

POUGNE PHOENIX TEM



L'évaluation

Intro:

L'évaluation, une dimension centrale du MRH

Tte l'organisation juge ses membres mais il existe différentes manières d'évaluer
...et les directeurs d'entreprise y trouvent de nombreuses utilités

Aujd'hui l'appréciation/l'évaluation joue un rôle central dans la GRH et ds la relation managériale.

Définition et objet de l'évaluation des salariés

Qu'est ce qu'évaluer?

«C'est apprécier la valeur d'une action à la lumière d'un certain nbre de critères
préalablement définis et sur la base d'info collectées et analysées» (Verkindt 2009)

En soi, l'évaluation ne vaut rien, elle n'a de sens que par rapp à

- des critères
- des info collectées
- un obj poursuivi considéré comme légitime

Définition et enjeux

L'entretien annuel d'évaluation est un rdv de dialogue qui permet à un sala et son supérieur hiérarchique de faire un pt d'étape ds l'exécution de la relation contractuelle

Pr le salarié:

L'enjeu est de pouvoir prendre du recul par rapp à son activité, voir ses compétences reconnues – ou non – faire un pt par rapp à ses objectifs professionnels et faire part de

ses attentes, en terme de formation, d'évolution, de mobilité etc...

Pr le supérieur hiérarchique:

C'est un momt privilégié pr échanger avc son collaborateur, ajuster ses attentes, évaluer ses performances et l'atteinte des objectifs, partager la vision de l'entreprise, de la direction et fixer des objectifs pr la période à venir.

Quelles dimensions évaluer?

- Résultats
- comportemts/Moyens mis en œuvre
- compétences
- > momt de l'évaluation puis progression et potentiel

Des critères de nature uniquemt professionnelle

- les info demandées, sous qque forme que ce soit, à un sala ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (art L222-2 code du travail)
- Efforts déployés, résultats obtenus par rapp aux objectifs fixés, respect des modes opératoires, mise en œuvre de compétences requises ds la fonction, potentiel...

Apprécier dans un rapport: → enjeu du traitemt équitable

- entre le requis et le réalisé
- entre un avant et un après
- entre 2 sala

Considérant les spécialités du travail et les aléas de l'environnemt de travail

Les obligations légales:

- un entretien professionnel annuel
- un entretien sur les risques psychosociaux
- un entretien sur les conditions de travail et la durée du travail (forfait jours)

Acteurs et enjeux de l'évaluation des salariés

Les acteurs de l'évaluation:

Qui doit être évalué?

- distinction des cadres et non cadres
- évaluation individuelle/collective

Quel est rôle attendu de l'évalué?

- rencontre évaluateur/évalué
- auto évaluation (individuelle ou collective)
- un simple sujet ou un acteur à part entière

Qui évalue? Les supérieurs hiérarchiques

Et parfois: les subordonnés, les pairs, des personnes extérieures à l'entreprise

Acteurs et enjeux de l'évaluation des salariés

Selon vous, à quoi sert l'évaluation

- pr l'entreprise?
- pr le management des ressources humaines?
- pr les managers?
- pr les salariés?

L'évaluation, un droit pr l'employeur

L'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés.

L'évaluation, un facteur de performance de l'entreprise

L'évaluation sert à mesurer la contribution de chaque salarié à la VA de l'entreprise mais l'évaluation de la performance individuelle ne doit pas masquer l'importance de la contribution collective à la performance de l'entreprise

Favoriser l'équité (équilibre contribution/rétribution) au sein de l'entreprise

L'évaluation des salariés joue un rôle central dans le MRH

Évaluation → rémunération (objectiver le système de rémunération et de reconnaissance des salariés pr mieux justifier les décisions de rémunération, de carrière, de formation

→ formation (identifier les besoins en formation et en développement de compétences)

→ mobilité professionnelle (identifier les besoins de mobilité et les attentes des salariés)

→ recrutement (identifier les besoins en recrutement, préciser les fiches de poste et les définitions de profil)

L'évaluation joue un rôle central dans la relation managériale

-impliquer et responsabiliser l'encadrement dans la fonction managériale

Instaurer un management

- de la performance
- par objectifs
- de la qualité

Maintenir/développer la motivation des collaborateurs.

L'évaluation est importante pr les salariés

- avoir un retour sur la performance fournie
 - faire le point sur la finalité, le contenu et le sens de son travail
 - faire un bilan sur les compétences détenues et les compétences à développer et à acquérir
- A ce titre depuis 2014, les entreprises quelle que soit leur taille ont l'obligation d'offrir à

leurs collaborateurs un entretien professionnel pr faire le pt sur leur compétence.
-envisager son évolution professionnelle

→ responsabilisation du sala sur sa perf et sur son dvppemt pro

Les outils d'évaluation

Des outils multiples

Types d'outils

- l'entretien annuel d'évaluation
- le ranking forcé
- le 360 degré feedback

L'entretien individuel

Quels sont les pts à aborder lors d'un entretien?

Bilan de l'année écoulée

-appréciation des résultats, de l'atteinte des objectifs, des comportements, des compétences

Parfois des échelles d'évaluation

Espace de justification de l'appréciation

Déf des obj pr l'année à venir: SMART

-simple, mesurable, atteignable, acceptable, réaliste, temporellement défini)

Attentes du sala en matière d'évolution professionnelle

- formations demandées
- évolution vers une autre fonction
- formation à attribuer au sala
- signature des 2 personnes

La temporalité: annuel généralemt mais considérer le cycle d'activité et l'organiser à la fin du cycle

Positionner l'entretien par rapp aux autres processus RH

Les enjeux: une procédure de contrôle hiérarchique légitimée par le lien du subordination

Un outil pr le manager

- il contrôle le supérieur hiérarchique dans sa fonction
- il est un momt de dialogue, d'écoute
- il est un outil d'amélioration du fonctionnemnt de l'équipe

Un momt clé de la relation employeur/salarié

- il précise les attentes réciproques
- il est une sorte de contrat

Les difficultés liées à l'appréciation

- la formulation des attentes (activités, compétences, objectifs)
- le choix des indicateurs pertinents
- l'observation des collaborateurs
- le jugement
- être trop indulgent
- ne pas distinguer l'apport des collaborateurs
- un critère «contamine» l'ensemble de l'appréciation
- sur-estimer un critère parce qu'il correspond aux sensibilités de l'appréciateur
- s'appuyer sur des critères pro et pas personnels

Les difficultés liées à la relation entre les 2 protagonistes de l'entretien

- difficile de «parler vrai» et de s'exprimer franchement
 - difficile de s'extraire complètement de la «relation quotidienne»
 - l'entretien nécessite donc un climat de confiance entre les 2 acteurs
- L'entretien individuel doit rester un entretien professionnel

Le ranking forcé

Principe

Classer les salariés en catégories selon des critères, des fourchettes et des quotas prédéterminés

Pratique révélée au grand jour mais ancienne

Limites:

- risque de créer artificiellement des «bons» et des «mauvais» pour rentrer dans les quotas
- créer des sentiments d'injustice car l'évaluation devient «officiellement» relative
- risque de dérives juridiques
- suite à l'affaire IBM «tout quota de mauvaises notes masquant un plan social est illégal»
- arrêt Mornay

Le 360 degré feedback

Le principe

Auto-évaluation

Puis évaluation par questionnaire en sollicitant non seulement le supérieur hiérarchique mais aussi d'autres personnes dans l'entreprise

Évaluation des comportements, des compétences, de la connaissance de normes

Confrontation de sa propre évaluation avec les évaluations des autres personnes

Débriefing avec un tuteur pour chercher à analyser et réduire les écarts en menant des actions d'amélioration

Utilisation possible du coaching

Apports	Limites
-«objectivation» de l'évaluation	-lourdeur et coût de la procédure

<ul style="list-style-type: none"> -relativisation de l'évaluation -correspond aux évolutions des organisations du travail -outil de dvppemt des compétences lorsqu'il est accompagné d'un suivi 	<ul style="list-style-type: none"> -difficile d'élaborer des questions/critères compréhensibles et pertinents pr tous les évaluateurs -les questionnaires limitent l'espace d'expression et de justification vis-à-vis du contexte organisationnel -renforce et complexifie les contraintes qui pèsent sur le sala et rend difficile la définition de son mandat et de son positionnemnt ds l'organisation -paradoxe des rôles
---	--

Les 360 degrés Feedback

Utilisation limitée généralemt

- aux cadres dirigeants, ou aux hauts potentiels
- aux gdes entreprises généralemt

Les précautions à prendre

- préciser le rôle du manager
- expliquer clairemt les finalités
- préciser les beneficiaires de l'outil
- garantir la confidentialité
- les processus d'analyse des résultats doit déboucher sur un plan de dvppmt du salarié

Procédure d'entretiens annuels d'évaluation

Lors de la mise en place d'un système, prévoir une formation pr les managers et une info de sensibilisation pr l'ens des sala.

Impliquer l'ens des acteurs dans la définition des supports: méthode participative (le comité de direction, des cadres et partenaires sociaux)

Présenter le processus en comité d'entreprise et/ou CHSCT

Fixer, au niveau de l'entreprise, une période de passation des entretiens qui soit cohérente avc la fixation d'objectifs attendus

Décliner la procédure sur l'ensemble de la chaine hiérarchique, les directeurs devant logiquement avoir leur propre entreiten avt leurs équipes

La préparation et la tenue de l'entretien

- doit ê préparé par les 2 parties
- doit ê validé par N+1 dans la majeure partie des cas
- le rdv est fixé à l'avance
- prévoir de na pas ê dérangé
- éviter de décaler ce rdv
- dire les choses en étant factuel

-attitude positive: chercher des solutions ensemble

Quelles sont les exploitations possibles de l'entretien?

-pt sur la description de poste: c'est le momt de mttre à jour les docs

-svt le seul support qualitatif et exhaustif sur les compétences clés du collaborateur, utilisable pr la GPEC

-nécessaire pr faire le pt sur les objectifs et les atteintes: peut donner une vision globale de l'avancemt de l'entreprise, direction par direction

-permet de faire le recensement des besoins en formation pr l'établissemnt du plan de formation

-permet de recenser les souhaits de mobilité et d'évolution de carrière ainsi que l'avis des managers