



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	3
CHAPITRE 1 – INTRODUCTION À LA GESTION DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS EN ENTREPRISE.....	11
1.1 Les systèmes de gestion de la performance.....	12
1.2 Les objectifs d'un système de gestion de la performance.....	15
1.3 La place de la gestion de la performance dans la gestion des ressources humaines.....	16
1.4 Les principales causes d'échec.....	16
1.5 Les bénéfices d'un bon système de gestion de la performance.....	18
1.6 Le rôle des acteurs dans la gestion de la performance.....	21
1.7 Conclusion.....	25
Références.....	27
CHAPITRE 2 – DÉFINIR ET MESURER LA PERFORMANCE.....	29
2.1 Définir la performance au travail.....	30
2.2 Déterminer les critères d'évaluation de la performance.....	33
• 2.2.1 Les traits.....	33
• 2.2.2 Les comportements.....	34
• 2.2.3 Les résultats.....	36
2.3 Différentes méthodes pour identifier les critères de performance adéquats?.....	37
2.4 S'assurer de la qualité des critères de performance retenus.....	39
2.5 Conclusion.....	41
Références.....	41
Exercice.....	42
CHAPITRE 3 – CHOISIR LES MÉTHODES D'ÉVALUATION APPROPRIÉES.....	45
3.1 Les méthodes axées sur les résultats.....	46
• 3.1.1 La méthode quantitative.....	46
• 3.1.2 La méthode d'évaluation par objectifs.....	47
• 3.1.3 Le processus d'évaluation par objectif.....	48
• 3.1.4 Les conditions de succès de l'évaluation par objectifs.....	49
3.2 Les méthodes axées sur les comportements.....	53
• 3.2.1 Les échelles graphiques de notation.....	53
• 3.2.2 Les échelles à comportements ancrés.....	55
• 3.2.3 Les échelles d'observation des comportements.....	57
• 3.2.4 Les listes de contrôle.....	59

3.3 Les autres méthodes d'évaluation.....	59
• 3.3.1 <i>L'approche par compétences</i>	59
• 3.3.2 <i>L'approche comparative</i>	61
• 3.3.3 <i>L'approche par matrice</i>	63
3.4 Conclusion.....	64
Références.....	66
CHAPITRE 4 – UTILISER DE BONS OUTILS D'ÉVALUATION : LES ENJEUX LIÉS AU FORMULAIRE	69
4.1 les principales constituantes d'un formulaire.....	70
4.2 Développer de bons formulaires d'évaluation.....	72
4.3 Définir le nombre optimal de formulaires.....	74
4.4 Paramétrer les échelles d'évaluation.....	75
• 4.4.1 <i>Le nombre d'ancres à privilégier</i>	75
• 4.4.2 <i>Choisir la présentation adéquate des ancres</i>	76
• 4.4.3 <i>Retenir une échelle asymétriques ou non</i>	77
4.5 Comment (et pourquoi) calculer la cote globale d'évaluation?.....	78
• 4.5.1 <i>L'approbation des cotes globales</i>	82
4.6 Les avantages et inconvénients d'informatiser l'outil d'évaluation.....	82
4.7 Conclusion.....	84
Références.....	87
CHAPITRE 5 – LES SOURCES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	91
5.1 Choisir soigneusement les sources d'évaluation de la performance au travail.....	93
• 5.1.1 <i>Le gestionnaire</i>	93
• 5.1.2 <i>Les subordonnés</i>	94
• 5.1.3 <i>Les collègues</i>	95
• 5.1.4 <i>L'individu</i>	98
• 5.1.5 <i>Les technologies</i>	99
• 5.1.6 <i>Les clients</i>	100
5.2 Traiter les divergences entre les sources d'évaluation.....	100
5.3 L'information à privilégier selon les sources d'évaluation.....	101
5.4 Recourir à l'évaluation à 360 degrés.....	102
• 5.4.1 <i>Les conditions de succès de l'évaluation à 360 degrés</i>	104
5.5 Conclusion.....	106
Questions.....	108
Annexe A : Lettre explicative.....	108
Annexe B : Questionnaire d'évaluation de la DG.....	109
Références.....	110

CHAPITRE 6 – ÉVALUER ADÉQUATEMENT LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS	113
6.1 Les facteurs organisationnels qui influencent la qualité des évaluations.....	114
• 6.1.1 <i>Les facteurs structurels</i>	115
• 6.1.2 <i>Les facteurs processuels</i>	116
6.2 Les facteurs individuels qui influencent la qualité des évaluations.....	117
• 6.2.1 <i>Les caractéristiques des évaluateurs</i>	117
• 6.2.2 <i>Le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs</i>	118
• 6.2.3 <i>Les biais des évaluateurs</i>	118
• 6.2.4 <i>Les motivations des évaluateurs</i>	119
6.3 Recommandations pour bien évaluer la performance.....	121
• 6.3.1 <i>La formation et le soutien des gestionnaires</i>	121
• 6.3.2 <i>La responsabilisation des gestionnaires</i>	123
• 6.3.3 <i>La dotation des gestionnaires</i>	126
6.4 Conclusion.....	127
Questions.....	129
Annexe 1 : Guide d'accompagnement de la gestion de la performance.....	129
Références.....	130
CHAPITRE 7 – TRANSMETTRE UNE RÉTROACTION EFFICACE SUR LA PERFORMANCE	133
7.1 Définir la rétroaction en milieu de travail.....	135
7.2 Transmettre une rétroaction sur la performance efficace	135
7.3 Adapter la rétroaction pour faciliter l'acceptabilité des employés.....	137
• 7.3.1 <i>Une rétroaction adaptée à la nature du message</i>	138
• 7.3.2 <i>Une rétroaction adaptée aux caractéristiques des employés</i>	141
7.4 Comprendre les obstacles à une rétroaction efficace	143
7.5 Communiquer tout au long du processus de gestion de la performance.....	144
7.6 Conclusion.....	148
Questions.....	149
Références.....	149
CHAPITRE 8 – CRÉER UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE À VALEUR AJOUTÉE	151
8.1 Les piliers d'un système de gestion de la performance à valeur ajoutée.....	152
8.2 Aligner le système avec les caractéristiques et le contexte de l'entreprise	153
• 8.2.1 <i>La stratégie organisationnelle</i>	153
• 8.2.2 <i>La culture organisationnelle</i>	158
• 8.2.3 <i>Le type de secteur et d'industrie</i>	160
8.3 Adapter le système selon l'organisation du travail	161
8.4 Tenir compte des caractéristiques de la main-d'œuvre.....	164
8.5 Un système centré sur les individus et leurs attentes.....	165

8.6 Conclusion.....	168
Questions.....	169
Références.....	169
CHAPITRE 9 – ÉVALUER L’EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE ET LE RÉVISER.....	171
9.1 Mesurer l’efficacité du système de gestion de la performance.....	172
9.2 Réviser le système de gestion de la performance?.....	176
9.3 Bien planifier la révision du système.....	177
9.4 Poser un diagnostic rigoureux sur le système.....	178
9.5 Concevoir le nouveau système.....	181
9.6 Implanter le nouveau système.....	184
9.7 Conclusion.....	188
Questions.....	191
Annexe A : Formulaire d’appréciation de la performance.....	192
Références.....	197
CHAPITRE 10 – RECONNAÎTRE ADÉQUATEMENT LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS.....	199
10.1 Les différents moyens pour récompenser la performance.....	200
• 10.1.1 La rémunération au mérite.....	201
• 10.1.2 Les primes de performance.....	203
• 10.1.3 Déterminer les récompenses monétaires adéquates?.....	204
• 10.1.4 S’assurer de l’efficacité des récompenses monétaires?.....	207
10.2 Les différents moyens pour reconnaître les contributions des employés.....	212
• 10.2.1 Les types et les sources de reconnaissance.....	214
• 10.2.2 Les conditions de succès des pratiques de reconnaissance.....	216
10.3 Conclusion.....	218
Références.....	223
CHAPITRE 11 – MISER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE.....	225
11.1 Les objectifs et les retombées du développement pour les individus.....	226
11.2 Implanter des pratiques de développement des employés en lien avec la gestion de la performance?.....	227
• 11.2.1 Le coaching de supervision et les conversations sur le développement.....	228
• 11.2.2 Les plans de développement individualisés.....	230
• 11.2.3 Activités d’apprentissage et de développement.....	233
• 11.2.4 Gestion des talents.....	235

11.3	Maximiser le développement des employés pour stimuler la performance.....	244
11.4	Conclusion.....	247
	Questions.....	249
	Références.....	249
CHAPITRE 12 – GÉRER LES CAS DE SOUS-PERFORMANCE AU TRAVAIL.....		253
12.1	Comprendre la sous-performance au travail.....	254
12.2	L'importance d'intervenir face à la sous-performance.....	255
	• 12.2.1 <i>Les conséquences sur les collègues.....</i>	255
	• 12.2.2 <i>Les conséquences sur les gestionnaires.....</i>	256
	• 12.2.3 <i>Les conséquences sur l'organisation.....</i>	256
	• 12.2.4 <i>Les conséquences sur l'employé sous-performant.....</i>	257
12.3	Bien intervenir pour améliorer la situation.....	259
	• 12.3.1 <i>Circonscrire le problème et ses conséquences.....</i>	260
	• 12.3.2 <i>Cerner les causes de la sous-performance.....</i>	261
	• 12.3.3 <i>Rencontrer l'employé.....</i>	262
	• 12.3.4 <i>L'importance du suivi et du soutien.....</i>	266
	• 12.3.5 <i>Rencontre de suivi (si le problème persiste).....</i>	266
	• 12.3.6 <i>Mesures administratives ou disciplinaires.....</i>	267
12.4	Conclusion.....	271
	Questions.....	273
	Références.....	273
CHAPITRE 13 – S'ADAPTER AUX PRINCIPAUX ENJEUX ET TENDANCES EN GESTION DE LA PERFORMANCE.....		275
13.1	Gérer la performance dans les équipes de travail.....	276
13.2	Mobiliser par la mise en place d'une culture de rétroaction.....	281
	• 13.2.1 <i>Mettre en place une culture de rétroaction.....</i>	282
	• 13.2.2 <i>Instaurer un climat de confiance et de sécurité psychologique.....</i>	283
	• 13.2.3 <i>Établir un climat d'apprentissage.....</i>	284
13.3	Miser sur les forces plutôt que sur les déficits en matière de performance.....	286
	• 13.3.1 <i>Intégrer l'approche par les forces dans la gestion de la performance.....</i>	289
	• 13.3.2 <i>Les risques de l'approche basée sur les forces.....</i>	291
13.4	Conclusion.....	293
	Questions.....	295
	Références.....	295