

Chapitre 1 :

***Le système d'évaluation de la performance
des RH***

Introduction :

Dans les organisations flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers pour clarifier les standards et les objectifs de performance et d'accroître la future performance industrielle. Alors que l'évaluation devient une opération majeure, transversale aux différentes pratiques de GRH pour toutes les entreprises.

Le système d'appréciation de la performance fait l'objet d'une comparaison entre l'action de l'employé et la réalisation des objectifs.

La mise en place d'un système d'évaluation des performances est un acte de management stratégique. Il permet au chef de l'entreprise d'assigner aux employés des objectifs qui articulent le lien qui devrait exister entre le comportement quotidien de l'employé et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous traiterons le système d'évaluation de la performance nous tenterons de définir les différents concepts du système d'évaluation de la performance (évaluation, appréciation des performances, performance sociale....), puis les points essentiels pour la mise en place de ce système. Enfin, nous allons citer les différentes méthodes d'évaluation.

Section 1 : le cadre conceptuel du système d'évaluation de la performance des ressources humaines

Le système d'évaluation de la performance est une technique destinée à créer un langage commun et rationnel en vue de mesurer la valeur relative des divers postes de travail, sert à établir une hiérarchie des salaires satisfaisants tant pour la direction que pour les travailleurs et aussi un moyen important pour la direction des ressources humaines de clarifier les standards et les objectifs de la performance et d'accroître la future performance.

Dans cette section, nous allons tout d'abord définir certains termes. Puis, nous présenterons la définition de la performance, ensuite nous traiterons des concepts voisins qui sont venus pour compléter le concept de l'évaluation de la performance. Cette section permettra d'avoir une parfaite compréhension des différentes parties du sujet.

1.1. Définition des concepts de l'évaluation des performances :

Comme bon nombre de termes en sciences de gestion .Les termes (évaluation des performances, évaluation de rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences, appréciation ou encore évaluation tout court...), sont autant des termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient pour la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises. Pour éviter toute confusion, et afin de bien comprendre cette recherche nous allons tout d'abord définir certains termes (mots clés) qui sont en rapport avec notre sujet.

1.1.1. L'évaluation (appréciation) du personnel :

Les auteurs en gestion des ressources humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation), d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative.

Pour Chloé Guillot-Soulez¹, « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes

¹ http://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappréciation-du-personnel--cas-des-

formes : par une notation ; par un inventaire des points fort et des points faibles par rapport à la fonction exercée ; par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien ... ».

L'auteur considère l'évaluation comme un jugement porté sur l'attitude d'un salarié à partir l'utilisation des notes ou inventaire des points forts et des points faibles, et aussi par un bilan professionnel.

Une définition actuelle de l'évaluation permet de détailler un peu plus ce que représente l'évaluation : processus par lequel on arrive à un jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail².

Cette définition souligne donc que l'évaluation touche à la fois à la performance effective mais aussi à la performance potentielle d'un individu en considération avec son environnement.

1.2. L'évaluation du rendement :

Pour TANIA Saba et al³, l'évaluation du rendement peut être définie « comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un salariés occupant un poste donné ». Donc l'évaluation de rendement est un système organisé et formel pour donner des mesures et des modifications sur les comportements, attitudes et les résultats d'un employé.

Evaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation.

1.3. L'évaluation et la gestion des compétences :

1.3.1. Définition de la compétence :

cadres-dAmen-Bank3.html,(consulté le 24/03/2016 à 11 :45)

²BENCHEMAM, (Faycel) et GALDINO (Géraldine) : gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, Paris ,2006, p.33

³ Op.cit.

Selon WOODRUFÉ, « la compétence se réfère à une des séries de comportements qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste »⁴. Nous remarquons que l'auteur considère, la compétence comme ensemble des comportements que l'employé opte pour réaliser son travail.

Et selon CHRITINE RIEU⁵, «une compétence peut être identifiée comme un ensemble des connaissances mises en action dans la réalisation des tâches quotidiennes de l'entreprise, dans un contexte d'utilisation ».

Donc la compétence c'est un ensemble des connaissances utilisé pour accomplir les tâches quotidiennes dans l'entreprise.

La compétence n'a pas de réalité propre et trouve son sens dans sa manifestation sur le réel dans la pratique professionnelle, elle ne peut se définir en terme de contenu, mais en terme de relation dynamique entre différentes composantes relatives aux connaissances formalisées, à l'expérience et à la situation de travail.

La compétence c'est une capacité à réaliser les tâches dans une entreprise au sens large, une compétence peut être attribuée à une personne, comme reconnaissance de ses aptitudes, ou à un collectif.

1.3.2. La gestion des compétences :

PIETTE et REYNDERS⁶, on définit la gestion des compétences comme un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégique des entreprises, ...

La gestion des compétences c'est l'ensemble des activités mise en œuvre en utilisant la compétence dans le processus de la gestion des RH et les autres fonctions de l'organisation.

⁴ WOODRUFÉ(1993), Assessment centres : identifying and developing competences, 2^e édition, Londres, Institution of Personnel Management in : LEVEY-LEBOYER ,(Claude) :la gestion des compétences ,paris ,édition d'organisation groupe Eyrolle 1 ,2009 ,p30

⁵ RIEU (Cristine) :gestion des compétences,2008 ,p13

⁶ PITTE (S-A) ,et REYNDERS ,(G) : perssonel et gestion,ED.Kluwer, 2004 , p1

1.4. Définition de la gestion des carrières :

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences »⁷.

On peut dire donc que la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels

1.2. La notion de la performance :

1.2.1. Définition de la performance :

Pour Persqueux, le mot de la performance est attrape tout ou il comprend à la fois l'idée d'action et l'état ou de résultat, l'auteur a proposé une définition de sens strict de terme « la performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi-même ou par rapport aux autres »⁸.

Selon LORINO, pour lui « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » Aussi « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout »⁹.

La performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources pour créer de la valeur.

Donc la performance serait la réalisation des objectifs stratégiques prédéterminés, tout en rationalisant l'allocation des ressources, et aussi garantir la qualité et la valeur de ce résultat.

La définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui représentent une

⁷ SEKIOU et autres : gestion des ressources humaines, 2^{ème} Edition, Edition De boeck, Bruxelles, 2001, p367

⁸ Pesqueux (Yvon) : la notion de la performance globale, 5^{ème} Forum international, Déc. 2004, Tunisie, p6

⁹ LORINO (L) : méthodes et pratiques de la performance, éditions d'Organisation, 2003, p9

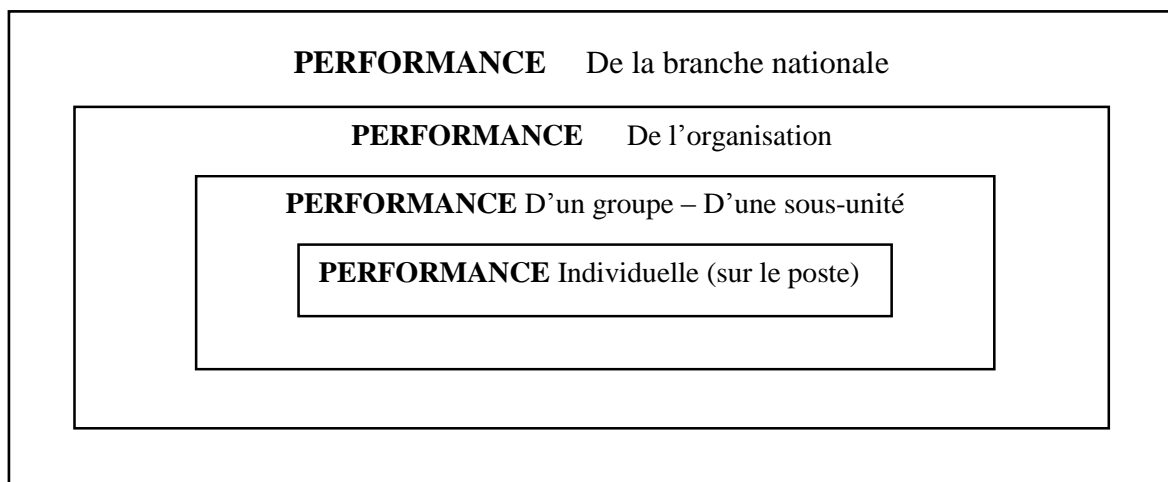
confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

1.2.2. Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après.

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui set de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Schéma 1 :Les niveaux de mesure des performances.



Source :BERNARD (Martory), DANIEL (Crozet) :Gestion des Ressources Humaines pilotage social et performances, 5^e, édition Dunod, Paris 2003, p165.

Le schéma illustre les différents niveaux de mesure de la performance, la mesure de la performance diffère d'un niveau à un autre, c'est-à-dire pour mesurer la performance il faut identifier les niveaux de ce dernier pour faciliter l'évaluation.

1.2.3. La performance individuelle :

La performance individuelle au travail a longtemps souffert d'une insuffisante conceptualisation. Les travaux académiques se sont en effet essentiellement concentrés sur l'étude de critères et de techniques d'évaluation de la performance ainsi que sur ses déterminants individuels, mais se sont peu intéressés à la définition de ce concept.

CAMPBELL propose de définir la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs »¹⁰.

Ainsi, la performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble des comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc).

1.2.4. La performance sociale :

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteindre les objectifs quels que 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'atteindre des objectifs sociaux ou socio-économique. Il peut s'agir sur la réalisation d'un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel, de plus la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base des indicateurs de qualité (par exemple dans les activités fonctionnelles : nombre des dossiers traité par période, respect des engagements budgétaire).

¹⁰ROUSSEL (P), CHARBONNIER (A) et CARLOS A-S), vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire, 2009, p2.

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation.

- L'efficacité sociale ou socio-économique :

Il s'agit de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir¹¹.

1.3. L'évaluation de la performance ou appréciation des performances:

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »¹².

De cette définition, nous pouvons dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer les différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...).

C'est donc évident que l'évaluation des performances du personnel a une répercussion directe sur les autres aspects de la gestion du personnel tels que : la rémunération, la formation, la promotion. Elle n'est qu'un volet non significatif en lui-même, mais indispensable pour qui cherche à établir une politique du personnel cohérente dans l'entreprise.

1.3.1. Le système d'appréciation des performances humaines :

« Le système d'appréciation est un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation »¹³.

SEKIOU et BLONDIDIN considèrent le système d'appréciation comme un ensemble des instructions fait l'objet d'un jugement aptitudes et qualité des ressources humaines dans une organisation.

¹¹BERNARD (Martory), DANIEL (Crozet) : la gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance, 5^e édition, DUNOD, Paris, 2002, p160.

¹²SEKIOU(L), BLONDIN et autres : Op.cit.p304

¹³ SEKIOU (L), BLONDIN (L) : *passion ressources humaines dans le cadre de la mondialisation des marchés*, édition 41.INC, Québec, 1995, p.57.

Le système d'appréciation des performances (SAP) consiste à porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'appréciateur puisse formuler une opinion globale et objective sur le rendement de l'apprécié.

Section 2 : La mise en place d'un système d'évaluation de la performance

« La mise en place d'un système d'appréciation consiste à rendre explicite les critères de l'appréciation, l'acte d'appréciation (entretien formels) et le lien entre appréciation et décision de promotion, rémunération, formation-développement »¹⁴.

C'est donc évident que l'évaluation des performances du personnel a une répercussion directe sur les autres aspects de la gestion du personnel tels que : la rémunération, la formation, la promotion. Elle n'est qu'un volet non significatif en lui-même, mais indispensable pour qui cherche à établir une politique du personnel cohérente dans l'entreprise.

2.1. La combinaison entre le système d'appréciation et le contexte organisationnel :

Les organisations doivent chercher à identifier les modèles pertinents de la gestion des ressources humaines ainsi que les modèles d'appréciation du personnel qui correspondent à la configuration organisationnelle.

Il existe cinq modèles qu'ils ont caractérisés sur chacune des dimensions de la gestion des ressources humaines et qui correspondent aux contextes organisationnels bien spécifiques, pour l'appréciation du personnel, les différents modèles peuvent être spécifiés de la manière suivante¹⁵ :

- Le modèle arbitraire qui correspond à la configuration entrepreneuriale se caractérise par une appréciation du personnel qui s'effectue de manière plus ou moins discrétionnaire, c'est-à-dire sur une base imprécise et un mode souvent largement

¹⁴BOYER et EQUILBEY, 2003, p182 in : PEMARTIN (Daniel) : la compétence au cœur de la GRH, éditions EMS, Paris, 2005, p152.

¹⁵CADIN et autre : gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie, 4^e édition, Dunod, Paris, 2012, p436.

informel. Les critères sur lesquels elle se fonde sont souvent implicites et elle peut même intervenir sur des éléments tenant à la vie privée des individus. En tout état de cause, ses efforts sont peu perceptibles en matière de gestion des ressources humaines, ne serait-ce que parce que les liens entre l'appréciation et les différents actes de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, carrière) ne sont fermement établis.

- Le modèle objectivant (bureaucratie mécaniste) cherche à fonder une appréciation plus objective et standardisée. Effectuée de manière régulière, elle est fondée sur l'existence de descriptions de fonction (qui en constituent le référentiel) et sur des critères standardisés (échelles de notation, utilisation de la méthode des incidents critiques). Pour autant, elle n'a pas nécessairement d'influence sur la promotion.
- Le modèle individualisant (adhocratie) valorisera plutôt un bilan des compétences manifestées par le salarié. Sur la forme, l'appréciation fonctionnera sur la base d'une direction participative par objectifs (ce qui renvoie nécessairement à des critères négociés au cas par cas) et passera par un entretien d'évaluation, voire un coaching. L'appréciation aura beaucoup plus fréquemment une influence directe sur la mobilité.
- Le modèle conventionnaliste (bureaucratie professionnelle) renverra surtout à la reconnaissance professionnelle par les pairs, fondés sur des critères que ces professionnels adopteront suite à débats. Ici, la promotion sera relativement peu marquée par l'évaluation car elle passera davantage par des processus de cooptation ou d'élection par les pairs, les responsabilités organisationnelles étant souvent exercées sur la base de mandats temporaires et tournants,
- Le modèle valoriel (configuration missionnaire) évaluera surtout le dévouement et le respect de la doctrine de l'organisation, c'est-à-dire l'adhésion aux valeurs et comportements qu'elle met en avant. L'inter-évaluation tacite et consensuelle dont elle procède n'aura pas d'influence directe sur la mobilité.

Cette typologie articule appréciation et modèles de gestion des ressources humaines associés à des configurations organisationnelles. Elle constitue un cadre conceptuel utile pour questionner des cas réels.

Tableau 01 : Appréciation et type d'organisation

	Charismatique	Bureaucratique	coopérative
Objet	Qualité personnelles du sujet	Les comportements professionnels requis	Performances réalisées /objectifs fixés
Procédure	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Inventaire des comportements	Appréciation par un collègue
Référentiel	Loyauté et soumission au chef	Conformité aux règles	Amélioration de la marche de l'organisation

Source : CADIN et autre : gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie, 4^e édition, Dunod, Paris, p436.

Le tableau ci-dessus résume l'explication de la relation et la combinaison entre le système d'appréciation et le type de l'organisation, il présente la relation entre les formes de l'organisation (la structure charismatique, la structure bureaucratie et la structure coopérative) et les dispositions de l'appréciation et des référentiels sous-jacents, il illustre bien la composante référentielle de l'appréciation.

2.2. Les résistances au changement :

« Mettre en place un système d'appréciation correspond, pour toute entreprise, à un changement stratégique majeur et à un enjeu politique qui ne peuvent, en aucun cas, s'accommoder d'un échec et de ses conséquences. Cela est d'autant plus vrai si les changements mis en œuvre dans l'entreprise, au préalable, ont soulevé de grandes difficultés»¹⁶.

L'introduction d'un système d'évaluation dans une organisation énoncée d'une demande à tous les membres un effort d'adaptation. Cet effort suscite des résistances. Or, tout responsable d'entreprise ou d'établissement est en droit d'attendre d'un projet de management que celui-ci ne soit pas source de tension et de conflits, d'où une certaine tendance à

¹⁶BERNARD (Diridollou) : Manger son équipe au quotidien, 4^e, édition d'organisation, Paris 2007, p 61.

dramatiser ces phénomènes de résistances au changement et à les interpréter comme des signes d'échec ou d'inadaptation.

On remarque trois niveaux de résistance¹⁷:

- **Le premier niveau** correspond à la perte de l'ancienne conception de l'évaluation, au changement des représentations de la tâche, du travail et des méthodes de management induites par le projet. A ce stade on attaque le projet lui-même, les critères.
- **Le deuxième niveau** correspond à la crainte d'une perte de pouvoir. On dit souvent à ce stade que le projet d'évaluation est peut-être bon et efficace, mais qu'il n'est pas adapté à l'entreprise ou à l'organisation, qu'il est fait pour d'autre.
- **Le troisième niveau** correspond à la crainte de ne pas savoir s'y adapter ou s'en servir (émergence de nouveaux besoins dans les compétences et aptitudes en rapport avec les communications et les méthodes de travail). Bien souvent « on » dira qu'il n'est pas utile de formaliser ainsi les choses, qu'il faut les formaliser autrement ou bien, plus sincèrement, que ce qui est demandé dans l'évaluation (prise d'initiatives), on ne l'avait jamais demandé auparavant.

La succession de ces trois niveaux représente une progression. Ce qui est important ici, c'est d'observer l'évolution des formes de contestation. Celle-ci porte d'abord sur le projet d'évaluation des personnes, ensuite sur les conditions et les possibilités de sa mise en œuvre.

2.3. Les différentes étapes de processus d'évaluation :

Le processus d'évaluation se constitue de plusieurs étapes selon SEKIOU et autres¹⁸, elles sont au nombre de cinq :

2.3.1. Préalable à l'évaluation :

Les résultats auxquels l'évaluation aboutit tiennent, en premier lieu, au fait que l'entreprise ait effectué un diagnostic global de la situation dans l'entreprise pour que l'évaluation de la performance soit incluse dans l'ensemble du contexte organisationnel. Par exemple, il est important que l'évaluation prenne en considération les rapports directs entre salariés et clients et de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation, entre le mode de gestion suivi, et le mode opératoire du contrôle exercé etc.

¹⁷JEAN-PASCAL (Lapra) : L'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition DUNOD, Paris 1997, p 91.

¹⁸SEKIOU et autres : op.cit. , p310

1). Préparation :

Une politique d'évaluation impose au préalable, la définition des objectifs clairs et précis qu'on s'efforce de réaliser, sur la plateforme de la description des tâches individuelles, l'entreprise et le salarié se mettent d'accord sur toutes les procédures pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation (sur les responsabilités à attribuer aux évalués et aux évaluateurs).

« Dans les entreprises où il y'a une présence syndicale, il y'a généralement une négociation sur les mécanismes d'appréciation. Cependant, il n'est pas généralement consigné, d'une façon explicite, dans les conventions collectives, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de faire un grief relativement de l'évaluation »¹⁹.

Dans cette étape, il est aussi important de déterminer les critères d'évaluation pour que l'évalué prenne considération des règles. Ces règles ne devraient en aucun cas faire l'objet de changement lors des phases suivantes, sinon il y'a risque de rendre invalide l'évaluation et par conséquent, de l'injustice envers l'évalué.

2). L'évaluation proprement dite :

Après avoir terminé la préparation à l'évaluation, il y'a lieu de réunir toutes les données sur le rendement actuel de l'évalué, identifiant à la fois ses forces et ses faiblesses. L'objectif est de rendre le salarié responsable davantage vis-à-vis de son travail et sa performance. Ces informations doivent être maintenues à titre confidentiel pour des besoins de référence lors de l'évaluation proprement dite et lors des résultats. Ainsi, commencent le programme d'évaluation proprement dite et la collecte des données sur la performance. Cette collecte est tributaire, sans aucune doute, des méthodes choisies et de l'importance qu'on souhaite donner aux résultats du programme de l'évaluation.

3). Résultats obtenus et recommandations :

Pour permettre d'accorder une suite au programme d'évaluation, il est indispensable de procéder à l'analyse approfondie de toutes les informations collectées et comparer avec le rendement habituel de l'évalué.

¹⁹ Ibid

Après cela l'évaluateur accorde un entretien à l'évalué à l'effet de parler au sujet des résultats obtenus. Cette rencontre se fait généralement d'une manière formelle et obligatoire ou d'autres situations, par contacts informels.

Dans la pratique, la plupart des entreprises rendent leurs salariés destinataires des résultats de l'évaluation afin de leur notifier d'une façon claire leurs attentes et attire leur attention sur les améliorations possibles.

Selon SEKIOU et autres « afin d'éviter que l'évaluation de la performance ne débouche dans sur le vide, il est opportun que celle-ci contienne des recommandations d'ordre administratif, par exemple sur la promotion, la formation et l'augmentation de salaire, etc. »²⁰

De plus, il est lieu de ce communiquer à l'évalué les changements attendus sur le plan de sa performance .Enfin, il faut effectuer un suivi pour que la valeur actuelle de l'évalué soit une plateforme à multiples actions d'amélioration de la productivité et le développement dans sa carrière.

4). Contrôle à chaque étape :

Le contrôle du programme d'évaluation gagne à être un processus continue et proactif. Il doit se faire tout au long de l'ensemble des étapes particulièrement lors de la première étape qui concerne la préparation à l'évaluation. Au cours de cette étape, il importe d'examiner la valeur de techniques à appliquer durant la deuxième étape, à savoir l'évaluation proprement dite.

La surveillance qui s'opère lors du fonctionnement du programme d'évaluation vise surtout à vérifier la qualité des informations rassemblées de nature à être utilisées pour des fins réelles.

« Le contrôle d'un programme d'évaluation exige habituellement un investissement important en temps et en énergie. Il doit assurer que toutes les recommandations proposées soient mises en vigueur et prévoir un mécanisme de suivi, surtout si l'évaluation de la performance a pour principale objectif de mettre sur pied un programme de perfectionnement. »²¹

2.4. Types et contenu des appréciations :

²⁰Op.cit., p311

²¹ Op.cit.

Il y a trois principaux types d'appréciation²² :

- **Instantanées** sur le champ, pourrait avoir lieu à n'importe quel moment de la journée.
- **Régulier** réunions hebdomadaires, toutes les deux semaines ou mensuelles.
- **Formel** tous les six ou douze mois. Ce type d'appréciation donne lieu à un enregistrement officiel en utilisant des formulaires pour décrire les progrès par rapport aux objectifs et présenter les remarques du supérieur hiérarchique sur la performance.

a).Appréciations instantanées :

Le travail est dynamique et les choses changent à tout moment. Un exemple d'appréciation instantanée est la louange ou la reconnaissance. Cela pourrait être fait publiquement ou en privé et pourrait être la moindre des remarques comme : « C'est bien ! » ou « J'ai vraiment apprécié cela ! ».

Il est plus difficile de donner une appréciation instantanée quand le travail n'a pas été remis à l'heure ou quand le comportement a été inapproprié. Il convient parfois de traiter cela rapidement.

b).Appréciations régulières :

Les appréciations régulières impliquent habituellement de courtes réunions entre un membre du personnel et son supérieur hiérarchique. Ces réunions sont parfois appelées « mises à jour».

Les mises à jour régulières sont essentielles .Il est important de programmer des réunions régulières et de s'assurer qu'elles ne sont pas ignorées quand le personnel est occupé. La durée et la fréquence des mises à jour varieront selon la situation, mais elles devraient normalement avoir lieu chaque semaine ou toutes les deux semaines et durer environ une heure. Les mises à jour devraient avoir une structure claire et impliquant une conversation dans les deux sens.

c).Appréciations formelles :

Il y a deux situations différentes où une appréciation formelle a lieu :

²²WILLIAMSON (Christine), COLVIN(Gary) et DONALD (Amy):gestion des ressources humaines ,Tearfund , Royaume-Uni,2008, p64

- Bilan de période d'essai :

La période d'essai dure pendant les quelques premières semaines de l'emploi. À la fin de la période d'essai, une réunion est organisée pour examiner la performance de la nouvelle recrue et décider si elle convient ou non au rôle. Si elle convient, son emploi devrait être confirmé. Si elle ne convient pas, décidez soit de mettre fin au contrat, soit de prolonger la période d'essai pour avoir le temps de traiter les problèmes ou de fournir une formation.

Pendant toute la durée de la période d'essai, des mises à jour régulières devraient être organisées pour s'assurer que les problèmes sont abordés dès qu'ils surviennent. Cela réduira le risque de surprise pour la nouvelle recrue à la fin de sa période d'essai. Il faudrait lui accorder un soutien particulier au cours de la période d'essai, comme une formation, et l'occasion d'observer d'autres membres du personnel.

- Appréciations annuelles ou semestrielles

Le deuxième type d'appréciation formelle a normalement lieu tous les six mois ou, au moins, tous les ans.

Une appréciation pourrait se concentrer sur l'examen de la façon dont le membre du personnel a exécuté ses tâches et de ses relations avec les autres membres du personnel, l'identification d'un plan de perfectionnement pour l'année à venir.

2.5. Les critères d'évaluation :

La performance d'un individu peut être s'évaluer selon trois dimensions²³ :

2.5.1. Travail réalisé :

L'évaluation porte sur les différentes activités ou missions, les efforts effectués et le comportement au travail. Il s'agit de faire le point ne seulement sur le travail effectué mais aussi sur le comportement de la personne au travail c'est à dire s'il développe sa progression et son intégration dans l'équipe, etc.

2.5.2. Résultats du travail :

²³ ESTELLE (Mercier),GERALDINE (Schmidt): op.cit.p141.

Dans ce cas on constate les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement obtenus. L'évaluation se pose sur une liste d'objectifs préalablement définie entre l'appréciateur et/ou le responsable hiérarchique et l'apprécié.

2.5.3. Caractéristiques personnelles :

Personnalité, qualité relationnelles, aptitudes, intelligence, compétences Il s'agit d'évaluer les compétences de la personne dans ce qu'elle mobilise son savoir, savoir-faire et savoir être dans le cadre de son emploi.

2.6. Les erreurs à éviter au moment de l'évaluation :

Claude LEVY-LEBOYER à présente les sources d'erreurs dans l'évaluation qui sont difficiles à éliminer : l'indulgence, l'effet de halo, et l'effet de tendance centrale²⁴.

a).L'indulgence :

La signification qu'on peut accorder à chaque notation dépend de l'indulgence du notateur qui l'a donnée. Par exemple, il est possible qu'un notateur exigeant n'utilise jamais le qualificatif « excellent » ou la note maximum. Alors qu'un autre, beaucoup plus tolérant, n'emploiera pratiquement pas la partie basse de l'échelle, c'est-à-dire les notes faibles ou les qualificatifs dévalorisants. De ce fait, et même si elles corrélerent entre elles, les répartitions de notes attribuées aux mêmes employés par ces deux personnes ne coïncideraient pas et ne pourraient être considérées comme équivalentes.

b).L'effet de halo :

L'effet de halo concerne la difficulté, éprouvée par les notateurs, pour juger de manière analytique et indépendante, les différents points de la fiche de notation. Il arrive souvent, en effet, que le notateur élabore une image globale de la personne qu'il doit évaluer, image qui peut être favorable ou défavorable. Et cette impression générale est suffisamment prégnante pour influencer dans le même sens toutes les notes qu'il va porter sur les différentes rubriques de la fiche de notation.

c).L'erreur de tendance centrale :

²⁴LEVY-LEBOYER (Claude) : Évaluation du personnel Quels objectifs ? Quelles méthodes ?, 6^{ème} édition, édition d'organisation, Paris ,2007.

L'erreur de tendance centrale vient des difficultés rencontrées par les notateurs pour faire correctement le travail qu'on attend d'eux. Ne sachant pas bien comment noter, soit parce qu'on ne leur a pas appris à le faire, soit parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'informations utilisables, ils emploient surtout les échelons moyens, ce qui réduit évidemment la dispersion des notations.

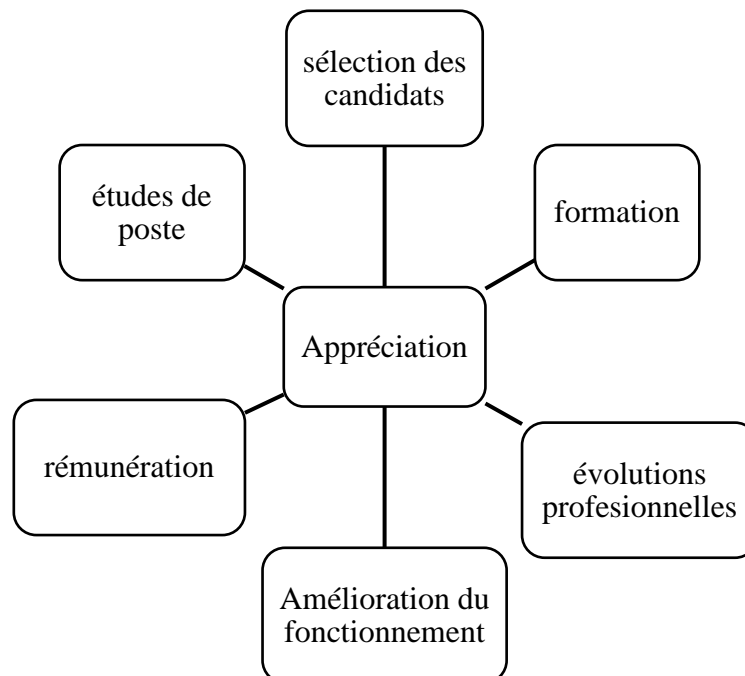
Une des manières de lutter contre ce défaut consiste à utiliser comme fiche de notation des listes de descriptions de comportement. Il suffit alors de cocher les descriptions pertinentes et d'ignorer les autres.

2.7. Les composantes interdépendantes d'un processus d'évaluation :

2.7.1. Les finalités de l'appréciation :

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Peut être considérée comme un acte managérial.

Figure 2: les visées de l'appréciation



Source : inspirer de CADIN et autre : gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie, 4^e édition, Dunod, Paris, p419.

Ce schéma met en relation l'appréciation avec diverses activités de gestion des ressources humaines, l'appréciation peut servir à fournir les informations nécessaires pour la gestion des rémunérations, définir un plan de formation et la préparation des évolutions professionnelles etc.

Dans une enquête conduite auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel ou des affaires sociales dans des entreprises et secteurs variés, R.Monié²⁵, il mit alors en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :

Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux, pour les cadres, évaluer leurs perceptives d'évolution),

- Responsabiliser l'encadrement, faciliter la gestion du personnels (évaluation des potentiels, gestion des carrières), favoriser la communication (dialogue supérieur-subordonné). Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations),
- Fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits). Autres objectifs (plus anecdotique : améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel, valoriser les hommes...).
- De plus l'évaluation permet d'optimiser la mobilité fonctionnelle et hiérarchique. Le paraître occulte parfois un regard objectif sur les compétences des collaborateurs. Le positionnement réfléchi des salariés évitera des décisions hâtives en matière de mobilité. Il sera aussi un élément d'argumentation pour justifier les refus d'accéder aux souhaits professionnels de certains.

2.7.2. L'objet de l'appréciation :

Pour comprendre l'objet de l'appréciation il faut poser la question simplement qu'est-ce qu'on souhaite apprécier (la personne elle-même, ses résultats, ses comportements, ses compétences, son potentiel) CADIN et autres on présenter l'objet de l'appréciation²⁶ :

a).La personne :

L'appréciation informelle est une appréciation globale de la personne .Elle ne s'embrasse pas de critères explicites et prend souvent des formes laconique de type « c'est un bon »ou « il est nul » .Il va sans dire que l'exposition au biais cognitif est alors forte. Il n'en

²⁵MONIE (R) : De l'évaluation du personnel au bilan annuel. Des systèmes pour communiquer, Paris, éditions d'organisation.in : CADIN et autre, op.cit. , p419.

²⁶CADIN et autres :Op.cit. p422.

demeure pas moins que certaines méthodes dites de classement peuvent faire l'économie de la spécification d'objets de l'appréciation.

b).Les résultats :

Cette démarche prévoit en deux temps : celui de la négociation des objectifs (ou formulation des résultats attendus) en début de période et celui de la mesure des performances (l'écart des réalisations par rapport aux objectifs) en fin de période.

La démarche de la direction par les objectifs vise à focaliser l'attention de l'apprécié sur un nombre limité d'objectifs .Un objectif n'est nécessairement quantitatifs, il peut être qualitatif et porter sur la réalisation pour une date donnée d'une étude ou de l'adoption d'une politique.

c).Les comportements :

Cet objet d'appréciation repose sur l'idée qu'il existe des comportements générateurs de performance, certaines cultures d'entreprise tiennent à faire figurer dans leurs grilles d'appréciation des comportements fortement valorisés. Ainsi un support d'appréciation détaille plusieurs items relatifs aux comportements relationnels : dans le groupe, hors de groupe (qualité de la relation avec les personnes d'autres services....), hors de la société (qualité de la relation avec les clients et les fournisseurs).

d).Les compétences :

L'objet compétence soulève moins de réticences que d'autres objets sensibles de l'appréciation .La clarification de cet objet n'est pas plus aisée que celle des autres objets de l'appréciation, les référentiels de compétence recourent intensivement à la typologie « savoirs, savoir-faire et savoir-être »²⁷ .On leur reproche souvent de se contenter de lister des activités en les faisant précéder de la mention « être capable de ».

e).Le potentiel :

L'objet potentiel intervient rarement lorsque l'appréciation est focalisée sur le poste tenu elle intervient plus ou moins explicitement, lorsque l'appréciation prend en compte les évolutions possibles au-delà du poste tenu. Le potentiel est un jugement consistant à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un individu est susceptible de tenir à un horizon défini.

²⁷BELLIER : le savoir être dans les entreprises : utilité en gestion des ressources humaines, Paris, in : CADIN et autres .op.cit. p428.

2.7.3. Les acteurs participants à l'évaluation :

Les concepteurs du système d'appréciation sont des acteurs indirects de l'appréciation et l'on pourrait tenter l'inventaire des acteurs impliqués de près ou loin dans le processus d'appréciation. Nous nous intéressons dans un premier temps aux principaux appréciateurs possibles de l'appréciation individuelle qui sont ²⁸ :

- **Le supérieur hiérarchique direct :**

C'est celui qui est supposé être le plus proche de l'apprécié et être donc le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et le teneur de la performance réalisée. Ces points restent à vérifier et les hasards des rattachements. De même des problèmes d'organisation du travail peuvent compliquer la situation de base :

Supérieur sur un site différent de son collaborateur, supérieur de jour et collaborateur, supérieur de jour et collaborateur en équipe postée etc.

Le supérieur hiérarchique n'est pas toujours l'acteur le plus compétent pour évaluer les évolutions professionnelles les mieux adaptées à l'apprécié. Les qualités requises pour être recruté où réussir dans certains métiers éloignés de ses expériences peuvent lui échapper.

- **Le collègue « ad hoc » :**

Certaines organisations élargissent le collège des appréciateurs, pour faire face aux difficultés ou aux risque de l'appréciation par le seul supérieur hiérarchique .L'appréciation s'y fait en deux temps : un collège d'appréciateurs composé du responsable hiérarchique, ainsi que trois ou quatre personnes (clients interne, représentant du linge fonctionnelle de l'apprécié ou d'autre ligne fonctionnelle ...), sur la base d'une grille d'appréciation, ce collège formule une appréciation sur l'apprécié en absence de celui-ci. Ensuite, dans le cadre d'un entretien entre l'apprécié et le supérieur hiérarchique direct, celui-ci fait part de l'appréciation formulée par le collège et définit avec lui les nouveaux objectifs ainsi que les mesures à prendre pour améliorer les performances.

- **Les pairs :**

Le monde académique ou les organismes de recherche recourent assez volontiers à cette modalité .La production de l'apprécié est soumise à un aréopage de spécialistes de la

²⁸CADIN et autre : op.cit. p429.

discipline, collègues de l'institution ou éventuellement personnalités extérieures à l'institution. Il s'agit de faire apprécier les contributions par les contributions par les meilleurs experts du domaine.

- **Les subordonnés :**

On peut renverser la proposition qui voudrait que le supérieur hiérarchique soit le mieux placé pour apprécier son subordonné, donc on peut dire que le subordonné a une position d'observation privilégiée de son supérieur hiérarchique. De plus, le collègue des subordonnés est pluriel et multiplie donc les points de vue, un certain nombre d'organisations développement dans cet esprit, depuis plusieurs décennies déjà, des enquêtes se prêtant à un traitement plus ou moins fin.

- **L'auto-évaluation :**

Afin de stimuler l'implication des subordonnés, elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction, procèdent à l'identification de leurs principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto-évaluation de leur performance. Le supérieur hiérarchique part de ces intrants et négocie chacun des points (la définition de fonction, les responsabilités, les objectifs et les résultats). Dans cette perspective, l'auto-évaluation sont assez contradictoires. Certains mettent en évidence des biais d'indulgence systématique. D'autres mettent l'accent sur les biais de sévérité²⁹.

Comme pour les objectifs de l'appréciation, on assiste donc assez souvent à un panachage ou, plus exactement, à une multiplication des acteurs de l'appréciation. Il faut donc s'enquêter sur le poids des différents appréciateurs dans l'appréciation et sur la cohérence des appréciateurs par rapport des objectifs privilégiés.

2.7.4. Les procédures :

Les procédures reprennent des prescriptions de l'organisation quant à la manière dont l'appréciation doit être conduite. Elles précisent quand l'appréciation doit être effectuée sur la base de quel support, qui doit faire quoi, dans quel ordre et pour quelles fins. Les procédures constituent la partie visible, officielle de la démarche d'appréciation de l'organisation, la procédure présente ce qui est censé se passer sur la scène.

²⁹ MOORE(D.A) ,CAIN(D.M) : Overconfidence and Underconfidence, Working Paper Tepper School of Business, CMU, May in: CADIN et autres :op.cit,p431

Il faut distinguer entre les procédures et le processus, puisque le processus ne se contente pas des prescriptions, mais s'efforce de comprendre ce qui se passe réellement. Il ne s'intéresse pas qu'à la scène, mais prend en compte les coulisses. Il enquête sur les décisions de gestion des ressources humaines et interroge les stratégies³⁰.

2.7.5. Le référentiel :

Lorsqu'une organisation veut faire évoluer sa culture, plusieurs leviers sont à sa disposition mais l'appréciation reste un élément clef pour véhiculer les changements voulus de la culture organisationnelle. L'appréciation ne joue pas seulement un rôle de relais dans la communication des valeurs organisationnelles, elle vise aussi à créer des références communes entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés, lorsque la direction par objectifs suggère que le subordonné commence par proposer lui-même les objectifs qu'il voudrait atteindre, elle engage une démarche d'appréciation et de construction d'un référentiel partagé entre supérieur hiérarchique et subordonnés³¹.

Section 3 : les méthodes d'évaluation de la performance

Pour donner des effets positifs, SEKIOU³² et autres auteurs dit à cet égard que les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des salariés et de l'organisation, en toute bonne logique, les organisations devront appliquer des méthodes d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes.

La méthode d'évaluation choisie doit favoriser la communication au travail, facilitant le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué. Elle doit prendre en considération les besoins et les objectifs de l'organisation de même que la définition des caractéristiques personnelles à évaluer et la nature des comportements. En outre, elle doit être valide et fidèle, car un degré élevé de validité et de fidélité met l'employeur à l'abri de tout recours de la part des salariés insatisfaits.

3.1. L'entretien :

³⁰ CADIN et autres : op.cit, p434

³¹ Ibid.

³² SEKIOU, BLONDIN et autres : op.cit. p 318.

La pratique la plus répandue dans les entreprises est l'entretien face à face entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. Il porte toujours sur l'analyse des résultats de la période passée et la fixation d'objectifs pour la période à venir.

L'entretien est avant tout une rencontre -extrêmement complexe- entre deux ou plusieurs personnes. Nous verrons que d'emblée une telle rencontre est marquée par le sceau de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face ne ressemble d'ailleurs à aucune autre forme d'entretien (entretien clinique, de soutien...) car cette relation se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux de telle rencontre sont donc tout à fait spécifiques³³.

3.1.2. Les différents types d'entretien :

1). Les entretiens non directifs :

Le terme « d'entretien non directifs » a été défini, à l'origine, par K. ROGERS qui l'utilisait dans sa pratique clinique. Actuellement ce type d'entretien est très utilisé dans les enquêtes de type psychosociologique où le professionnel a pour devoir de laisser le sujet absolument libre de s'exprimer comme il l'entend. Pour y accéder, l'interviewer adopte une position d'empathie ou de neutralité, du moins en théorie, car dans la pratique et en particulier en entreprise, cette façon de procéder reste très délicate à mettre en œuvre³⁴.

Différentes techniques sont utilisées dans les entretiens de ce type, la plus connue d'entre elles est celle de la reformulation, qui consiste à renvoyer vers son interlocuteur ce qu'il vient de dire de façon plus synthétique et pas nécessairement avec les mêmes mots. L'objectif est de ramener en miroir le discours du sujet pour que celui-ci prenne véritablement conscience de son contenu.

Cette méthode possède, incontestablement, quelques avantages, notamment celui de permettre un recueil efficace des données. Par contre si elle semble bien adaptée, dans le cadre d'un bilan de compétence.

2). Les entretiens semi-directifs :

³³CHRISTIAN (Balicco) : Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, édition d'organisation, Paris 1997, p70

³⁴Ibid. p71.

La personne qui dirige ce type d'entretien est directive dans les questions qu'elle pose et non directive dans les réponses qu'elle en attend. Une telle façon de procéder est relativement fréquente, en particulier dans la biographie du sujet.

Ce type d'entretien est particulièrement adapté aux situations qui nécessitent un échange constructif et riche. En effet, contrairement à l'entretien non directif, l'interviewer pose ici des questions précises avec un objectif très simple : celui de recueillir un maximum d'information en un minimum de temps. Là est d'ailleurs sa véritable nature. D'autre part, le fait de permettre au sujet de répondre comme il le souhaite, c'est non seulement le respecter mais c'est aussi favoriser chez lui une motivation à répondre.

Parfois ce type d'entretien peut emprunter une nouvelle forme. C'est le cas, en particulier, de l'entretien provocateur, méthode semi-directive destinée au recrutement des cadres dirigeants. Elle trouve sa légitimité pratique dans la nécessité de connaître un dirigeant en moins de deux heures, mission qualifiée par l'auteur de défi quotidien. Cette technique utilise à la fois des questions ouvertes et des questions projectives permettant d'obtenir une réponse vraie à partir d'un mot clé chargé d'affectivité.

Le principe de cette méthode est relativement simple. Plutôt que de rassurer son interlocuteur et d'instaurer un climat de confiance, l'interviewer préfère provoquer le sujet afin de déstabiliser³⁵.

3). L'entretiens directifs :

Dans ce type d'entretien, la notion de liberté est totalement absente chez l'interlocuteur. Il s'agit, en effet, d'une situation où l'interviewer pose des questions précises son objectif étant d'obtenir des réponses également de même nature. Les questions posées sont généralement fermées, donc sans possibilité d'ouverture pour le candidat. Ce type d'entretien est surtout mis en œuvre au moment du recueil des informations.

En aucun cas, cette méthode directive ne doit monopoliser l'entretien car elle deviendrait rapidement un véritable frein à la communication et empêcherait le sujet de s'exprimer pleinement. Par conséquent, elle priverait l'interviewer d'un certain nombre d'informations.

4). Les entretiens structurés et l'entretien situationnel :

³⁵ Op.cit, p72.

Il existe aussi une autre catégorie d'entretiens : il s'agit des « entretiens structurés » et des « entretiens situationnels ». Cette méconnaissance est surprenante car nous verrons que leur validité est bien supérieure à celle des entretiens traditionnels. Ce fait ne constitue pas au hasard car la construction de ce type d'entretien est toujours réalisée à partir d'une analyse de travail³⁶.

- **L'entretien structuré :**

Par opposition aux entretiens non structurés ou traditionnels, l'entretien structuré est une suite de questions relatives au poste avec des réponses prédéterminées, représente une suite des questions relative à une situation simulée du poste, destinées à évaluer l'exigence que doit posséder un collaborateur dans son poste³⁷.

Un premier type de questions est ainsi destiné à savoir comment un sujet répondrait à un certain nombre de situations professionnelles différentes. Ce sont des questions dites situationnelles. D'autres questions ont pour objectif d'évaluer la connaissance de base que doit nécessairement posséder le sujet pour réussir dans son poste. Ce sont les questions relatives à la connaissance de poste.

Bien entendu ces questions qui feront référence au passé professionnel du sujet auront été également établies après une analyse de poste. Des échelles de mesurer prédéterminées ensuite d'évaluer les réponses du sujet.

- **Les entretiens situationnels :**

Dans ce nouveau type d'entretien, les questions de l'interviewer ont pour objectif de déterminer comment un sujet répondrait à une situation dans le futur. L'entretien situationnel est également réalisé après une étude du poste mais va beaucoup plus en profondeur. La réalisation du guide d'entretien n'a pas d'autre objectif que de mettre le sujet en face de situations spécifiques et représentatives du poste en question.

La technique utilisée pour réaliser ce type d'entretien est celle des incidents critiques³⁸. Elle consiste en l'élaboration de comptes rendus d'analyse de poste. Ce travail d'analyse est réalisé par des personnes qui connaissent extrêmement bien les caractéristiques du poste. Il permet ainsi le recensement d'un ensemble de comportements jugés comme étant spécifiquement efficace ou inefficace. Ces incidents critiques vont ensuite être transformés en

³⁶ Idem, p74.

³⁷ Ibid, p75.

³⁸ FLANAGAN (J.C) : la technique de l'incident critique, Revue de Psychologie Appliquée, 1954, 4, 3,267-295, in :CHRISTIAN (Balicco), op.cit. p102

questions d'entretien dans lesquelles l'interviewer demandera au sujet comment il se comporterait dans le poste en question et surtout pourquoi.

3.2. Les tests :

3.2.1. Les différents types d'épreuves :

Il existe différents types de tests que CHRISTIAN Balicco présente³⁹ :

1). Les tests de salon :

- **Les épreuves de personnalité :**

Reposent sur la notion de « mécanisme perceptif » et sont constituées d'un ensemble d'épreuves qui vont favoriser à partir d'un matériel plus ou moins structuré un échange émotionnel, une projection de la personnalité du sujet dans le test.

- **Les tests d'intelligence et d'aptitudes :**

Comme il existe plusieurs types d'intelligence, différentes épreuves ont été conçues pour les évaluer : on peut citer à titre d'exemple les tests d'intelligence abstraite, d'intelligence concrète et d'intelligence sociale. Pour MOULIIN⁴⁰, ces épreuves « mettent en action le fonctionnement mental du sujet en lui posant des problèmes, au sens large du terme et permettent ainsi d'évaluer dans quelle mesure ces problèmes ont été résolus, et suivant quelle méthode ».

- L'évaluation de l'intelligence générale ou fonctionnement cognitif

En fait, nous faisons référence au « Facteur g » du psychologue SPEARMAN⁴¹. La mesure de ce facteur permettrait d'appréhender le fonctionnement mental du sujet ou son intelligence générale. Actuellement on préfère utiliser les termes « d'aptitude mentale générale » ou de « fonctionnement cognitif » pour désigner ce facteur.

- L'évaluation d'aptitudes multiples

Il existe d'autres tests constitués de batteries d'épreuves permettant d'obtenir un profil de ses aptitudes. Cette conception repose donc sur une approche analytique de l'intelligence ou facteur peut être mesuré par une épreuve particulière.

- L'évaluation de l'intelligence concrète

³⁹ CHRISTIAN (Balicco), op.cit.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

Destinés à mesurer l'efficacité concrète du sujet en situation, d'observer quelles sont ses stratégies et la façon dont il se comporte face aux difficultés rencontrées. Il est possible de mesurer ses capacités en vue d'une action et d'une résolution concrète.

2). Les tests de situation :

Sont encore mal connus et par conséquent peu utilisés en France au niveau des cadres. Cette faiblesse d'utilisation est probablement à mettre en relation avec une certaine complexité dans la mise en œuvre. La référence sous-jacente à ces tests, est la mise effective des candidats en situation, celle-ci pouvant se faire sous une forme individuelle ou collective. Dans sa forme individuelle, le sujet est seul dans une situation de travail simulée qu'il doit résoudre. Il existe plusieurs variantes, dans la forme collective, le sujet fait partie d'un groupe de personnes qui sont placées dans la même situation que lui. Ils tous ensemble discutent d'un thème qui leur est proposé à la réalisation d'une tâche précise. Ces épreuves de groupe permettent d'appréhender les sujets dans une perspective sociale et collective.

3.3. L'évaluation à 360° :

Le Multi-Source Feedback Web Site⁴² propose la définition suivante : « La rétroaction multi-sources, est souvent appelée appréciation à 360°, est le procédé selon lequel un individu en position de management reçoit un avis personnel de la part de plusieurs sources (subordonnés, pairs, responsables hiérarchiques et clients). L'intérêt d'un tel dispositif est de fournir une évaluation plus systématique d'un individu. Cette évaluation peut servir à identifier des besoins de développement et à améliorer la performance ».

L'évaluation à 360° est une pratique importée des États-Unis et arrivée en France vers le milieu des années 1980. L'objectif est donc de faire évaluer les comportements, aptitudes et compétences d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique, ses collègues, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, fournisseurs, partenaires... L'évaluation à 360° peut être réalisée dans deux optiques différentes : Soit dans un but purement évaluatif du collaborateur : dans ce cas, l'entreprise la met en place dans une perspective de rémunération, de promotion ou de recrutement. Soit à des fins d'auto évaluation, généralement à la demande du salarié, les résultats de l'évaluation lui sont exclusivement communiqués. Le 360° s'inscrit alors dans une démarche de développement de collaborateur, libre ensuite à lui de partager ou non ses résultats avec sa hiérarchie. Cette méthode se déroule en 3 étapes :

⁴² CADIN et autres : op.cit, p430.

Le salarié complète une grille d'auto évaluation (une cinquantaine de questions), en deuxième temps, un questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs préalablement déterminés. Le remplissage du questionnaire excède rarement 30 ou 45 minutes et les résultats sont ensuite restitués au salarié et font l'objet d'une analyse constructive visant à aider le salarié à se développer⁴³.

3.4. Les centres d'évaluation « Assessment Centres » :

Le centre d'évaluation est à considérer comme une méthode tout à fait spécifique et originale, destinée à évaluer les comportements de sujets placés dans des situations très proches de la réalité professionnelle⁴⁴.

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit⁴⁵ :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres,
- Ayant recours à des techniques variées,
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu,
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation,
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats,

Un système dans lequel les phases d'observation et évaluation sont bien spécifiques,

3.5. La méthode d'échelle graphique :

Cette méthode consiste à juger un salarié à partir d'une série de critères, comme la quantité et la qualité de son travail, un certain nombre de traits de caractère reliés au poste occupé et ses attitudes au travail. L'expérience a démontré que les critères liés aux résultats (ex. : la quantité de travail) sont fréquemment sous représentés. Les échelles graphiques peuvent se présenter sous deux formes ; la forme quantitative dans laquelle on définit le degré de ces échelles par des chiffres, la forme descriptive dans laquelle chaque degré est défini par un ou plusieurs énoncés⁴⁶.

3.6. La méthode de rangement :

⁴³ <http://www.coindusalarie.fr/salaire/evaluation-360-avantages-inconvenients>, (consulté le 13/03/2016 à 11:00).

⁴⁴ CHRISTIAN (Balicco): op.cit.p170

⁴⁵ Idem,

⁴⁶ Op.cit.

Cette évaluation nous permet de comparer le rendement d'un salarié à celui des autres salariés effectuant les mêmes tâches. Cette comparaison fixe le rang de chaque salarié. L'évaluateur accorde une mention à chaque individu dont il juge le rendement supérieur aux autres salariés afin de déterminer la place de chacune des personnes désignées pour fin d'évaluation. Cette manière de faire peut devenir fastidieuse à la longue à moins que le nombre d'individus à classer soit restreint et que l'évaluateur ait une bonne connaissance de tous les variables. Lors de l'utilisation de cette méthode, on peut recourir à deux forme ; le classement alternatif. Et la méthode par paire, on compare les évalués deux à deux à tour de rôle afin de situer respectivement la place de chaque évalué⁴⁷.

3.7. La méthode de classement :

Elle sert à évaluer les différentes personnes qui composent une équipe en identifiant successivement le meilleur et le moins bon pour les écarter et poursuivre de la même manière sur le groupe à chaque fois restreint, jusqu'à ce que tout le monde ait été désigné. Un classement général s'opère ensuite au vu des tris successifs. Cela permet de différencier les membres d'une équipe, avec tout ce que cela peut comporter d'avantages et d'inconvénients⁴⁸.

3.8. L'évaluation libre :

Elle met en exergue les points forts et faiblesses de l'évalué, ses chances de succès et les démarches pour rectifier si nécessaire. Les auteurs disent que cette méthode ne permet pas les promotions ou comparaisons entre salariés, mais elle est efficace pour déclencher des actions de formation ciblées. Cette méthode a comme inconvénient qu'elle ne donne pas l'occasion à l'évaluateur et l'évalué d'avoir un réel échange⁴⁹.

3.9. La méthode du choix forcé :

Pour Martory et Crozet , par cette méthode, l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué. Cette méthode décrit bien les forces et faiblesses de l'évalué, mais il y a risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie car les critères d'évaluation sont identiques. Les auteurs conseillent de laisser prévoir un espace d'expression libre qui va permettre de préciser toutes les situations particulières pouvant expliquer tel ou tel résultat⁵⁰.

3.10. L'échelle de notation

⁴⁷SEKIOU, BLONDIN et autres :op.cit.

⁴⁸CADIN et autre : op.cit. p422.

⁴⁹Op.cit.

⁵⁰Ibid.

Elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelles. Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une appréciation globale qui contient les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué. Les grilles de notation sont en principe adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles. Communément, les points appréciés sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la quantité de travail, la qualité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative... les auteurs précisent que le résultat de ce type d'évaluation dépend aussi bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportements que de la préparation des évaluateurs⁵¹.

Conclusion :

L'évaluation de la performance est devenu un enjeu particulier en GRH à cause du nouveau contexte économique et à l'ouverture sur l'environnement international, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

Pour cela les entreprises doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences. Ce qui nécessite la mise en place d'un système d'évaluation des performances. Il représente à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance, et pour les organisations, un moyen d'efficacité et d'amélioration des compétences,

Ce chapitre a fait le point sur les différents concepts liés au système d'évaluation, comme l'appréciation, l'évaluation du personnel et la performance..., aussi le système dans sa globalité et les difficultés de son fonctionnement,

En conclure que l'évaluation doit être, transparente, et 'objectivité afin de progresser le développement des compétences et découvrir les performances distinctives. Le système d'évaluation est conçu comme un moyen de gestion des ressources humaines de l'entreprise, il présente alors la forme d'un dossier que le responsable va utiliser pour les actes de gestion des ressources humaines qui lui sont confiés (augmentation le salaire, la formation, la promotion, la mutation, le licenciement).

⁵¹ Idem.