

GRH

Séance 5

Processus et Entretien

d'Appréciation (ou d'évaluation)

LE PROCESSUS D'APPRÉCIATION

Le processus d'appréciation peut se décliner en plusieurs étapes :

- Observation et supervision régulières des comportements et des résultats du collaborateur;
- Mémorisation des performances dans un système adéquat ;
- Organisation de rencontres périodiques de régulation et d'information;
- Préparation et réalisation d'un entretien d'appréciation;
- Validation et transcription de l'évaluation sur un formulaire d'évaluation ;
- Communication du résultat de l'évaluation au collaborateur et aux départements concernés.

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation = acte dynamique de management

Outil de dialogue

- Mieux se connaître et se comprendre,
- Créer un climat de confiance,
- Réguler les relations.

Outil de définition des actions

- Se mettre d'accord sur les responsabilités attendues du titulaire du poste,
- Se mettre d'accord sur des objectifs à atteindre dans une perspective d'optimisation des résultats.

Outil de développement des personnes

- Connaître et clarifier les attentes et les besoins pertinents des collaborateurs (promotion, évolution, mutation, formation, aide, etc...).

Outil de développement de l'entreprise

- Se mettre d'accord sur des valeurs et des normes communes.



Processus et Entretien d'Appréciation

L'appréciation des performances est:

Une nécessité sur le plan économique

Une nécessité sur le plan organisationnel

Une réponse à un besoin humain

Processus et Entretien d'Appréciation

L'entretien d'appréciation (ou évaluation)

Adopté par un grand nombre d'entreprises, l'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.

Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum 1h30.

Processus et Entretien d'Appréciation

L'entretien d'évaluation

Pourquoi ?

L'entretien annuel permet:

-
- De faire le point sur une année écoulée;
 - De valider la poursuite ou non dans son poste;
 - De fixer les objectifs de l'année à venir;
 - De décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

Processus et Entretien d'Appréciation

Comment ?

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties.

Ainsi l'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...),
 - Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
 - Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.
- 

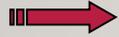
Processus et Entretien d'Appréciation

Quand ?

Une fois par an en début ou en fin d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

Processus et Entretien d'Appréciation

Le déroulement de l'entretien



L'accueil



Le collaborateur fait son bilan



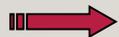
Le manager évalue les résultats



Le manager et le collaborateur recherchent une vision partagée



Le manager et le collaborateur envisagent l'avenir



Le manager et le collaborateur formulent des objectifs
et les moyens adéquats



Le manager conclut l'entretien

L'ENTRETIEN D'APPRÉCIATION

Les conditions de réussite:

La réussite de l'appréciation dépend notamment des éléments suivants:

- Les critères d'évaluation ;
- Les qualités de l'instrument de mesure.
- L'attitude et la motivation de l'appréciateur qui doit avoir la capacité d'apprécier

Avoir la capacité d'apprécier nécessite :

- Une formation dans le domaine.
- L'observation des comportements et/ou des résultats du collaborateur dans les situations de travail .
- La capacité de contrôler et d'assumer sa subjectivité et de tenir compte de ses préjugés personnels.
- La capacité à anticiper et rectifier les erreurs d'évaluation .
- Une connaissance des objectifs et des finalités du système d'appréciation.
- Une appropriation de l'outil de l'évaluation



L'ENTRETIEN D'APPRÉCIATION

COMPOSANTE DE LA FICHE D'ENTRETIEN:

➤ **Identification du collaborateur:**

Nom - date de naissance - date d'ancienneté – position dans l'organigramme - Curriculum vitae.

➤ **Éléments factuels:**

- La définition du poste ou description de la mission par le collaborateur.

Cette description permet de recentrer le champ de responsabilité du collaborateur, préciser ce que l'entreprise attend de lui. L'entretien permet de comparer les activités effectivement réalisées dans l'année et ce qui était consigné dans l'idéal par écrit..

- Les objectifs antérieurs,
- Les résultats obtenus.
- Les résultats d'appréciation de l'outil précédent
- Les faits saillants de l'année.

L'ENTRETIEN D'APPRÉCIATION

COMPOSANTE DE LA FICHE D'ENTRETIEN:

➤ **Éléments d'analyse**

Mesure des écarts ;

Evocations de faits appuyant les explications avancées.

➤ **Evocation du futur :**

Evolution du poste ?

Délégation ? Que pourrait-on déléguer si tout était maîtrisé ?

Profil de carrière possible.

Actions de formation envisagées.

Nouveaux objectifs.

➤ **Conclusion**

Le manager prévoit ses conclusions finales ; il ne les écrit qu'à la fin, se donnant une petite possibilité de les changer .

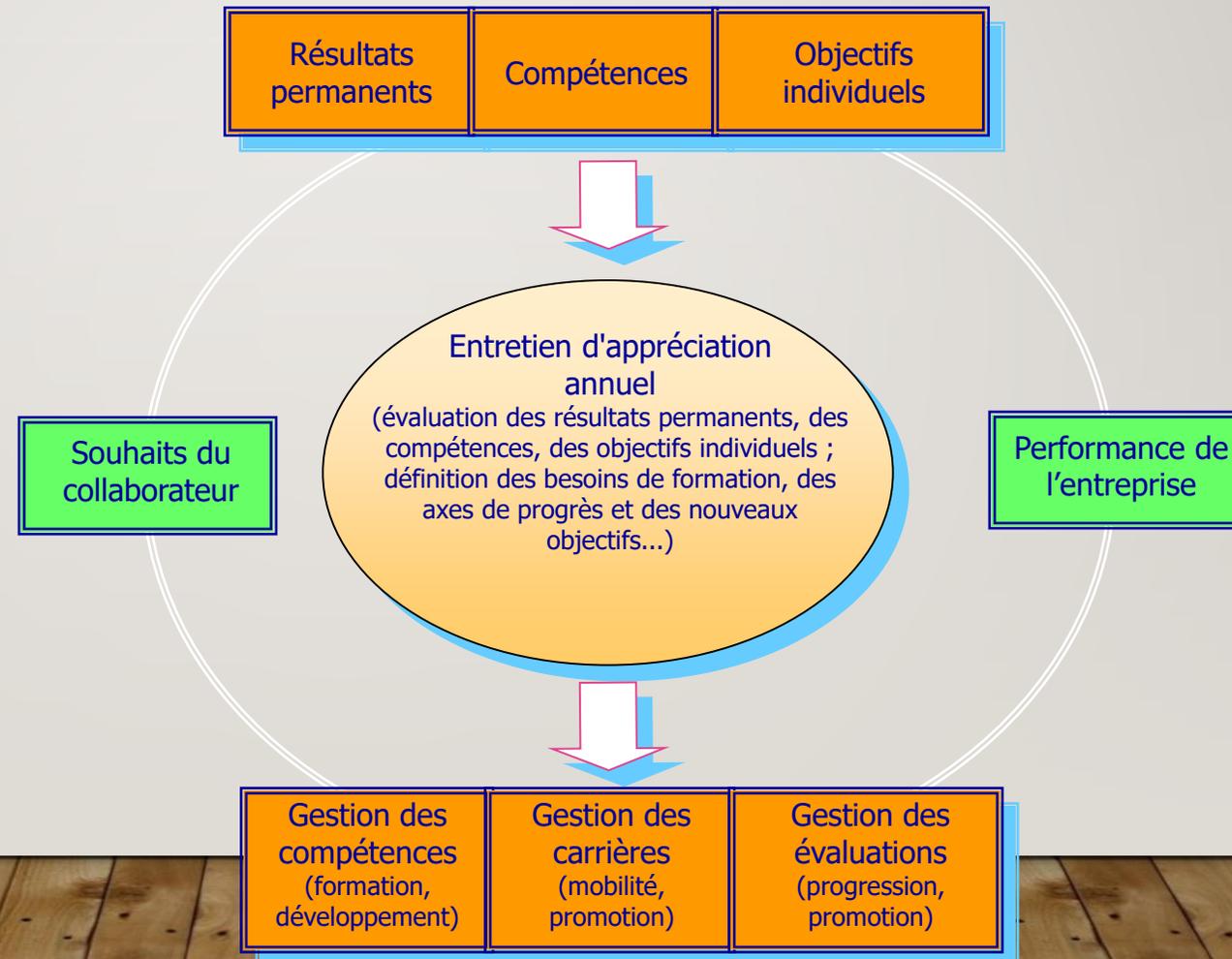
Le système de gestion des carrières: articulation avec l'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation est au cœur du système global de Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise

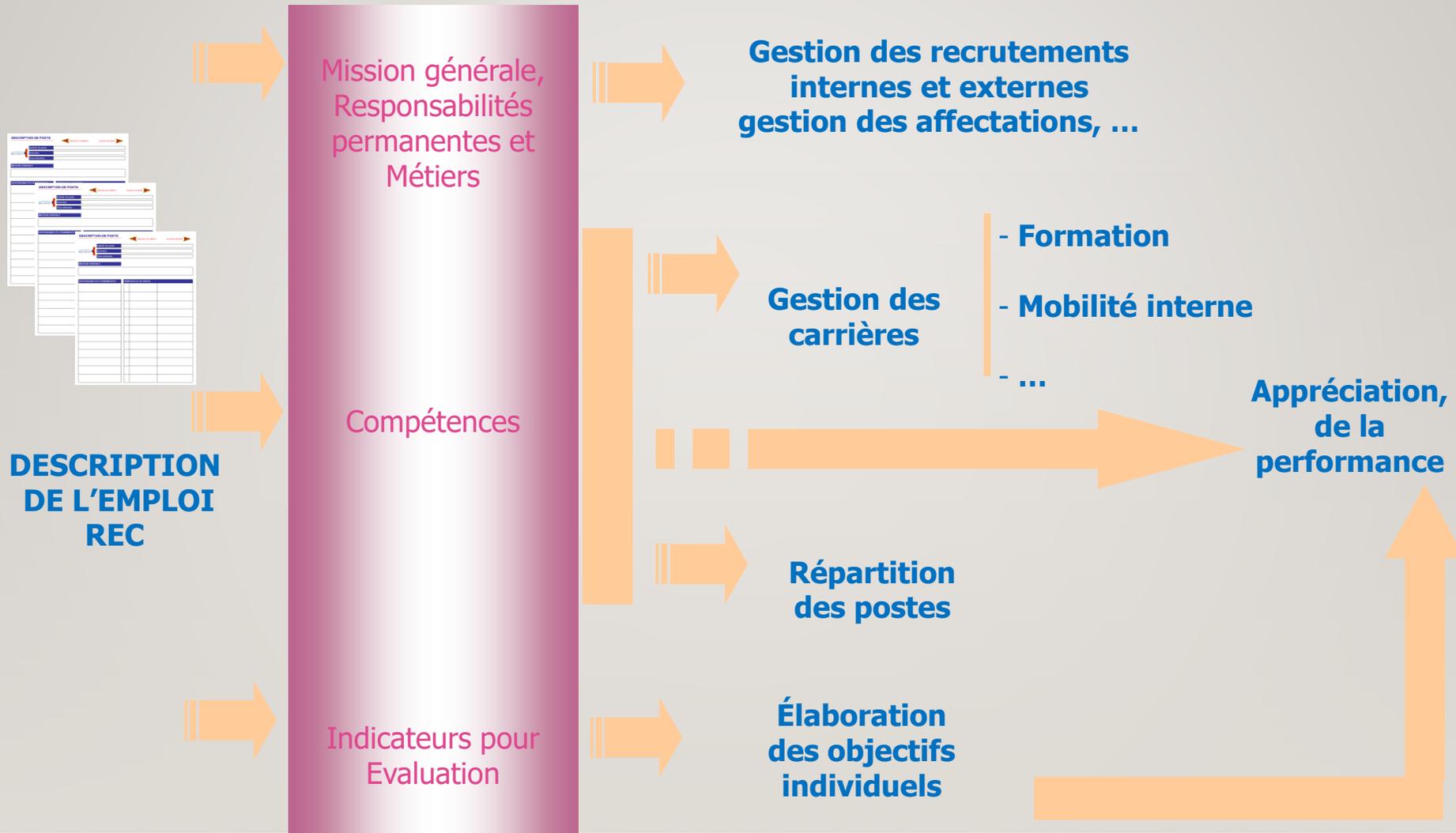
L'entretien d'appréciation va avoir un impact sur les décisions de GRH sur les points tels que :

- L'orientation de carrière,
- La formation,
- L'évaluation,

...tout en intégrant, autant que faire se peut, l'avis des collaborateurs.



Présentation générale des outils RH



LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

DÉFINITION

Le management de la performance est le processus continu (et cyclique) par lequel chaque manager (à tous les niveaux de l'entreprise) contribue au développement de la performance de chacun de ses collaborateurs, au travers de trois actes clés:

- Clarification des contributions et des exigences attendues,
- Coaching de la performance/ développement des compétences,
- Évaluation et reconnaissance de la performance.

La performance et sa mesure

Performance = efficience et efficacité

Efficacité: Degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés

Efficience: Rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre

La performance et sa mesure

Performance = efficacité et efficacie

Performance en termes d'efficacie:

Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe

Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir

La performance et sa mesure

L'efficience appréciée à travers le rendement et la productivité:

- **Rendement: performance en termes techniques:**

Production obtenue

Temps consacré à son obtention

- **Productivité: performance en termes économiques:**

Valeur de la production obtenue

Volume de travail mis en œuvre

EXEMPLE D'ÉLABORATION D'INDICATEUR PERFORMANCE À PARTIR DES ACTIVITÉS

Activité	Objectif de l'activité	Inducteur de performance	Indicateur	Objectif
Gestion des réclamations client	Maximiser la satisfaction client du traitement de la réclamation	Rapidité de traitement	Temps de traitement moyen (indicateur de résultat) - Temps écoulé entre la prise en compte au téléphone la réponse apportée au client	24h max
			Nombre de dossiers traités par jour et par personne (indicateur d'activité)	30
		Résolution du problème - Apporter une réponse qui satisfait le client	Taux de réclamations satisfaites (résultat)	80%

PROBLÈMES PRATIQUES DE MESURE DE LA PERFORMANCE- LES NIVEAUX DE MESURE DES PERFORMANCES

Performance de la branche- nationale

Performance de l'organisation

Performance d'un groupe

Performance individuelle

Le bilan social
Le tableau de bord social
Le climat social
L'audit social

Les principaux indicateurs sociaux

- Indicateurs économiques et financiers
- Indicateurs structurels
- Indicateurs de la fonction recrutement
- Indicateurs de la formation
- Indicateurs de la rémunération
- Indicateurs de climat

2.1. Indicateurs économiques et financiers

•Ratios de productivité

- C.A. / Effectif
- Valeur Ajoutée / Masse salariale



Mesure de la contribution économique du personnel

•Ratios de dépenses en RH

- Frais de personnel / Effectif
- Masse salariale / C.A.

•Ratio financier

• Human Economic Value Added (HEVA) :

Valeur Ajoutée Economique (EVA)

Effectifs

2.2. Indicateurs structurels

- **Taux d'encadrement :**

Effectif cadre et techniciens / Effectif total

- **Taux de productifs directs :**

Effectifs productifs directs / Effectif total

2.3. Indicateurs recrutement

- **Délai d'embauche :**

Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat

- **Sélectivité :**

Nombre de candidats retenus / Nombre de candidatures examinées

- **Qualité du recrutement :**

Nombre de candidats restant au bout d'un an / Nombre de recrutements sur la période

- **Coût moyen du recrutement :**

Coût total des recrutements sur la période / Nombre de recrutements sur la période

2.4. Indicateurs formation

- **Effort de formation :**

Montant consacré à la formation / Masse salariale

- **Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation :**

Nombre de salariés formés / Effectif

Nombre de participants / Nombre d'inscrits

- **Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation,...)**

- **Budget réalisé / Budget prévu**

- **Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :**

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques

Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

2.5. Indicateurs rémunération

- **Ratio de rémunération moyenne :**

Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel

- **Ratio d'accroissement des rémunérations :**

% annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur

- **Ratio de progression du pouvoir d'achat :**

Indice des salaires / Indice des prix

- **Ratio de promotion :**

Nombre de promotions annuelles / effectif

Indicateurs Services « Paie »

Taux d'erreurs paie :

Nombre d'erreurs paie / Nombre de bulletins de salaires édités

Retards :

Nombre de jours de retard mensuel en moyenne

Coûts moyen bulletins de salaires :

Coût des services paye / nombre de bulletins édités

2.6. Indicateurs de climat

•Turnover :

- Nbre de départs durant l'année / Effectif moyen
- Nbre de départs associés à un motif / Effectif moyen

•Taux de démission :

- Total des démissions / Total des départs

•Mesure de stabilité :

- Nbre de présents au bout de N mois / Nbre d'embauchés il y a N mois
- Calcul de l'ancienneté du personnel

• Absentéisme :

Ou

- Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période
- Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques
- Heures d'absence – absentéisme de longue durée / idem

Mesures de gravité :

- Durée totale des absences / Effectif
- Durée moyenne : Nombre total d'heures d'absence / Nombre d'absences
- Nombre d'absences / Effectifs

•Conflictualité

- Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonismes ouverts
- Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues

2.7. Mesure du risque professionnel

- Accidents du travail

Taux de fréquence avec incapacité permanente :

Nombre d'accidents avec IP / Nombre d'heures travaillées x 1000000

Taux de gravité des incapacités temporaires :

Nombre de journées perdues / Nombre d'heures travaillées x 1000

LE BS, TBS & AUDIT SOCIAL



Indicateurs du BS les plus marquants...

Chapitres du BS	Principaux indicateurs
<p>I. <u>Emploi</u> :</p> <p>Pyramide des âges</p> <p>Taux de T.O.Volontaire</p> <p>Taux de licenciement</p> <p>Taux d'absentéisme</p> <p>% de salariés promus</p>	<p>Nbre de salariés par tranches d'âge</p> <p>Nombre de démissions/effectif moy.mensuel</p> <p>Nbre de licenciements/effectif moy. mensuel</p> <p>Nbre d'heures d'absence/nbre d'heures théoriques travaillées</p> <p>Nbre de salariés promus à une CSP sup./effectif permanent</p>
<p>2. <u>Rémunération</u></p> <p>Salaire moy. Mensuel Brut</p> <p>Hierarchie des salaires</p>	<p>MS annuelle/effectif moyen</p> <p>Salaire moy. des CSP les mieux payées/salaire moy. des CSP les moins bien rémunérées</p>

Chapitres du BS	Principaux indicateurs
<p data-bbox="389 204 1001 315"><u>3. Conditions d'Hyg. et de sécurité :</u></p> <p data-bbox="389 344 1001 389">Taux d' accident du travail</p> <p data-bbox="389 494 1026 539">Taux d' accident avec arrêt</p> <p data-bbox="389 644 1001 689">Maladies professionnelles</p>	<p data-bbox="1103 354 1956 465">Nbre d' accidents x 1 000 0000/nbre d'heures travaillées</p> <p data-bbox="1103 494 2130 605">Nbre d' accidents avec arrêts x 1 000 0000/ nbre d'heures travaillées</p> <p data-bbox="1103 634 1951 745">Nbre de salariés atteints de maladie professionnelle/ effectif moyen</p>
<p data-bbox="389 822 924 933"><u>4. Autres conditions de travail</u></p> <p data-bbox="389 962 721 1008">Travail de nuit</p> <p data-bbox="389 1112 1039 1223">Salariés soumis à un travail pénible</p>	<p data-bbox="1103 898 2007 1009">Nbre de salariés qui travaillent de nuit/ effectif moy.</p> <p data-bbox="1103 1112 1977 1223">Nbre de salariés soumis à plus de 85 décibels/effectif moyen</p>

Chapitres du BS	Principaux indicateurs
5. <u>Formation</u> : Pourcentage de la MS consacrée à la formation	Somme des dépenses de formation/MS
6. <u>Relation professionnelles</u> Intensité des conflits	Nbre d' heures de travail perdues pour cause de grève/ nbre d' heures travaillées théoriques

Source: S. Guerrero, *Les outils des RH*, Dunod, 2004

Le Tableau de Bord Social (TBS):

Son objectif est de fournir à des fréquences régulières des indicateurs qui permettent de quantifier la GRH.

C'est un outil de gestion qui vise à analyser les évolutions sociales.

- Les différences BS / TBS

- Liberté dans le choix des indicateurs TBS

- Période de recueil imposée dans le BS

- Palette d'utilisation TBS : dépasse la simple communication permet de répondre aux besoins des différents acteurs de la GRH.

- TBS :

- Suppose une définition préalable et précise d'indicateurs sociaux pertinents

- Indicateurs quantifiables : Ils sont d'une extrême diversité et nombreux
 - Indicateurs qualitatifs : compte rendu de réunion, tracts syndicaux, enquêtes de satisfaction auprès des salariés...
 - Indicateurs d'alerte : indicateurs sur-mesure et interprétés dans leur contexte (absentéisme, TO, accidents du travail, ...)

- Construire un TBS suppose également :

- De mettre en place un SI qui permette de collecter les données utiles au calcul des indicateurs
- De suivre régulièrement l'évolution de ces indicateurs (analyse des écarts : valeur de référence/norme de référence)

Source: S. Guerrero, Les outils des RH, Dunod, 2004

L'audit social :

Instrument de pilotage qui repère les dysfonctionnements dans les systèmes d'informations et d'actions

Types d'audit:

- Conformité:
 - Conformité légale : respect du droit social
 - Conformité des procédures : utilisation adéquate des procédures
 - Conformité administrative : authenticité des données
- Efficacité:
 - Efficacité des RH : résultats atteints/objectifs fixés ; cohérence interne des objectifs fixés
 - Pertinence du système de GRH : cohérence entre les procédures et les politiques, entre les procédures entre-elles

- Développement et changement:
 - Développement des RH : adéquation RH et besoins futurs de l'entreprise
 - Changement organisationnel et facultés d'adaptation
 - Conditions de réussite des politiques de GRH mises en œuvre
- Attentes et dysfonctionnements:
 - Analyse du climat social
 - Etude des sources de dysfonctionnement social
 - Audit des coûts cachés
 - Audit de l'information et de la communication...

Les principales étapes de la démarche d'audit

- **Analyse de la demande** : Quoi ? Pourquoi ?
- **Recueil d'informations sur l'entreprise : le pré-diagnostic social** : analyser les forces de l'entreprise, les problèmes internes...
- **Recueil d'informations sociales** : observations, entretiens ou encore questionnaires
- **Analyse** : l'auditeur compare les résultats obtenus à des références extérieures, il établit des relations de cause à effet avec les informations recueillies...
- **Recommandations et actions d'amélioration**

LA BALANCED SCORECARD





Axe financier

Retour sur capital engagé

Axe Client

Fidélité de la clientèle

Satisfaction Client

Axe Processus

Ponctualité et conformité des livraisons

Qualité des processus

Durée des cycles

Axe Apprentissage

Implication des salariés

Compétences des salariés

Conditions de travail favorables

**Les variables RH :
Leviers (« Drivers »)
de performance
dans le
Modèle causes-effets
ou « carte stratégique »
du Balanced Scorecard**

