Appraisal*) nom commun : donné par quelqu'un qui ne veut pas le donner, à quelqu'un qui ne veut pas le recevoir »

L'entretien se fait en 2 étapes

- Etape 1
- Etape 2
- Les évaluations sont variables dans leur fréquence

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

Savoir donner du feed-back

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

- Une activité de management régulière
- Le manager accueille le salarié



les styles de feed-back

Dire et vendre

Dire et écouter

Ecouter et soutenir

Résolution commune de problèmes

L'écoute active

Lois	Effets	Conclusion	Conséquence
Plus je pose de questions...	...moins j'obtiens de réponses aux questions que je ne pose pas		Plus je fais silence, plus j'obtiens d'information dans les domaines auxquels je ne songe pas
Plus je parle...	... plus je livre et plus j'épuise mon argumentation		En écoutant, je valorise mon argumentation pour la suite
Plus je cherche à imposer une idée...	.. plus je risque d'exciter mes contradicteurs		Plus les idées s'expriment, moins j'en ai à imposer
Plus je refuse une objection	... plus je développe l'incompréhension		Avec cette objection, je peux atténuer l'incompréhension
Plus je cherche à démontrer	.. moins j'ai de chances d'ébranler		La logique n'est pas la plus convaincante

Problèmes de communication

CE QUE L'ON PENSE



CE QUE L'ON DIT



CE QUI EST ENTENDU



CE QUI EST ECOUTE



CE QUI EST COMPRIS



CE QUI EST ADMIS



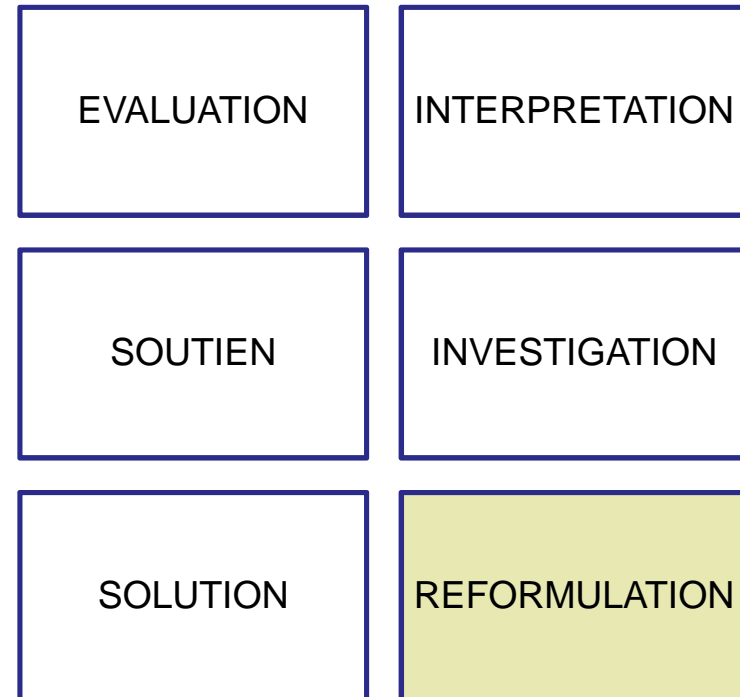
CE QUI EST RETENU



CE QUI EST REPERCUTE



Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité



Le remède :
Ecouter + dire
autrement

Les 6 attitudes de PORTER

non-préjugé; non-jugement; non-directivité; non-subjectivité; non-interprétation.

Application

- Je n'ai pas atteint mes objectifs de l'année dernière, mais c'est normal. Vous avez profité de mon inexpérience pour mettre la barre beaucoup trop haut. D'ailleurs tous les nouveaux embauchés ont eu les mêmes difficultés !

1.J'aimerais savoir qui a eu des difficultés ?	Investigation
2.Vous n'avez pas à remettre en cause les objectifs que vous avez acceptés. Vous n'arriverez jamais à rien comme cela !	Evaluation
3.Il fallait me le dire avant !	Solution immédiate
4.Vous ne pouvez pas réussir aussi bien que les anciens.	Interprétation
5.Vous manquez de repères pour évaluer les objectifs	Reformulation
6.Ne vous inquiétez-pas pour cela. Nous allons fixer des objectifs plus faciles.	Soutien

Application 2

- Le nouveau me fatigue. Sous prétexte qu'il a des diplômes, il voudrait nous apprendre le métier. Un de ces jours il va se casser la figure. D'ailleurs je pourrais faire mieux que lui !

1.C'est important pour vous de montrer votre savoir-faire.	
2.Laissez-lui une tâche compliquée, il verra bien que les diplômes ne suffisent pas.	
3.Ne vous emballez pas, il finira bien par se calmer.	
4.Il vous paraît vaniteux et vous pensez être capable de faire mieux que lui.	
5.Pourquoi lui en vouloir ? Il est bien ce petit !	
6.Avez-vous cherché ses faiblesses ?	

Application 3

- L'année a été difficile à cause de ma nouvelle adjointe. Il a fallu tout lui expliquer et la suivre pendant des mois. Cela m'a pris tant de temps que j'ai du mal à gérer le quotidien ; les nouveaux projets ont avancé moins vite que prévu ; c'est dommage cela m'intéressait vraiment beaucoup.

1.Qu'est-ce que vous appelez le quotidien ?	
2.Hum hum c'est le changement d'adjointe qui a causé le retard de nouveaux projets ?	
3.La nouvelle adjointe a bon dos. Vous auriez pu vous arranger.	
4.Vous tenez tant à avoir un personnel irréprochable que vous passez beaucoup de temps à le former.	
5.Privilégiez les tâches complexes et déléguez le quotidien.	
6.Vous avez beaucoup investi dans la formation de votre adjointe. Elle va maintenant rentabiliser cet investissement et vous allez pouvoir rattraper le temps perdu.	

5 impératifs pour une communication efficace

C. Rogers

Le développement de la personne

Accueillir

•

Etre centré sur ce que son interlocuteur vit autant que sur ce qu'il dit

•

S'intéresser à son interlocuteur plus qu'au problème lui-même

•

Montrer à son interlocuteur qu'on le respecte,

•

Faciliter la communication

•

Compétences

Motivations

	faible	fort
fort	Effort mal dirigé <ul style="list-style-type: none">- Coaching- Feed-back fréquent- Fixation d'objectif- Formation, travail sur les compétences- Mission à revoir	Performateurs <ul style="list-style-type: none">- Récompenser- Identifier les opportunités de développement- Feed-back direct
faible	Bois mort <ul style="list-style-type: none">- Feed-back spécifique sur les performances- Révision des primes- Mutation- Outplacement- Licenciement	Les sous ou sur-utilisés <ul style="list-style-type: none">- Donner des conseils sur la motivation intrinsèque : sens, choix, progrès à explorer- Lier rémunération et performance- Veiller au stress, à l'équilibre vie professionnelle vie privée

Améliorer les processus par la formation et le recours

la formation des évaluateurs :

- sur l'amont de l'entretien (observation du salarié, notation au fil de l'année des données nécessaires à une évaluation fondée, préparation de l'entretien proprement dite)
- sur l'entretien (techniques d'entretien, simulations vidéo) afin d'éviter ou de limiter les « biais » psychologiques

la formation des évalués :

- moins fréquente,
- donner aux individus une maîtrise partielle du processus
 - dédramatisation de la situation d'évaluation, préparation de l'entretien, encouragement à structurer toutes les informations qui peuvent venir compléter, relativiser ou contester la vision que l'évaluateur a de leur performance

la mise en place de recours

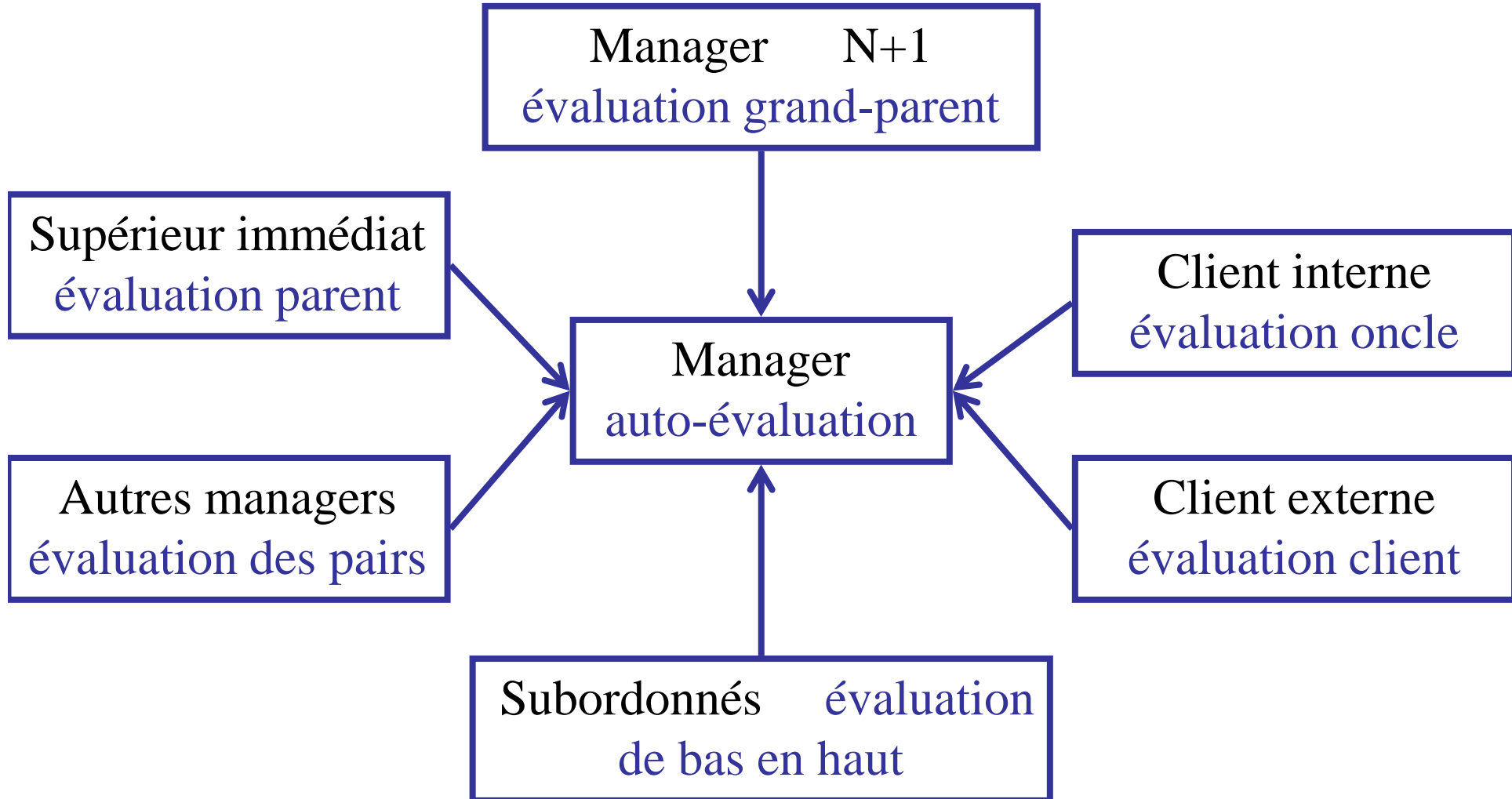
- (en cas de désaccords sur le jugement ou sur ses effets)
- de plus en plus fréquente
- par appel au N + 2 ou à la direction des ressources humaines

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

5- Sources d'information et intégration RH

Evaluation à 360°

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

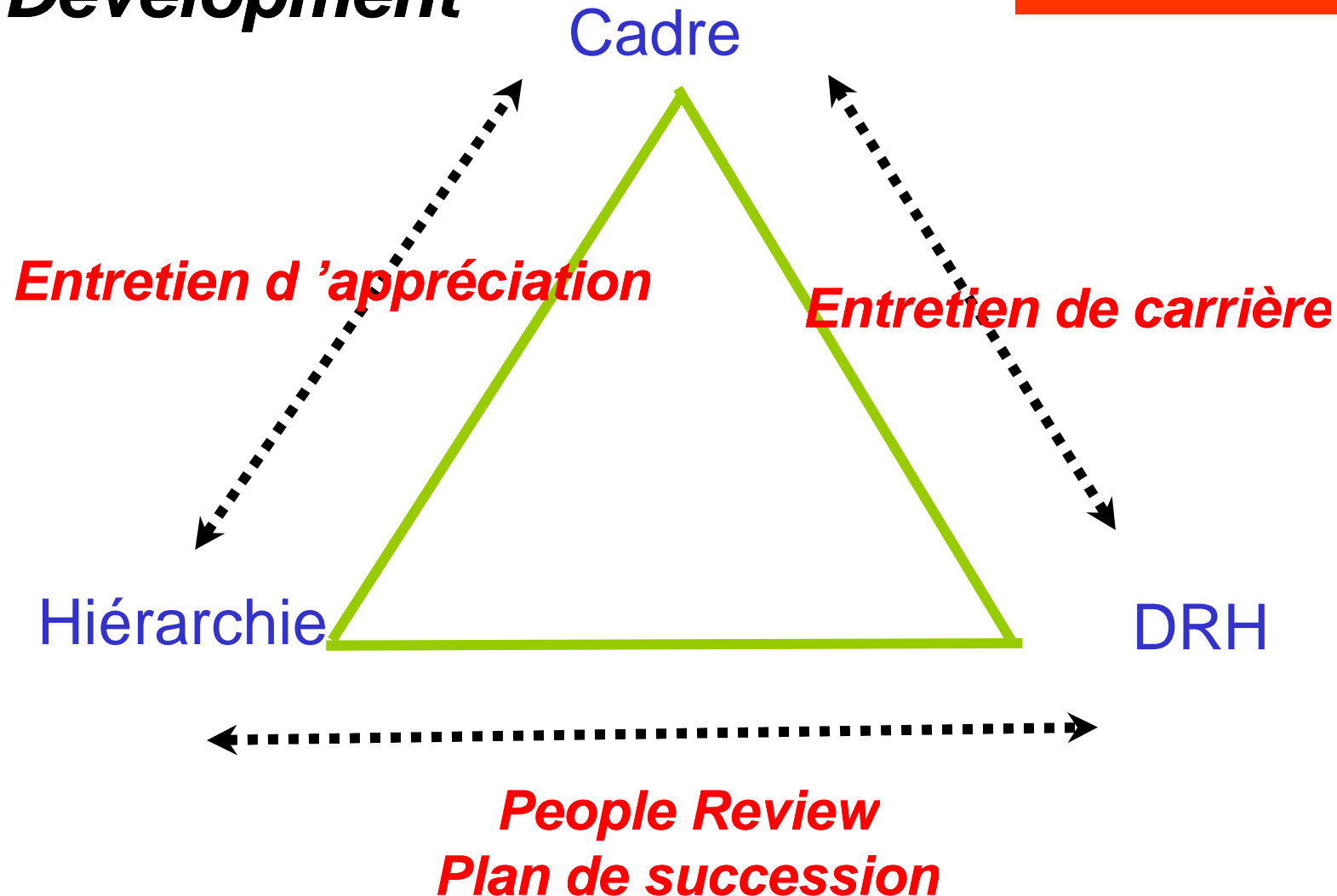


Un dispositif sophistiqué

- Techniques de collectes et de traitement de données
- Plus d'objectivité car multiangulation
- Plus adapté à l'évaluation des équipes
- Concentration sur le rôle de coach et d'amélioration des performances
- Vont dans le sens des démarches qualité et de la satisfaction du client

Le triangle du *Management Development*

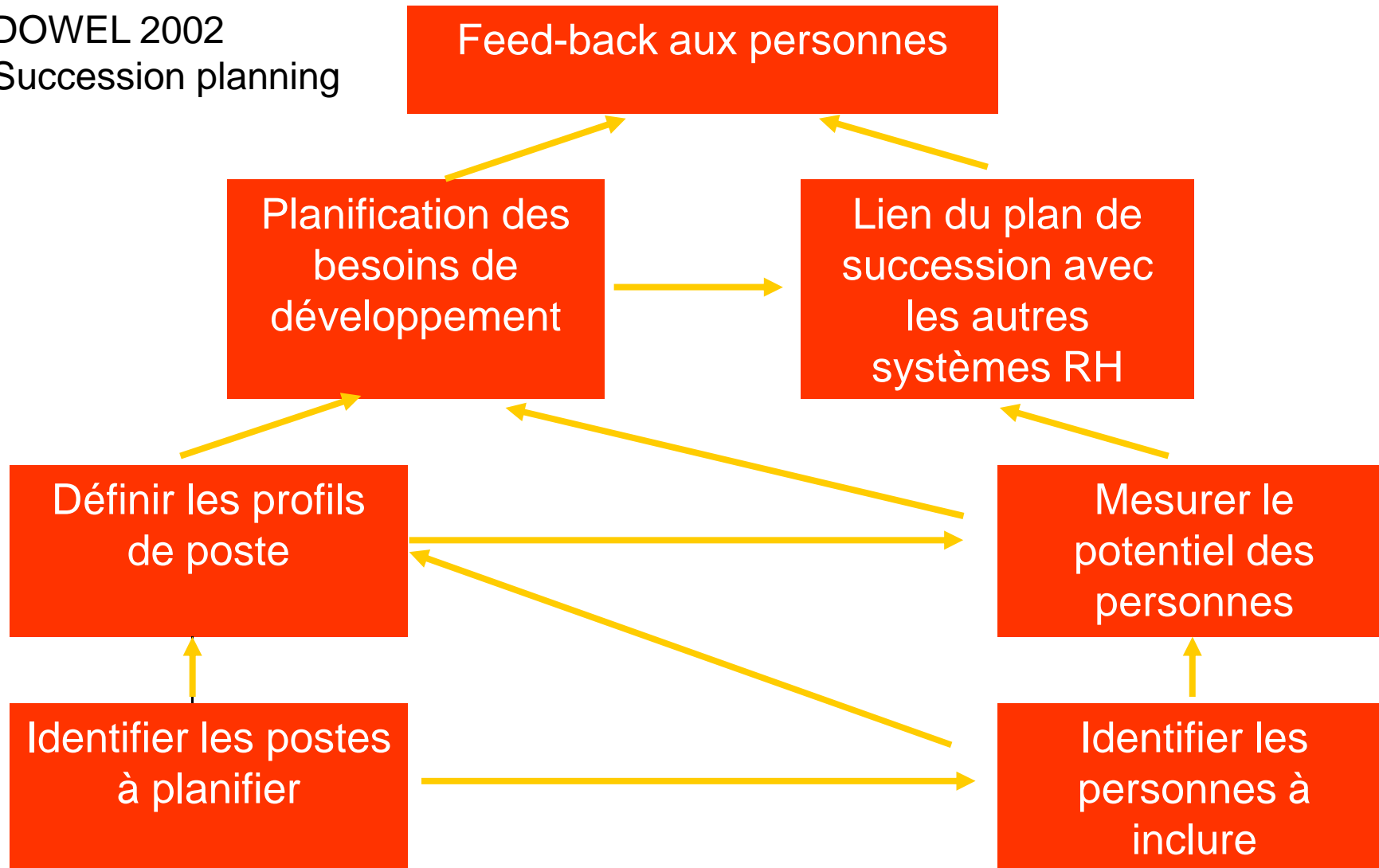
- Management de la performance
- Méthodes de mesure
- Évaluation des personnes
- Entretien d'évaluation
- Sources et RH
- Obstacles à l'efficacité

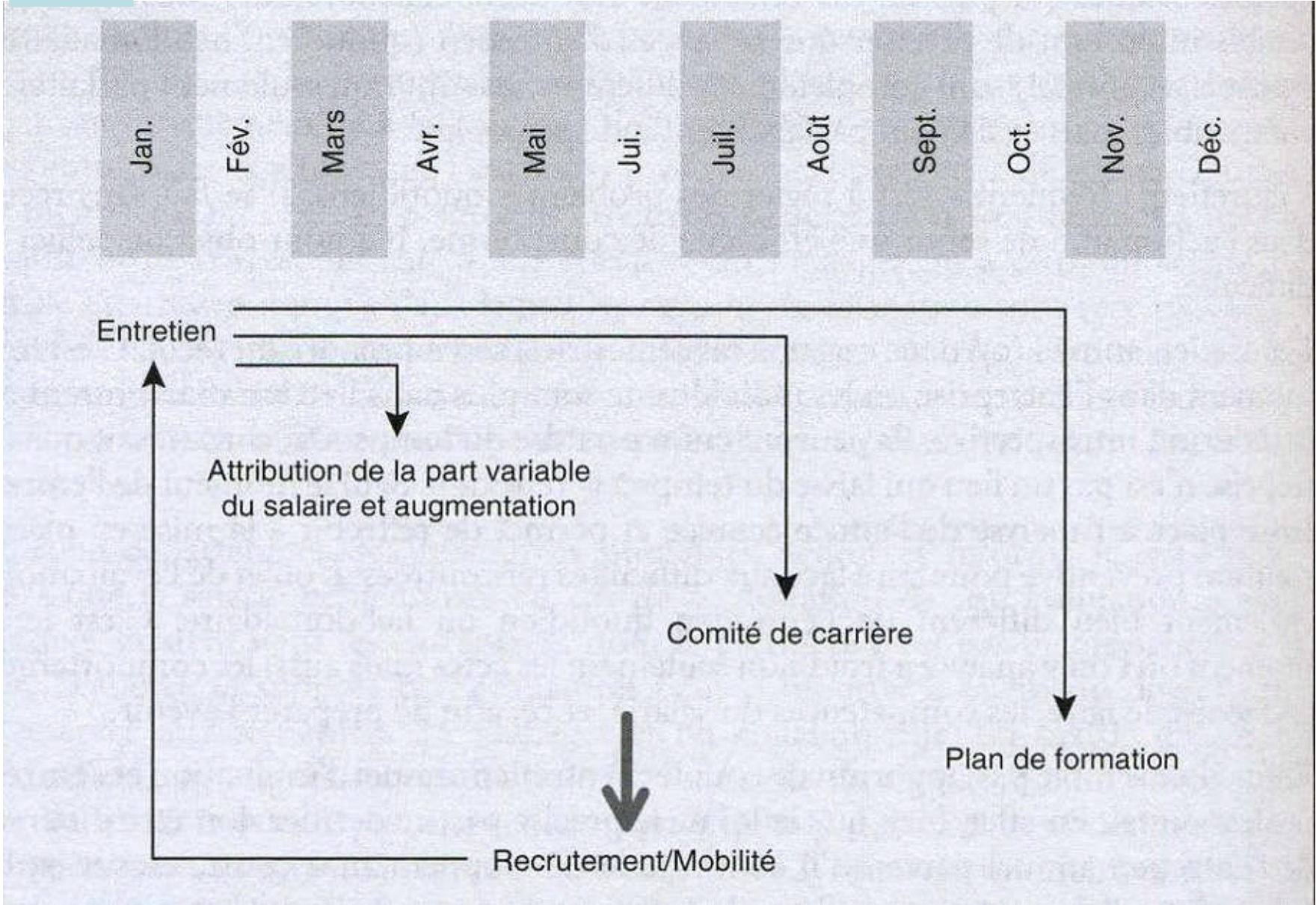


Processus de développement d'un plan de succession

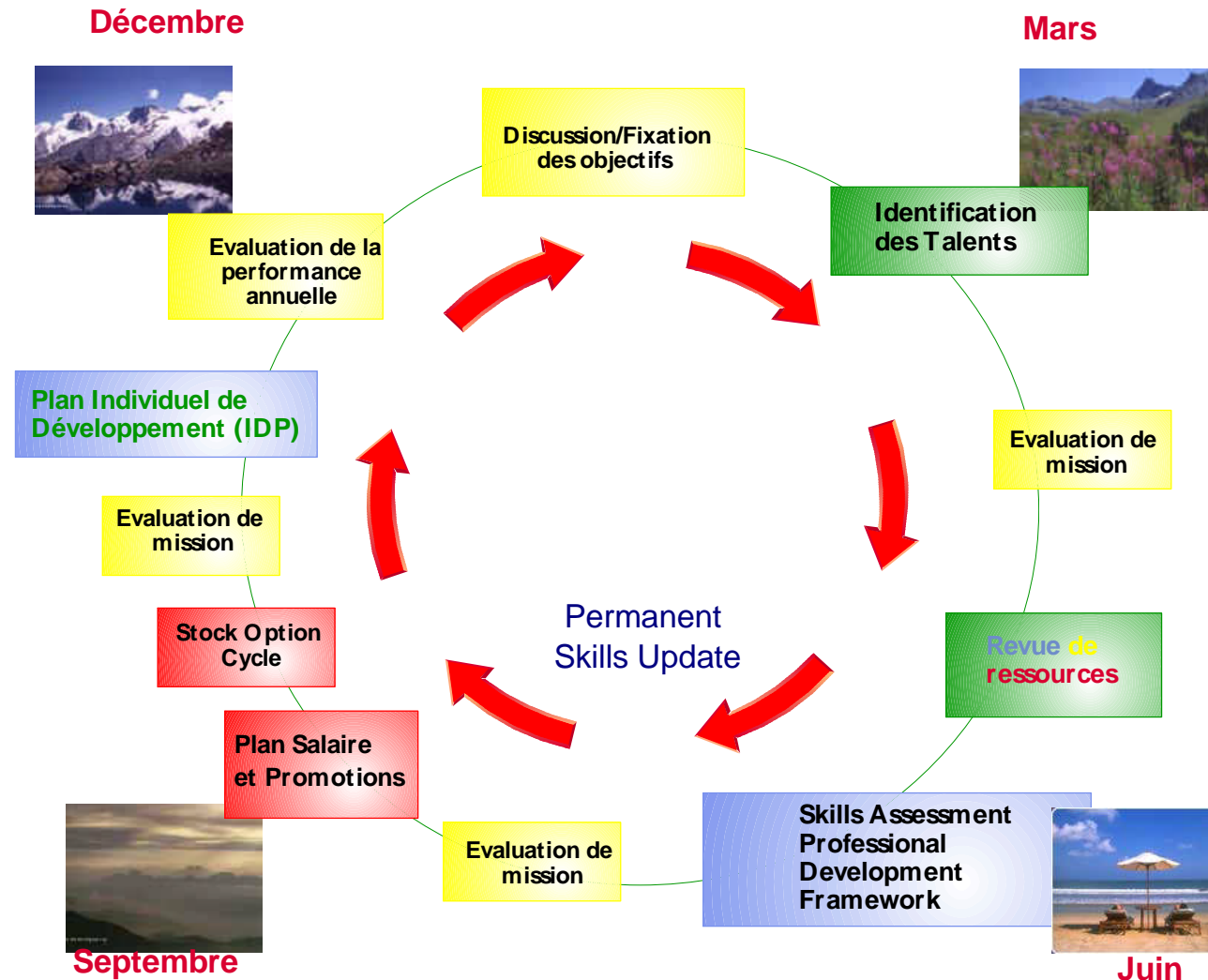
Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

DOWEL 2002
Succession planning





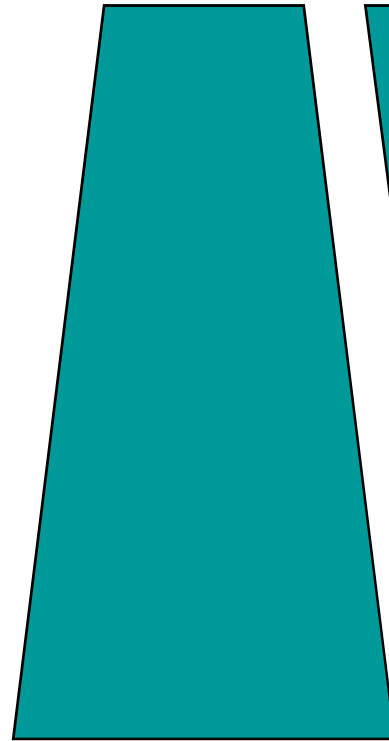
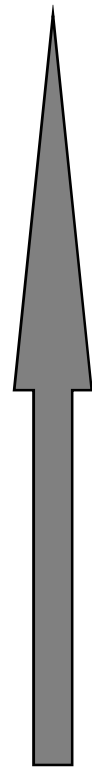
Le cycle annuel de développement des collaborateurs



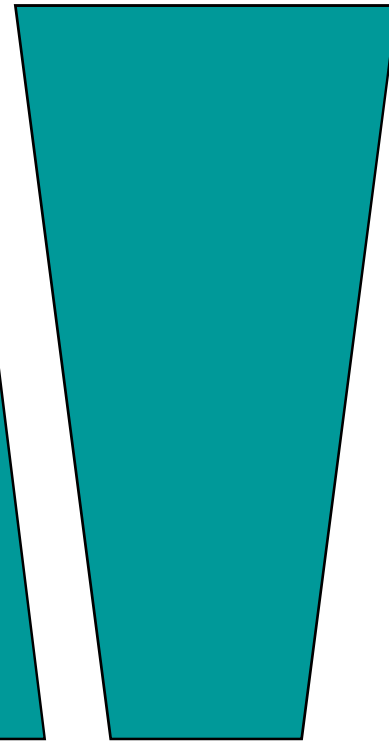
Le dilemme de base

- Management de la performance
- Méthodes de mesure
- Évaluation des personnes
- Entretien d'évaluation
- Sources et RH
- Obstacles à l'efficacité

Niveau de
responsabilités
managériales



Compétences
spécifiques



Compétences
génériques

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

6- Les obstacles à l'efficacité

Les obstacles à l'efficacité

Biais

Nouvelles
évaluations
difficiles

Limite des
Objectifs

Auto
positionnement
vs comparaison

Temps et
ressources

Non
récompensée

Intrusion dans
la relation Mnt

Accès à
l'évaluation

Articulation
avec la
rémunération

Pression aux
quotas négatifs

**Recherche - Rosenthal
Jacobson**
prophétie auto-réalisatrice

Management de la performance
Méthodes de mesure
Évaluation des personnes
Entretien d'évaluation
Sources et RH
Obstacles à l'efficacité

Effet Pygmalion

- Si :
 - émission d'hypothèse concernant la personnalité d'un individu
 - possibilité de vérifier
- Alors :
 - recherche d'informations confirmant l'hypothèse.

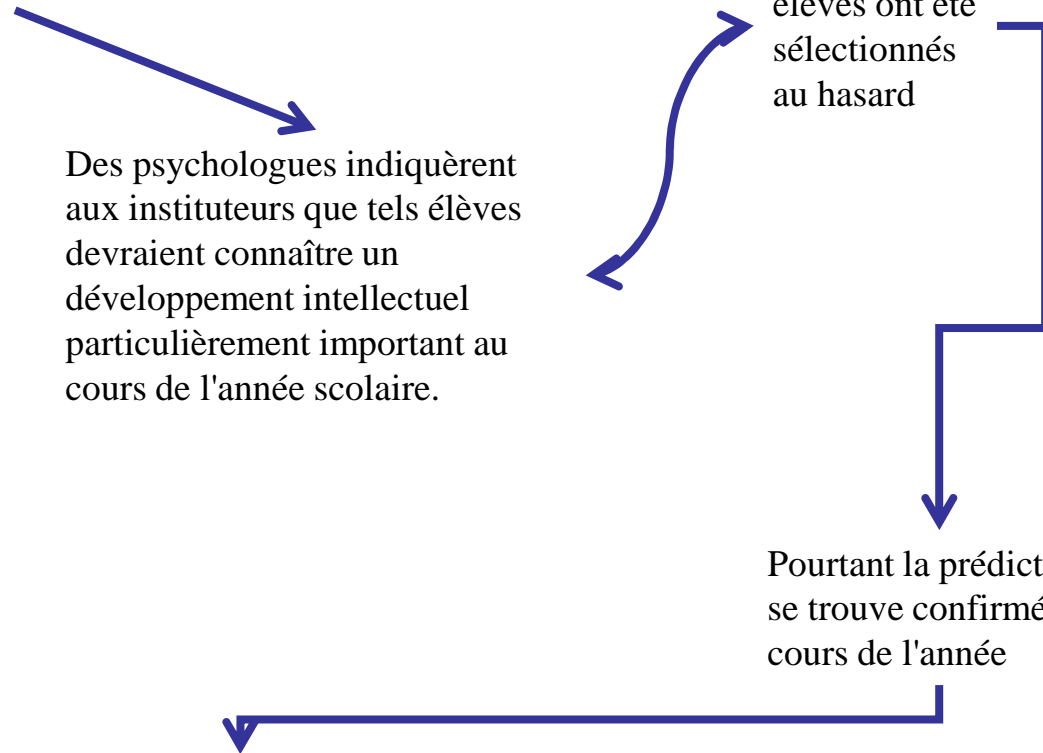
Test de quotient intellectuel - classe d'école primaire

Des psychologues indiquèrent aux instituteurs que tels élèves devraient connaître un développement intellectuel particulièrement important au cours de l'année scolaire.

En fait les élèves ont été sélectionnés au hasard

Pourtant la prédiction se trouve confirmée au cours de l'année

Les élèves favorisés jouissent d'un système de relations préférentielles, de soutien.



PRÉCONISATIONS

Anact 2011

TRANSPARENCE

-
-

SIMPLICITÉ

-

TRAVAIL

-
-
-

Ce qu'il faut retenir

Rôle du DRH	Valeur ajoutée de l'entreprise	Des finalités multiples (développement, management)	Rôle moteur du salarié