



Evaluation des performances

Enjeux actuels

Chaque année, l'appréciation des performances représente à la fois l'aboutissement d'un processus et le commencement d'un autre. C'est un moment délicat à vivre tant pour l'évaluateur que pour l'évalué.

La complexité de l'évaluation s'exprime à travers :

- ▶ L'ambition poursuivie par la démarche et ses ramifications avec les autres dispositifs ou référentiels RH : classification, GPEC, rémunération...
- ▶ L'objectivité du jugement à savoir le choix des critères, la mesure de la performance, les méthodes et outils du suivi mis en place...
- ▶ Les postures et comportements adoptés par le manager pour faire face aux différentes situations rencontrées.

Par ailleurs, cette démarche est souvent perçue comme une démarche purement administrative. Un outil au service de la DRH... pas vraiment indispensable au développement de la performance.

Objectifs visés

Professionnaliser l'encadrement sur la maîtrise du processus d'évaluation, c'est accroître la crédibilité du système mis en place par l'entreprise...mais plus encore renforcer la légitimité de l'encadrement.

Dans cette démarche, l'encadrement est au moins autant évalué par son collaborateur que ne peut l'être celui-ci.

Démarche proposée

L'approche formation mise en œuvre se détermine en fonction des besoins et des particularités de l'entreprise, les modalités envisageables sont :

- ▶ La mise en place d'une formation (2 jours) pour baliser les différentes phases du processus d'évaluation : de la fixation des objectifs à l'évaluation des résultats
- ▶ L'organisation d'ateliers (1 jour) pour s'entraîner plus spécifiquement à la maîtrise d'une problématique (voir exemple ci-après) : gestion des personnes démotivées, ...

Contenus indicatifs

Le contenu d'une formation sur l'évaluation des performances (2 jours) peut, à titre d'exemple, suivre le déroulement suivant :

- ▶ Attentes et finalités de la démarche
- ▶ Processus d'évaluation : étapes clefs, points de vigilance
- ▶ Préparation de l'entretien d'évaluation
- ▶ Positionnement de l'évaluateur et gestion de l'interactivité
- ▶ Traitement des situations difficiles
- ▶ Bilan des résultats et diagnostic partagé
- ▶ Démarche d'appropriation des objectifs
- ▶ Elaboration du plan d'action
- ▶ Synthèse et axes de progrès

Une mise en application

Population concernée

L'ensemble des managers de vente de la direction régionale (47 personnes) d'une entreprise de télécommunication.

Une expérience d'encadrement qui varie de 2 à 18 ans ce qui se traduit par un niveau de maîtrise très hétérogène de la pratique d'évaluation.

Objectifs visés

Mettre en oeuvre les différentes phases de l'entretien d'évaluation et, en amont, la charte mise en place par l'entreprise.

Développer à partir de la démarche d'évaluation les conditions d'une réelle démarche de responsabilisation des collaborateurs.

Favoriser l'appropriation des objectifs définis et impliquer étroitement le collaborateur dans la construction du plan d'action associé.

Constats initiaux

Image négative de la démarche : l'utilité du système n'est pas majoritairement reconnu par les collaborateurs et l'encadrement.

Des pratiques disparates : le temps consacré à l'entretien oscille de 20 minutes à 3 heures pour un poste identique et seulement 28 % des entretiens sont réalisés dans les délais définis par la DRH.

Les objectifs individuels ne sont pas suffisamment personnalisés et ils s'inscrivent rarement dans le cadre d'un plan d'action qui contractualise la mise en application envisagée.

Démarche

Auto-évaluation du niveau de pratique par chaque manager et inscription sur la base du volontariat en fonction des besoins à un ou plusieurs ateliers de formation.

L'organisation d'ateliers management (une journée sur chaque thème) avec 8 participants maximum ceci afin de pouvoir centrer le contenu sur un entraînement spécifique.

Les différents ateliers retenus dans cette démarche sont les suivants :

- Optimiser la conduite de l'entretien
- Gérer la proximité relationnelle
- Pratiquer une évaluation stimulante
- Faciliter l'appropriation des objectifs
- Gérer les objections
- Accompagner le développement des performances

Résultats obtenus

La programmation de ces ateliers sur la base du volontariat a eu un grand succès du fait du choix de la période adaptée aux besoins (octobre) et de l'aspect pragmatique de la démarche : mise en situation, débriefing, apport méthodologique.

La démarche a été reprogrammée l'année suivante pour faire face à la demande de certains managers souhaitant approfondir la maîtrise des fondamentaux de l'évaluation.

Principales références

Alcatel Mobiles • Groupe CIC • Groupe La Poste • Chronopost International •
Groupe EMERA • France Télécom • Fédération Française de Basket Ball •
Ministère de l'Équipement • Mutualité Sociale Agricole • LCL • Renault Véhicules
Industriels • Saint Gobain Vitrage • Voies Navigables de France •