



A l'heure où les DRH se fixent pour priorité de préparer l'avenir en gérant les compétences : l'enjeu de l'évaluation est déterminant !

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

L'appréciation des performances



Evaluation jusqu'où aller ?

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

A-t-on le droit de juger les autres ?

Qui peut juger qui ?

De mauvaises notes peuvent elles conduire à un licenciement ?

L'entretien est il vraiment objectif ?



1. L'appréciation, ça sert à ...

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

- Recueillir les demandes de formation
- Recueillir les demandes d'évolution (plan de carrière)
- Réajuster la définition de la fonction
- Augmenter les salaires (éventuellement la partie variable)
- Evaluer l'atteinte des objectifs
- Motiver des choix de promotion.



1. L'appréciation, ça sert à ...

1. L'OBJECTIF 2. LES OUTILS

Intérêt de l'évaluation pour l'entreprise :

- **Recueillir et centraliser des éléments de prise de décisions.**

Décisions de rémunération, de formation, d'évolution de carrière

- **Connaître les compétences actuelles et futures.**

Gestion des emplois

- **Faire partager des valeurs communes**

Intérêt de l'évaluation pour le salarié :

- Réduire son sentiment d'inéquité.
- Connaître les opportunités offertes par l'entreprise.
- Exprimer ses difficultés et ses souhaits.



1.L'appréciation, c'est ...

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

Un entretien entre l'évalué et l'évaluateur, qui porte sur :

- un bilan de l'exercice écoulé;
- un contrat de progrès.



1. L'appréciation, ça porte sur ...

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

- Performances : c'est lié aux résultats.
Ex : l'atteinte d'objectifs.
- Comportement : c'est lié aux savoir être, motivation
Ex : efforts faits par le salarié.
- Compétences : c'est lié à ce que sait faire le salarié.
- Potentiel : c'est lié à ce qui n'est pas encore réalisé.
Ex : Qu'est-ce que le salarié est capable de faire, de devenir ?



1. L'appréciation, porte sur ...

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

Le potentiel d'une personne, c'est ce qu'elle est capable de devenir ou de faire à court, moyen ou long terme.

Objectif : Détecter les hauts potentiels qui sont les futurs dirigeants et les personnes susceptibles d'évoluer.

Critères d'évaluation : leadership, esprit d'initiatives, capacité d'écoute, ambition, vision stratégique, capacités relationnelles, ...

Difficultés :

- Faut-il être transparent sur cette évaluation ?
- Faut-il prendre en compte le potentiel pour les décisions liées à la rémunération ?



Entretien annuel- 360°- assessment- people review...

1. L'OBJECTIF
2. LES OUTILS

2 .Les outils de l'appréciation



1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

Entretien d'appréciation \Rightarrow Développement de la communication interne

N et N+1

- Tous les salariés sont concernés
- Existe dans la presque totalité des entreprises
- Obligatoire pour la rémunération variable
- Périodicité annuelle
- Donne lieu à un doc écrit cosigné par les deux parties.



Le 360° feed-back

1. L'OBJECTIF 2. LES OUTILS



Il permet de croiser l'appréciation de l'évalué, de sa hiérarchie, de ses pairs (entretien avec questionnaire) et des collaborateurs.

180°: pas d'évaluation par les collaborateurs

540° : prise en compte de l'interview des clients-fournisseurs

Cible : managers et chefs de projets grandes entreprises



1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

Simulations de mises en situation et études de cas

En face à face

En groupe

- Recrutement ou prise de poste
- N'est plus réservé au top management
- Cible les compétences et comportements stratégiques



La people review ou revue du personnel

1. L'OBJECTIF

2. LES OUTILS

La DRH, éventuellement la DG, les top-managers se réunissent pour identifier les talents ou hauts potentiels de l'Entreprise

Très développée dans les grandes Entreprises

Apparition en France dans les Années 90

Les critères observés :

Ambition

Parcours réalisés (A-3)

Capacités de mobilité...

Fréquence tous les 2 ans

.



D'autres modèles...plus originaux !

1. L'OBJECTIF
2. LES OUTILS

Teamlog- SSII- 2000 salariés

L'évaluation ne concerne que

1. les salariés désignés par les managers
2. Les salariés qui en font la demande

Résultats : Des entretiens mieux préparés et mieux suivis.



D'autres modèles...plus originaux !

1. L'OBJECTIF
2. LES OUTILS

Les 20-70-10 de Jack Welch ancien patron de G.E ou « rank and yank » (classer et secouer)

L'évaluation chiffrée consiste à classer les managers

- 1. 20% de performants**
- 2. 70% de moyens**
- 3. 10% de médiocres...à licencier**

Résultats :

- Ford : Procès en 2002 pour discrimination
- GoodYear : 10,5 millions de \$ versées suite aux plaintes de 500salariés !



3. Le cadre juridique

- 1. L'OBJECTIF
- 2. LES OUTILS

Le code du travail est très clair :

Le pouvoir de Direction conféré au chef d'entreprise lui permet d'évaluer le travail de ses salariés.

Mais

Le système d'évaluation doit reposer sur des éléments **objectifs, transparents et contrôlables.**

Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés :

Le salarié doit être informé

Le CE consulté et la Cnil informé



Attention aux effets pervers !!!

- 1. L'OBJECTIF**
- 2. LES OUTILS**

- Augmentation du stress**
- Démotivation pour non atteinte d'objectifs dont le collaborateur ne maîtrise souvent qu'une partie de la réalisation.**
- Risque pour l'esprit d'équipe et le climat social.**
- Les données recueillies peuvent servir à alimenter les futurs dossiers de licenciements.**