

# GPEC

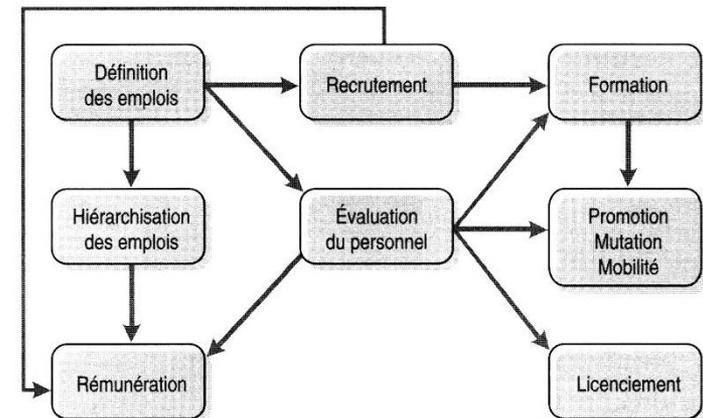
## Thème 7 : Evaluation du personnel

François GEOFFROY  
francois.geoffroy@u-picardie.fr  
Maître de Conférences – IAE d'Amiens  
Docteur en Sciences de Gestion  
*Maj 17/07/20*





- ✓ La performance individuelle ou collective nécessite à un moment donné une appréciation d'où l'évaluation.
- ✓ L'évaluation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.
- ✓ Il est au cœur de toute politique RH.



Poursuivre plusieurs objectifs :

- ✓ déterminer la nécessité d'une action de formation,
- ✓ fixer le cadre de la rémunération variable,
- ✓ juger des qualités professionnelles du salarié, etc.



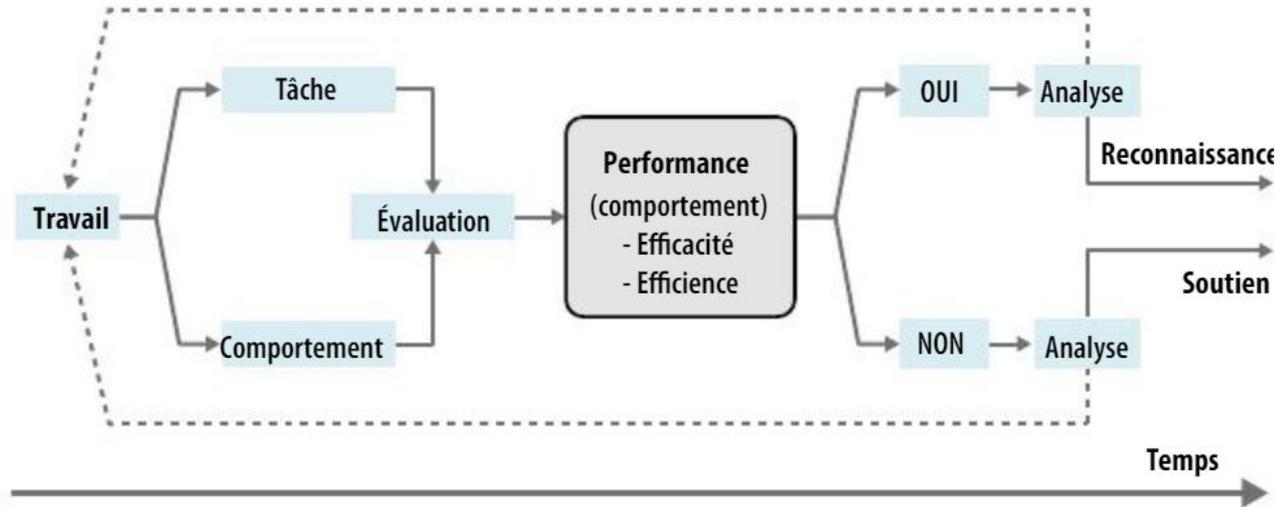
- ▶ « *Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie* », ainsi que l'énonce l'article L. 1222-3 du Code du travail.
- ▶ Par ailleurs, la jurisprudence exige que les méthodes d'évaluation reposent sur des critères prédéfinis, objectifs et transparents.
- ▶ Cour d'appel de Versailles (2011) a jugé illicite un système d'évaluation par quotas (« forced ranking »).
- ▶ Selon l'article L. 2323-32 du Code du travail, « *le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.* »
- ▶ « *Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard.* »

# Que va-t-on évaluer ?



Best practice	AVANTAGES	LES + CONSEILS	INCONVÉNIENTS
<b>Évaluer les compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste à apprécier les qualités professionnelles du salarié dans l'exercice de ses activités.</li> <li>• Permet d'alimenter le plan de formation pour réduire les écarts entre les compétences acquises et celles requises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Appuyez-vous sur les référentiels de compétences mis en place dans l'entreprise, comme le répertoire des emplois et des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le critère d'évaluation n'est pas le résultat mais le professionnalisme. Si l'évaluation n'est pas étayée par des faits significatifs, elle peut sembler insuffisamment objective.</li> </ul>
<b>Évaluer les performances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en l'évaluation des résultats du salarié au regard d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs fixés.</li> <li>• Sert souvent de référence pour déterminer la rémunération variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fixez des objectifs SMART: spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des objectifs fixés unilatéralement par le manager, sans être partagés, discutés et acceptés, risquent de générer une perte de sens et de motivation.</li> </ul>
<b>Évaluer le potentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie la capacité du salarié à mobiliser de nouvelles compétences et à prendre en charge d'autres missions.</li> <li>• Permet d'alimenter les people reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fournissez aux managers des critères d'identification des potentiels (ex.: vision stratégique, capacité de décision...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les managers ont parfois des difficultés à prendre le recul nécessaire sur leurs activités opérationnelles pour participer à cette évaluation prospective.</li> </ul>

# Performance ? De quoi parle-t-on ?

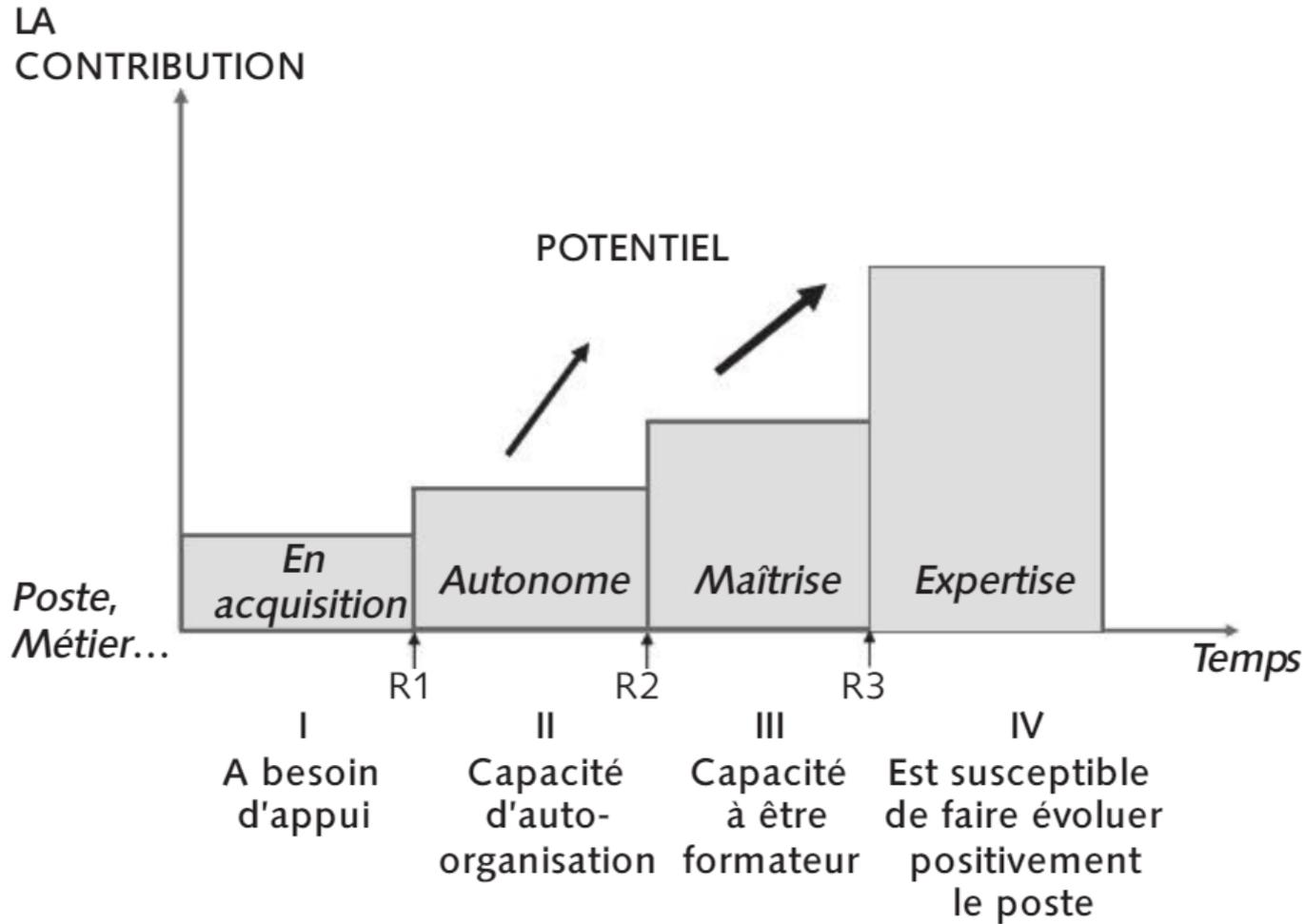


2+1 niveaux :

- l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quelque soient les moyens utilisés.
- l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

+ L'efficacité sociale : elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques.

# Performance vs Potentialité





- Texte rédigé par l'évaluateur sur les points forts et les points faibles de l'évalué, ses chances de succès et les actions correctrices nécessaires.
- Méthode simple qui est très utile et facile à mettre en place,
- Pas très constructive.
- Attention aux dérives individuelles (cf. la jurisprudence ou les buzz médiatiques).



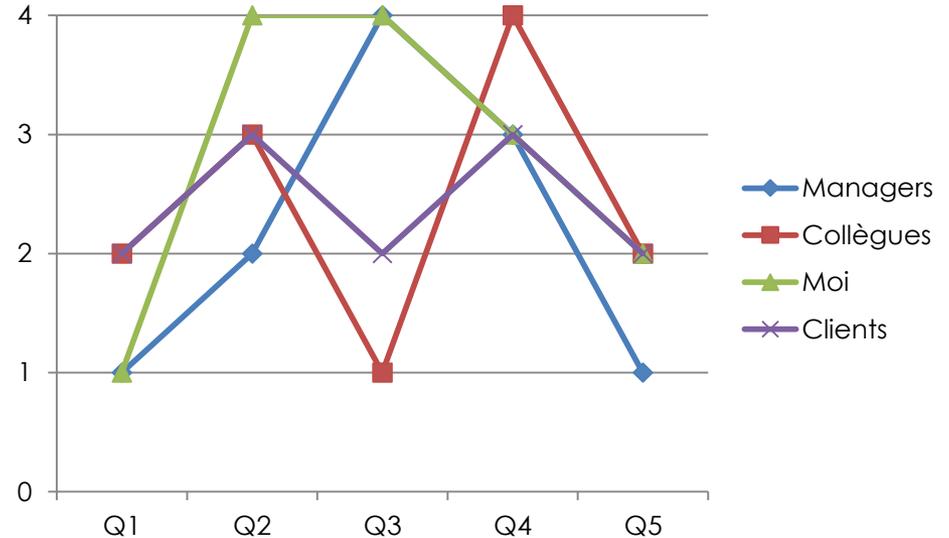
Questions	Réponse (évaluation)
Quels étaient, pour l'année écoulée, les objectifs définis (qualité du travail, productivité, respect des règles et procédures, comportement social, initiatives...) ?	
Dans quelle mesure chacun de ces objectifs a-t-il été atteint ?	
À quoi reconnaît-on que des résultats ont été atteints ?	
Qu'est-ce qui a pu freiner l'atteinte des objectifs (facteurs personnels, facteurs liés à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise et des équipes ou à l'équipement...) ?	
Quels sont les points positifs (compétences acquises ou renforcées, position dans le groupe améliorée...) ?	
Quels sont les points à améliorer ?	
Quelles sont vos aspirations, remarques, suggestions, demandes... ?	
Quel(s) objectif(s) de progrès se donner pour l'année à venir (un objectif doit être réalisable, suffisamment précis pour être observable, si possible mesurable) ?	
À quoi reconnaîtra-t-on qu'il(s) a(ont) été atteint(s) ?	
De quelle aide avez-vous besoin pour cela ?	



- Evaluation des compétences par son entourage professionnel. chaque personne avec qui un individu est en relation professionnelle est susceptible de donner un avis sur le comportement ou les attitudes de celui-ci, ce qui permet d'obtenir une vision complète de sa performance.
- Evite la subjectivité et la partialité d'une évaluation unique.
- Réservée aux cadres ou aux hauts potentiels.
- Compétences « softs » : comportements managériaux, qualités personnelles, leadership, cohésion d'équipe, communication, plutôt que les compétences liées au métier.
- Formulaire distribué entre 10 et 20 personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des points très divers : « *Incite ses collaborateurs à prendre des initiatives (1-2-3-4-5), va à l'essentiel(1-2-3-4-5), crée un esprit d'équipe(1-2-3-4-5), gère bien les conflits(1-2-3-4-5)...* »



- Les résultats sont restitués sous forme de graphiques, de débriefing et de discussions.



- Validité : anonymat et triangulation.
- Démarche ambitieuse, lourde et couteuse.
- Avatars : 540 degrés et 180 degrés.



- Evaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus.
  - Simuler une tâche professionnelle concrète en temps réel.
  - Son travail est observé, parfois filmé, par des observateurs selon une batterie de critères.
- **In-basket** : test individuel d'une durée de 1 à 2 heures, dans lequel le rôle tenu est celui d'un responsable qui, rentrant de congés, trouve un ensemble de mails et de courriers qu'il doit traiter au mieux. Ce test évalue des capacités de priorisation et de délégation.
  - **Stress test** : test qui vise à provoquer le candidat ou à générer des situations d'inconfort. L'objectif est de voir comment réagit le candidat lorsqu'il est déstabilisé.
  - **Test de situations conflictuelles** : test en binôme, reproduisant la situation d'un supérieur qui doit gérer une situation conflictuelle. Un temps de préparation est laissé au candidat pour s'imprégner de la situation et élaborer une stratégie d'approche. Il s'agit de tester les qualités d'écoute et d'argumentation.
  - **Test de jeu de rôle** : test collectif visant à mettre le candidat dans la peau d'un personnage attribué à l'avance. Sont observées les capacités à s'affirmer, à négocier, à s'adapter dans des situations d'interaction.



- **L'analyse des faits significatifs** (ou stress test). L'évaluateur note les comportements du candidat dans des situations critiques.
- **Le PCB (Personal Business Commitment)**. Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégie un système de notation en attribuant des notes de 1 (la meilleure évaluation) à 4 (la plus mauvaise évaluation). Utilisée à IBM et HP.
- **Les 20-70-10** : Jack Welch (*General Electric*) ou **classement forcé**. Ranger les employés les uns par rapport aux autres selon leur rendement relatif considéré de façon globale (en allant du meilleur employé à celui dont le rendement est le moins élevé). 20 % de performants, les 70 % de moyens et les 10 % de médiocres (à licencier).
  - ✓ « Les 20% supérieurs sont inondés d'avantages, de stock-options, de louanges, de formation et de toute une panoplie de récompenses qui s'adressent tant à leur porte-monnaie qu'à leur âme. Ce sont les meilleurs et on les traite comme tels ».



- ✓ 10% du personnel devront partir. D'ailleurs, « personne n'a envie de travailler pour une entreprise dans laquelle on ne veut pas de lui ». Il est indispensable de pousser à la sortie ces 10% et ne jamais les laisser dans l'entreprise, car, soutient-il « protéger un médiocre se retournera contre vous ».
- ✓ 70% du personnel constitue la majorité du personnel. c'est grâce à eux que l'entreprise peut fonctionner. Tel est « le défi et les dangers les plus importants : entretenir l'engagement et la motivation des 70% du milieu. Leur gestion serait principalement une affaire de formation, de feed-back positif et de définition intelligente des objectifs ».
- **L'évaluation qualifiée.** Procédure qui conduit à classer les salariés parmi trois catégories : exceptionnel, bon et à améliorer.

"L'exécuteur" : confessions d'un DRH - 8 mars 2018 (France 2)

<https://www.youtube.com/watch?v=d44RkdaXGEO>

<https://www.jobteaser.com/fr/advices/26-tout-savoir-sur-l-assessment-center>

Barbelivien, D. & Meyssonier, F. (2019). L'évaluation des salariés entre contrôle de gestion et GRH: Étude comparée de cinq multinationales. *Revue française de gestion*, 281(4), 29-42.

Bégin, L. & Véniard, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 62(4), 32-51.

St-Onge, S., & Morin, D. (2011). Implanter le rangement forcé des employés selon leur rendement: prudence!. *Gestion*, 36(2), 100-104.

Doucet, O et al. (2019). Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad Machina*, 3(1).



# GLHF

