

Thème n°5

Mesurer et reconnaître la performance de vos collaborateurs



Quelques définitions

→ Gérer la performance de vos collaborateurs

C'est adopter une approche stratégique et intégrée pour aider une organisation à obtenir du succès en améliorant la contribution que les employés peuvent apporter au bon fonctionnement du milieu de travail où ils se trouvent.

Quelques définitions

→ Systeme d'évaluation

**Il s'agit d'une série d'activités planifiées,
organisées et contrôlées, faites-en vue d'observer,
de mesurer, de juger et d'améliorer la contribution
de l'employé aux objectifs de l'organisation.**

Les logiques de l'évaluation

→ Une logique de hiérarchisation

- ▶ Elle consiste à évaluer un salarié pour comparer ses résultats à ceux des autres salariés.
- ▶ Dans ce cas, on utilise des grilles de critères qui permettent de « NOTER » chaque salarié et au final les comparer entre eux

Les logiques de l'évaluation

➔ Une logique de progrès

➔ Elle consiste à évaluer les résultats d'un salarié dans un parcours d'évolution, le but n'étant pas de le comparer à d'autres (potentiel)

➔ L'entretien d'évaluation demeure le seul dispositif valable pour mesurer les résultats professionnels comparer à des objectifs fixés (Projection)

Le processus d'évaluation

1- Élaboration du processus

- Concepts à mesurer
- Période d'application
- Personnes impliquées
- Méthodes et outils d'évaluation

2- Mesure de la performance et rétroaction

- Recueillir l'information
- Analyser et synthétiser
- Fournir une rétroaction

3- Développement des compétences des employés

- Diagnostiquer les faiblesses
- Élaborer une stratégie d'amélioration
- Établir de nouveaux objectifs
- Contrôler l'amélioration

- Reconnaissance directe
- Reconnaissance indirecte

4-Récompenser les améliorations

5- S'il n'y a pas d'amélioration, changement

- Transférer l'employé
- Restructurer le poste
- Avertir l'employé
- Congédier l'employé

L'équation d'évaluation

Variables individuelles

Habiletés et aptitudes

- Intellectuelles
- Physiques

Antécédents

- Famille
- Classe sociale
- Expérience

Variables démographiques

- Âge
- Race
- Sexe



Comportements individuels
(C'est-à-dire ce qu'une personne fait)

Performances
(c'est-à-dire les résultats attendus)

Variables psychologiques

- Perception
- Attitudes
- Personnalité
- Apprentissage
- Motivation



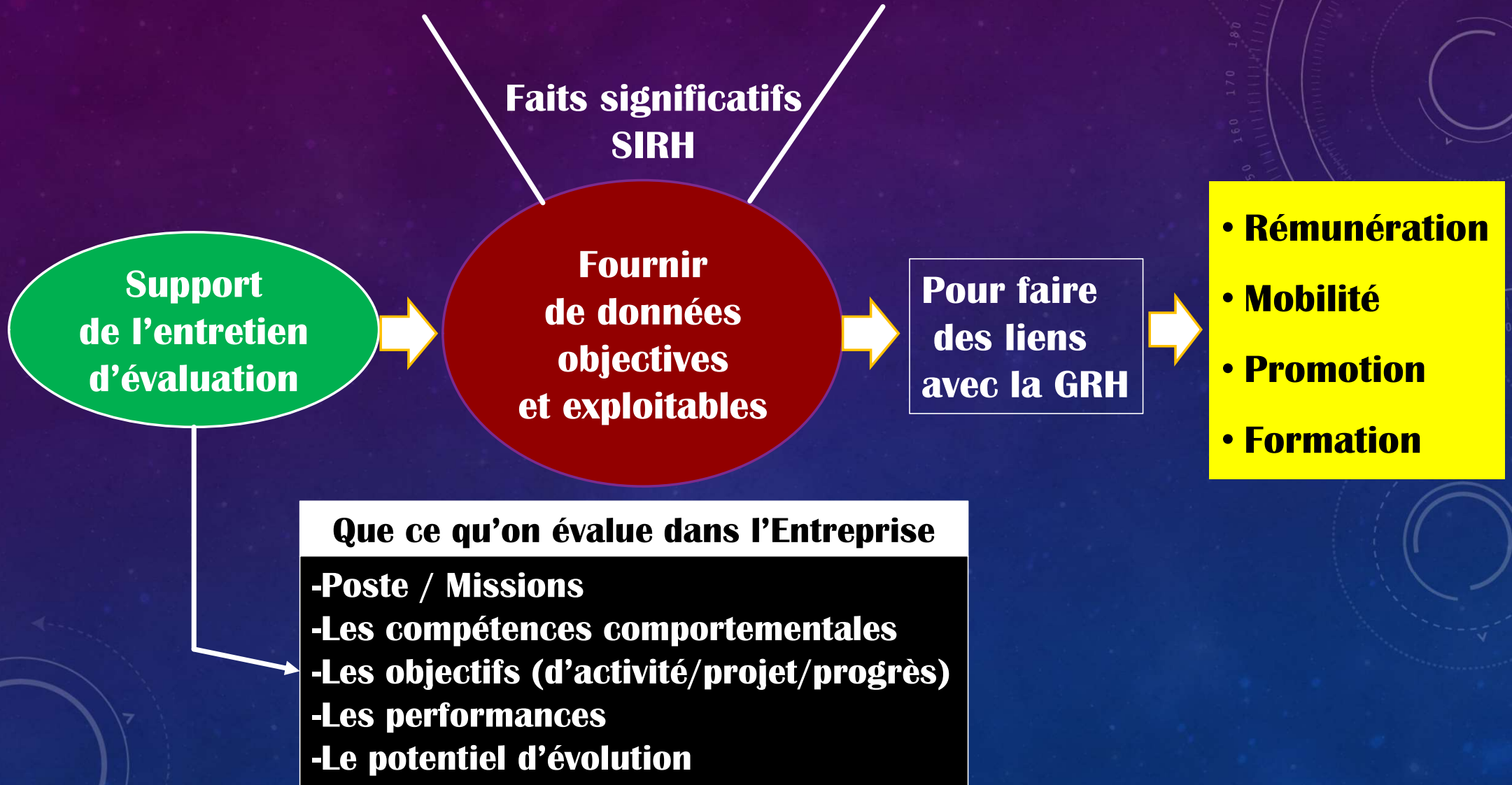
Variables organisationnelles

- Ressources
- Leadership
- Récompenses
- Structure
- Conception des tâches

Différentes techniques d'évaluation

- 1.L'évaluation par le N+1**
- 2.L'évaluation par les N-1**
- 3.L'évaluation par les pairs**
- 4.L'autoévaluation**
- 5.L'évaluation 360°**
- 6.L'entretien collectif**
- 7.L'assessment center**
- 8.L'entretien individuel**

La place d'évaluation dans la GRH



Critères de performance efficaces

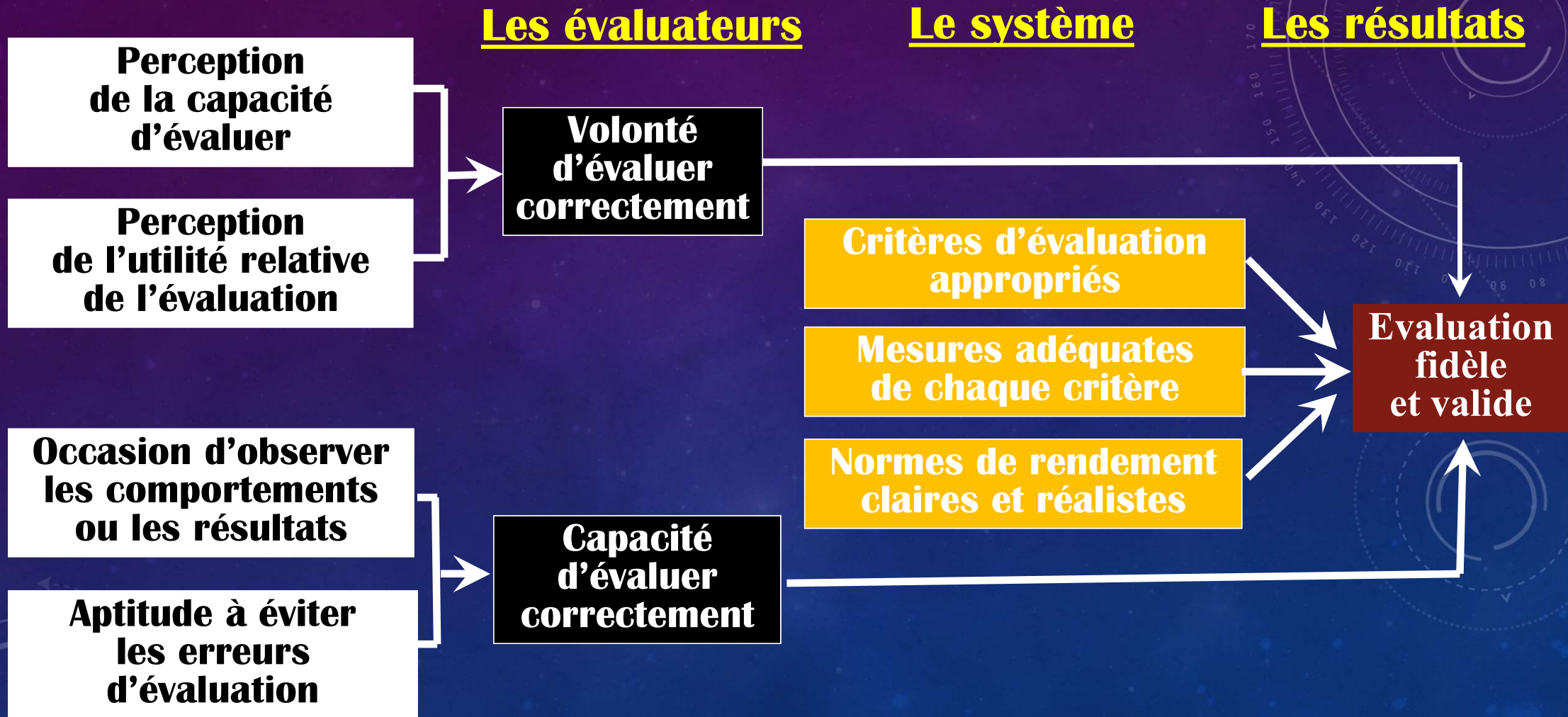
S, pour spécifiques
M, pour mesurables
A, pour ambitieux et
atteignables
R, pour réalistes
T, pour déterminés
dans le temps.



Exemples de formulation

État de la situation	Moyens à prendre	Résultat visé
<ul style="list-style-type: none">• Absentéisme trop élevé• Trop d'accidents de travail• Manque chronique de tel type d'employés• Clients pas assez fidèles• Système informatique pas assez fiable	<ul style="list-style-type: none">• Procéder à des vérifications des causes.• Approche multiniveaux en fonction des causes.• Recrutement intensif.• Campagne promotionnelle• Corriger système existant ou en trouver un autre	<ul style="list-style-type: none">• Réduire taux d'absentéisme de x% pour telle date.• Réduire nombre et gravité des accidents de x% pour telle date.• Générer candidatures en nombre x pour telle date.• Augmenter fidélisation des clients de x% pour telle date• Diminuer le nombre de failles du système de x% pour telle date.

Ecosystème de l'évaluation



Les conditions de réussite

Validité et Rigueur

- 1. Compétence des évaluateurs**
- 2. Évaluation basée sur des faits tels que perçus**
- 3. Importance de la documentation pour illustrer**
- 4. Se prémunir contre les biais de perception**
- 5. Qualité du feedback**

Les erreurs d'évaluation

1. **Effet de halo ou généralisation**: *se faire une impression générale à partir d'un élément*
2. **Premières impressions**: *interpréter toute nouvelle information de façon à confirmer nos premières impressions*
3. **Similarité**: *voir positivement ce qui nous ressemble*
4. **Contraste**: *comparer les personnes évaluées entre elles*
5. **Primauté ou récence**: *se rappeler davantage des premiers et des derniers éléments que de ceux du milieu*
6. **Erreur de tendance centrale**: *éviter les risques et maintenir les appréciations dans la moyenne*
7. **Sévérité ou clémence**: *se montrer trop sévère ou trop clément dans son appréciation*

L'entretien d'évaluation

Raison d'être et finalité

Acte de management

Acte de communication

Développement des performances

Evolution de carrière

Faire le point sur l'année écoulée

Relation de confiance et écoute mutuelle

Evaluation objective et échanges

Développement des compétences

Négocier les objectifs à venir

**ENTRETIEN
D'EVALUATION
ET DE
PERFORMANCE**

L'entretien d'évaluation

Les dimensions traitées par l'entretien d'évaluation

A court terme

▶ **Appréciation de la performance**

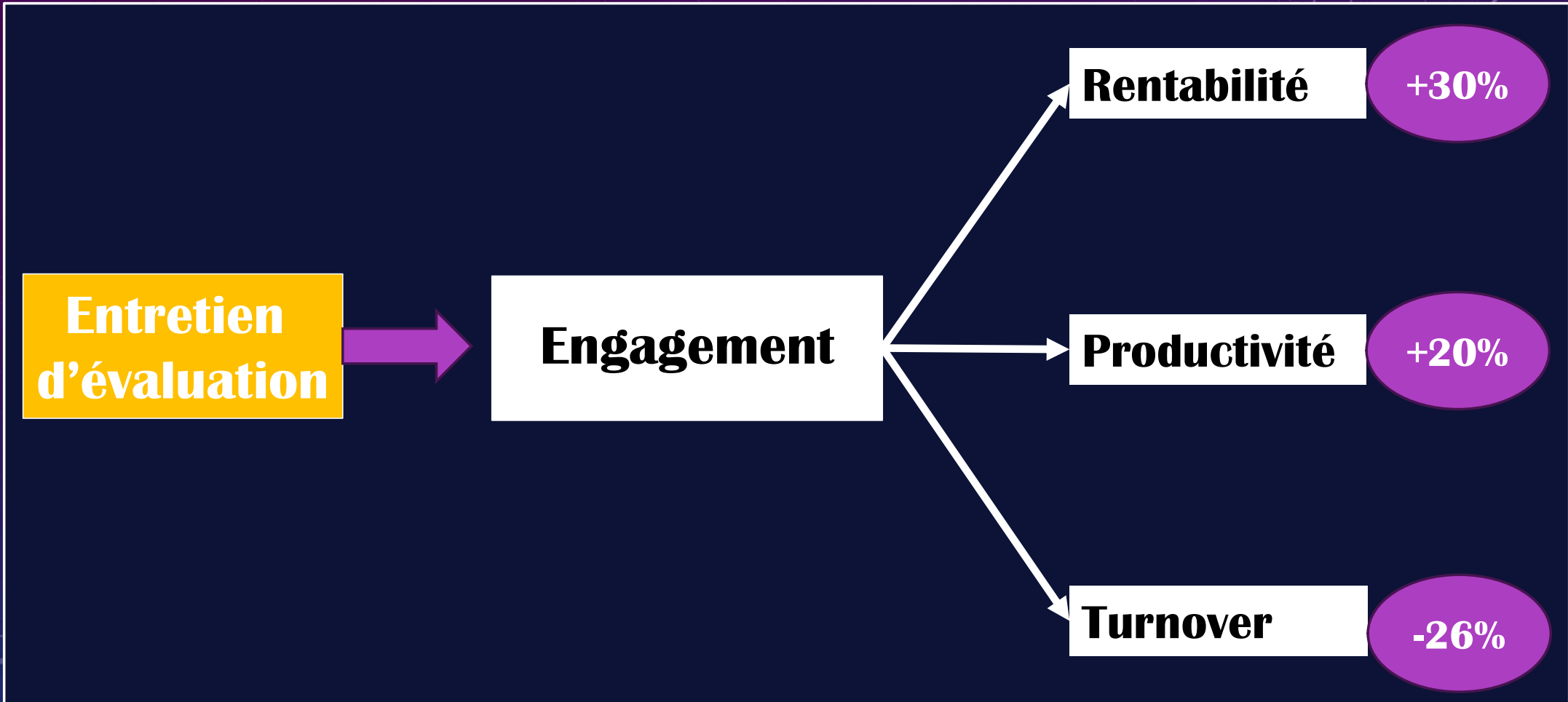
A moyen terme

▶ **Appréciation du professionnalisme**

A long terme

▶ **Appréciation du potentiel**

Finalité : Renforcer l'engagement et la productivité



Étude réalisée en 2022 par Gallup

Quel est l'enjeu et impact stratégiques ?

Pour le collaborateur

1. Amélioration de la relation avec le manager
2. Développement personnel et professionnel
3. Augmentation de la satisfaction et de l'engagement

Pour les RH

1. Mise en place de plans de formation
2. Analyse d'indicateurs de performance
3. Mise en place d'une culture du feedback
4. Amélioration des plans de gestion de carrière

Pour l'entreprise

1. Amélioration de l'expérience collaborateur
2. Rétention accrue des talents
3. Ajustement des projets collaborateurs avec les objectifs business
4. Amélioration du taux de productivité et de performance

L'entretien d'évaluation

LE PROCESSUS D'EVALUATION

APRES : ANALYSER ET SUIVRE

PENDANT

**IV
L'AVENIR**

**II
LE BILAN**

**V
CONCLUSION POSITIVE**

**III
L'ENGAGEMENT
RECIPROQUE**

**I
L'ACCUEIL**

Avant : préparation de l'entretien d'appréciation par les deux interlocuteurs

Un entretien d'évaluation réussi

➔ Comment réussir l'entretien d'évaluation ?

1. Préparer l'entretien

2. S'organiser de manière concrète

3. Conduire l'entretien

a) lancer l'entretien

b) faire le bilan de la période écoulée

c) se projeter dans la nouvelle année

d) conclure l'entretien



➔ Comment utiliser le support d'évaluation ?

1. Définition des objectifs

2. Evaluation des compétences

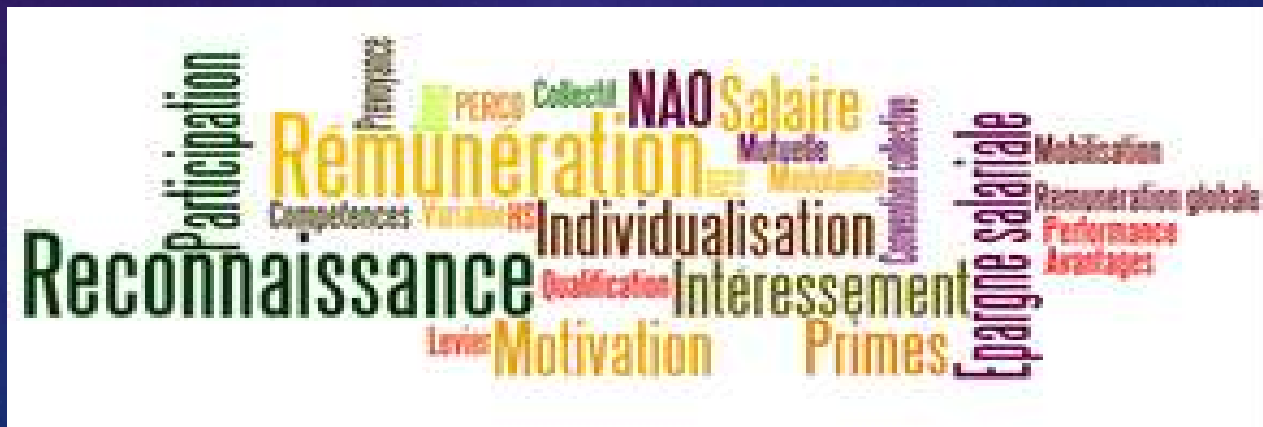
3. Développement de carrières du collaborateur

4. Objectifs de développement individuel et professionnel



RECONNAISSANCE

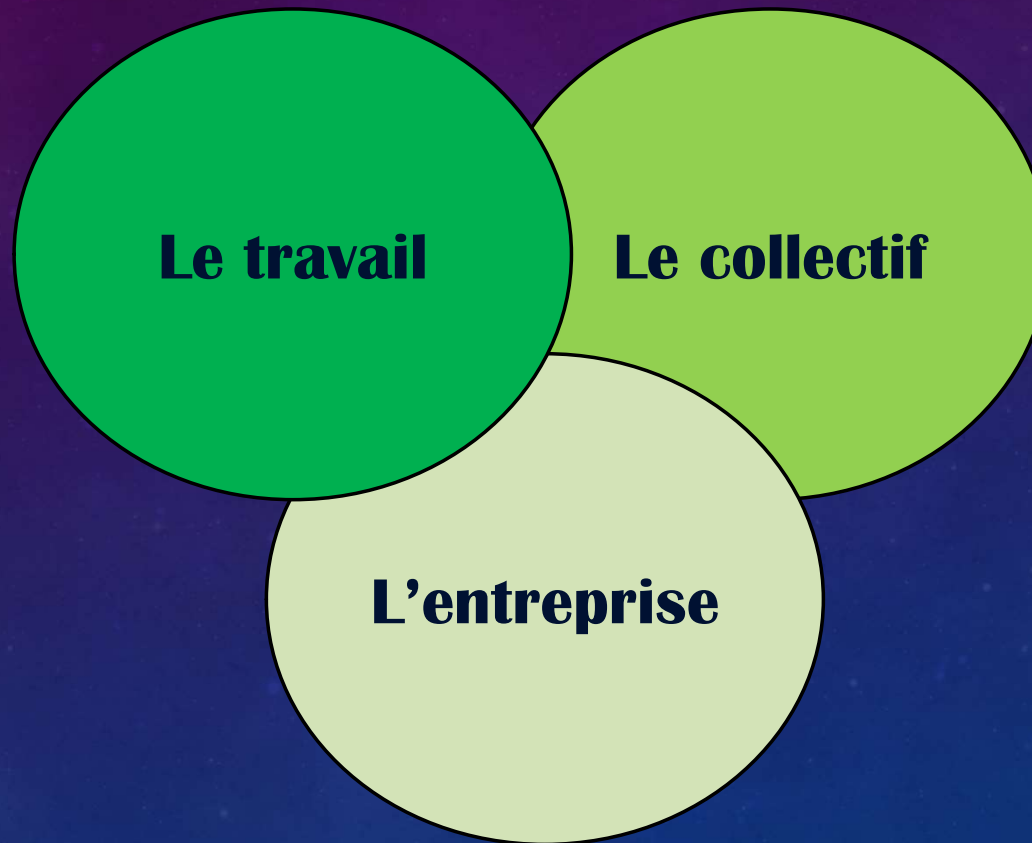
RETRIBUTION AU TRAVAIL



Les scènes de la reconnaissance au travail

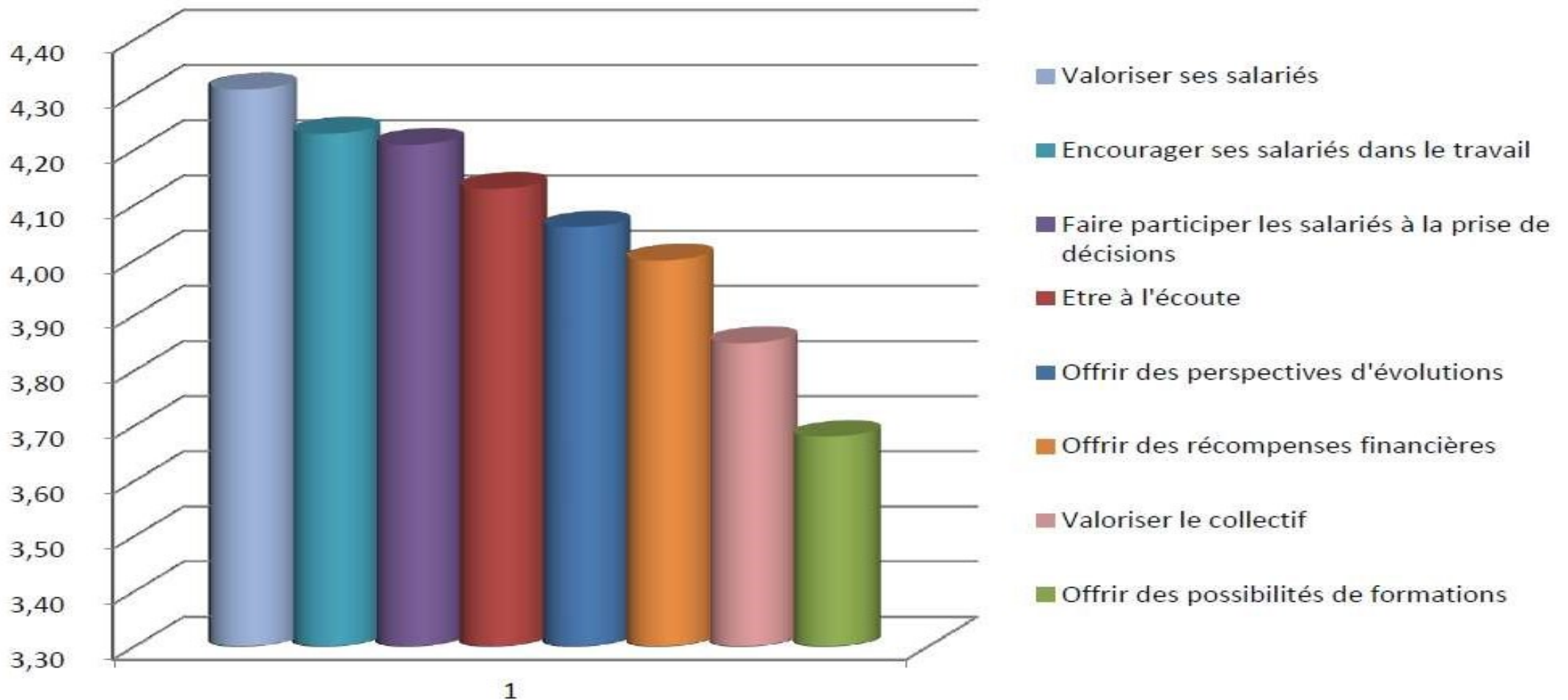
Situation de travail

Relations professionnelles



Emploi: style de management, GRH...

Une entreprise reconnaissante c'est...*



*Notes moyennes obtenues pour une échelle comprise entre 1 à 5.

FACTEURS QUI RENDENT LES EMPLOYÉS HEUREUX



Source: Decoding Global Talent (Boston Consulting Group)

facteurs de démotivation

Pourquoi votre **motivation au travail diminue**-t-elle ?
(question ouverte)



vs. '10

La rémunération comparée à d'autres facteurs de motivation

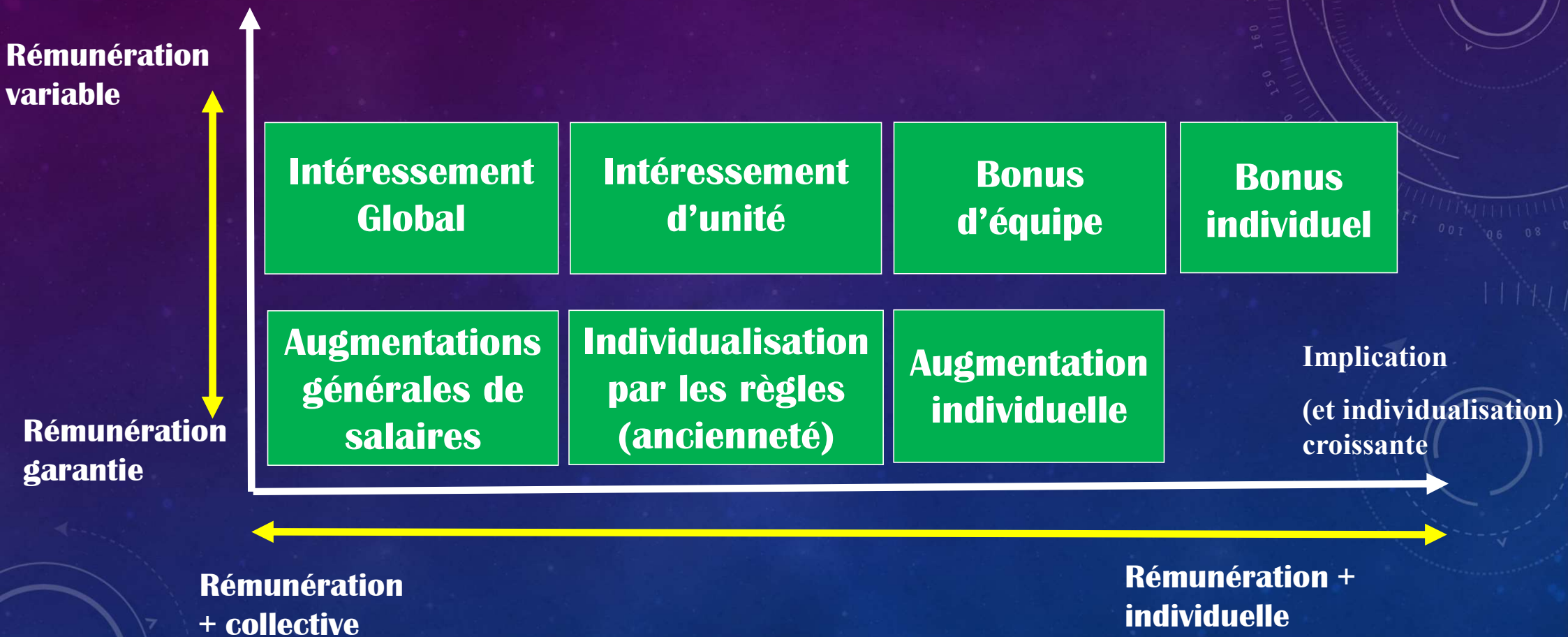
	Leviers d'attraction	Leviers de rétention	Leviers d'engagement
1	Rémunération	Rémunération	Leadership
2	Travail stimulant	Développement de carrière	Image
3	Lieu de travail pratique	Leadership	Clarté des objectifs
4	Développement de carrière	Autonomie	Développement de carrière
5	Qualité des personnes avec qui je travaille	Stress, équilibre vie privée/vie professionnelle	Autonomie
6	Horaires souples	Evaluation	Valeurs
7	Santé financière de l'entreprise	Responsable hiérarchique	Diversité
8	Opportunités de développement des compétences	Conditions de travail	Stratégie et direction
9	Autonomie	Image	Orientation client
10	Secteur d'activité	Avantages sociaux	Gestion du changement

Impact de outils de rémunération

Outil de rémunération	Impact sur le salarié
Salaire	Attirer, motiver
Primes et bonus liées aux performances	Motiver
Prime d'ancienneté	Fidéliser
Rémunération collective variable	Impliquer, fidéliser
Épargne salariale	Impliquer, fidéliser
Avantages en nature	Attirer, attacher, fidéliser
Avantages sociaux	Fidéliser

Entre flexibilité et implication

Flexibilité croissante



Equilibre rétribution / contribution

N'est pas qu'une question monétaire

Rétribution

- Salaire
- Primes
- Sécurité de l'emploi
- Reconnaissance
- Gestion de carrière
- etc.

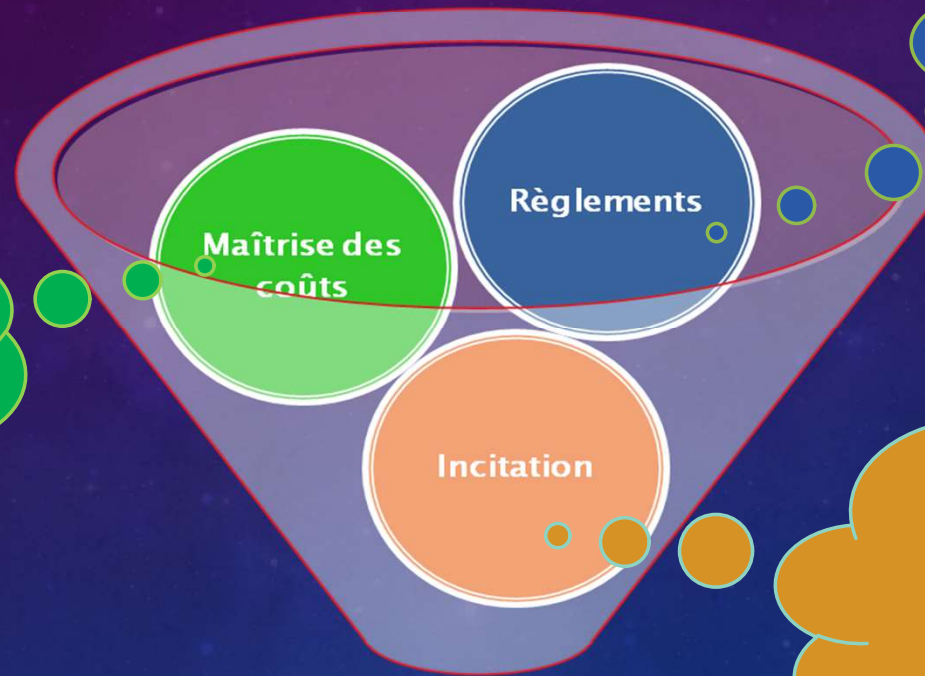


Contribution

- Efforts
- Performance
- Qualifications
- Temps de travail
- etc.

La rémunération au croisement de...

- Masse salariale
- Formes de la rémunération



- Lois
- Accords
- Classifications

- Compétitivité
- Formes de la rémunération
- Rétribution globale

Stratégie de Rémunération

Moyen des salaires par poste (Dhs nets) cas du Maroc

Ouvrier non qualifié	3450,00 Dh	
Ouvrier spécialisé et qualifié	6050,00 Dh	
Employé	5450,00 DH	
Contremaître, agent de maîtrise	8950,00 Dh	
Cadre moyen	Logistique	16 500,00 Dh
	Informatique	17 250,00 Dh
	Commercial, marketing	16 000,00 Dh
	Production	15 000,00 Dh
	Comptabilité, finance	12 500,00 Dh
	Responsable RH	18 000,00 Dh
Cadre supérieur	Directeur financier, comptable	40 000,00 Dh
	Directeur production	42 000,00 Dh
	DRH pays	62000,00 Dh
	Directeur achats, logistique	40 000,00 Dh
	Directeur marketing, commercial	50 000,00 Dh

Source : CFCIM

Les cinq étapes pour établir une grille de salaires...

- 1. Description d'emploi, référentiel de compétences**
- 2. Évaluation des emplois et des compétences**
- 3. Classification des emplois selon l'évaluation qui en a été faite**
- 4. Choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi / compétence (salaire minimum)**
- 5. Élaboration de la grille des salaires et des modalités d'évolution salariale**

Evaluer : deux grandes approches

▶ Méthode d'évaluation globale

- *Description « libre » puis hiérarchisation*
- *Ex: classement par paires*

▶ Méthode d'évaluation analytique

- *Choix de critères classant*
- *Évaluation des emplois sur la base de chacun de ces critères séparément*
- *Somme de l'ensemble des évaluations partielles*
- *Ex: la méthode Hay*

La méthode par paires (et pairs...)

Est supérieur à... ↗	Secrétaire du directeur	réceptionniste	pupitreur	Vendeur	Responsable paye	Responsable sécurité	Total
Secrétaire du directeur		X	X				2
Réceptionniste			X				1
Pupitreur							0
Vendeur	X	X	X				3
Responsable paye	X	X	X	X			4
Responsable sécurité	x	x	X	X	x		5

Exemple de grille d'évaluation globale d'un poste

	RESPONSABILITÉ		COMPÉTENCES		REPRÉSENTATION	
	Pts	DESCRIPTION	Pts	DESCRIPTION	Pts	DESCRIPTION
Faible	3		2		1	
Moyen	6		4		2	
Élevé	9		6		3	
Très élevé	12		8		4	

Les 4 facteurs universels de La méthode Hay

1. Connaissances (pratiques, techniques, spécialisées)

1. Capacité de direction

2. Aptitudes en relation humaines

Compétences

**1- Cadre de raisonnement
2- Exigences des problèmes**

Finalité

Fonction

**Initiative
créatrice**

1- Liberté d'action

2- Impact

**Conditions
de travail**

1. Effort physique

2. Environnement

3. Attention sensorielle

4. Stress psychologique

Evaluation et Classement et salaires

➔ *trois questions clé à prendre en compte*

- ★ **Les salaires devraient être cohérents avec la structure de classement de l'organisation**
- ★ **Les salaires devraient être équitables**
- ★ **Le système de classement et de salaires devrait être transparent et facile à comprendre**