

Gestion des ressources humaines

Module 6: Perception et évaluation des performances



Professeur Susan Schneider
HEC Université de Genève

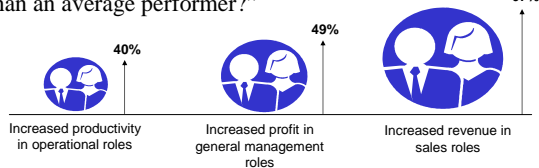
Take aways..... (messages à retenir...)



- La relation entre la satisfaction, la motivation et le performance
- Les différentes théories de la motivation
 - Du contenu explique *qu'est-ce que* motive (**les besoins**)
 - Des processus explique *comment* (approche cognitif/comportemental)
- Les systèmes de rémunération
 - Quels récompenses...
 - Quels comportements...
 - La justice (équité interne/externe)
 - Au mérite.... ?
 - "Performance management"

Effective performance management practices yield significant, measurable economic returns

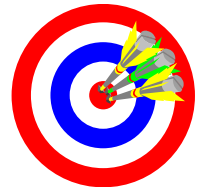
"How much more does a high performer generate annually than an average performer?"



Source: McKinsey's War for Talent (2000); responses from 410 corporate officers

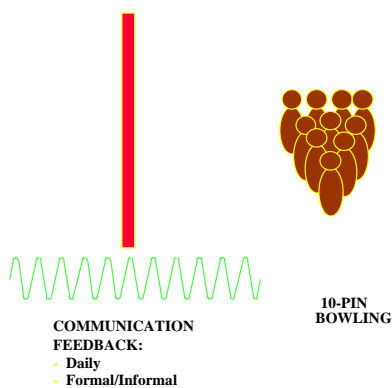
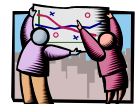
GPO: Gestion par Objectifs ("goal setting" MBO)

- Buts précis
- Participation
- Instrumentalité
- Feed-back
- Intérêt du supérieur
- Reconnaissance



Évaluation de la performance: Sa raison d'être

- Faciliter la gestion du personnel
- Contrôler les progrès et les résultats
- Favoriser le développement personnel
- Améliorer l'engagement organisationnel
- Clarifier les rôles
- Améliorer la communication
- Améliorer la performance



Évaluation de performance

- ISR Survey (1996) 160,000 employés
 - < 1/2 l'ont jugé utile
 - 24 % se sentent injustement évalués
- Wyatt Survey (1991) 5,836 employés
 - 41 % ont eu l'impression d'apprendre quelque chose
 - 59% négatifs, non impliqués
 - Feedback → performance, satisfaction
- Les personnes tendent à surestimer leurs compétences
- Erreurs d'attribution



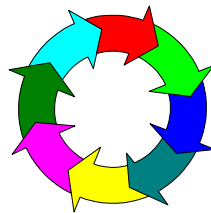
La Perception

- Facteurs (agent, cadre, objet)
- Étapes (sélection, organisation, interprétation, récupération)
- Erreurs (stéréotypes, effet de halo, perception sélective, projection, prophétie qui se réalise)
- Management des impressions
- Attribution (interne/externe) (spécificité, consensus, uniformité)
 - erreur fondamentale d'attribution
 - effet de complaisance

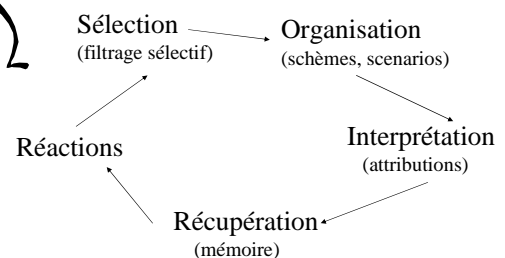
SHO

Facteurs de la perception: l'objet

- Le contraste
- L'intensité
- Figure-fond
- La taille
- Le mouvement
- La répétition
- La nouveauté
- Facteurs socio-démographique
- L'apparence générale /comportement



PERCEPTION



Woman without her man is nothing

Les biais de perception

- Les stéréotypes
- L'effet de halo
- La perception sélective
- L'effet de temporalité
- La projection
- La prophétie qui se réalise
- La gestion des impressions
- L'attribution
 - Conditions: spécificité, consensus, uniformité
 - Erreur fondamentale d'attribution
 - L'effet de complaisance



“Effet de halo” Being attractive pays..... (IHT 5/5/5)



- Parents pay more attention to pretty children (fasten seatbelts)
- 5% pay attractive, tall, slender (vs -9% penalty) (teaching evaluations)
- taller \$789/yr/inch
- average CEO 6 ft. (3 inches > average)
- obese women 17% lower wages
- “Boopsey effect” too attractive = airhead

Stéréotypes sur les femmes cadres



- Les femmes sont trop émotionnelles
- Les hommes ne travailleront pas pour elles
- Les femmes gestionnaires perdent leur féminité
- Les femmes utilisent des techniques moins éthiques que les hommes pour avancer
- Les femmes mariées cadres suivent leur mari cadre dans leurs déplacements
- Les femmes ne peuvent avoir 2 professions à la fois: la maison et la carrière

L’homme et la femme au travail

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers la tâche • Motivé par la réussite • Agressif • Pouvoir et dominance • Compétitif • Hiérarchique • Motivé par la recherche de solutions • Indépendant • Autonome • Rationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers la personne • Motivée par la relation • Accommodante • Partage le pouvoir • Coopérante • Orientée vers ses collègues • Centrée sur l’expérience • Recherche l’interdépendance • Équipes • Émotions/Intuitions |
|---|---|



Une photo de famille est sur son bureau



Lui

Ah! c'est un homme solide et responsable envers sa famille

Elle

Hmm... sa famille passera avant sa carrière

Son bureau est désordonné

Lui

C'est manifestement un homme occupé et il travaille dur

Elle

Elle est manifestement quelqu'un de très désordonnée et étourdie

Cette personne parle avec des collaborateurs

Lui

Il doit discuter de ses derniers contrats

Elle

Elle est sûrement en train de bavarder

Cette personne n'est pas à son bureau

Lui

Il est sûrement en réunion

Elle

Elle est sûrement aux toilettes

Cette personne a un dîner avec son patron

Lui

Il discute de sa promotion

Elle

Ils doivent avoir une relation



Le patron l'a critiqué

Lui

Il améliorera sa performance

Elle

Elle sera très contrariée

Cette personne a traité une affaire injuste

Lui

Est-ce qu'il était en colère?

Elle

Est-ce qu'elle a pleuré?

Cette personne va avoir un enfant

Lui

Il aura besoin d'une augmentation

Elle

Elle va coûter de l'argent à la compagnie cause des congés maternités

Cette personne est en voyage d'affaire

Lui

C'est bon pour sa carrière

Elle

Qu'est-ce qu'en pense son mari?

Cette personne quitte l'entreprise pour un meilleur travail

Lui

Il sait reconnaître une bonne opportunité

Elle

Les femmes sont instables



Évaluation de la performance: Les biais

Parti pris favorable:

- pour maintenir ou encourager de meilleures performances
- pour maximiser les bénéfices
 - par sympathie
- pour éviter la confrontation
- pour éviter « UP or OUT »
- à cause des problèmes de personnalité

Sévérité:

- effet choc!
- « C'est moi le patron ! »
- pour pousser à la démission
- pour légitimer un licenciement
- pour se protéger des litiges



La route de l'enfer.....

- Quel est le problème?
 - Diagnostique: EOGI
- Pourquoi est-il arrivé?
 - Appliquez les théories de perception et de communication.
- Qu'est-ce qu'on aurait dû faire autrement?
 - Quelles sont les implications pour l'évaluation de performance?



Analyse EOGI

- Environnement
 - Barracania
 - gouvernement
 - politique
 - ressources
- Organisation
 - Continental Ore (MNC)
 - politique de régionalisation
 - Carribean Bauxite Company Ltd
 - expatriés (Jackson, Godson, Hutchins....)
 - Barracanians (18 cadres moyens)
 - ingénieurs
- Groupe/intergroupe
 - conflit latent



Analyse EOGI: L'individu



Baker

- 45 ans
- 23 ans dans l'entreprise
- Expat UK
- Carrière dans les pays en voie de développement
- « don inné »
- Mission: développer Rennals
- ENFP
- N pouvoir, n affiliation

Rennals

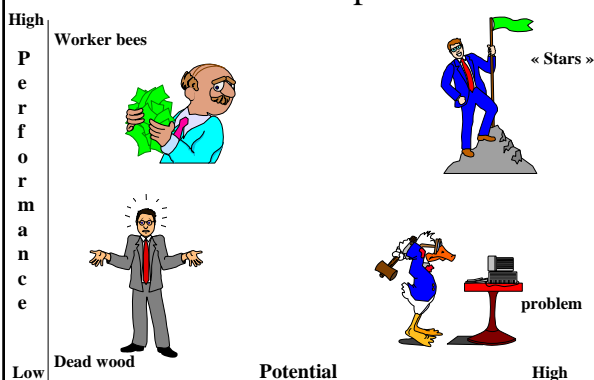
- 35 ans, Barracanian
- 1:18 managers locaux
- déjà promu
- Éduqué à Londres,
- 1^{ère} classe honneur en ingénierie
- Très intelligent, techniquement hautement qualifié
- Fils du ministre de finance
- Fierté nationale forte
- Active dans la politique locale
- S'entend bien avec les expats
- ISTJ
- N pouvoir, n accomplissement

Route de l'enfer: L'entretien d'évaluation

- Raison d'être?
 - Performance ou développement?
- Biais de perception évident?
 - Les stéréotypes, perception sélective, attribution, projection, effet de la temporalité
- Méthode?
 - La technique "de plus et du moins"
 - Style "hamburger"
 - Juge et vend
- Efficacité?
 - Validité?
 - Timing?
 - Évaluative vs descriptive?
 - Constructive?



Performance vs potential



Evaluation de performance Model G.E.

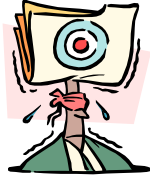
OBJECTIFS

3.1		3.3
1.1		1,3

VALEURS

Quelles méthodes?

- Méthodes comparatives
 - Classement
 - Comparaison par paires
 - Repartition forcée
- Méthodes de mesure absolue
 - Echelles graphiques
 - incidents critiques
 - Echelles d'évaluation comportementale
 - Gestion par objectifs (GPO)



Évaluation de la performance: Avoir un feedback utile



Descriptif, non évaluatif

Spécifique, non général

Considérer les besoins

Sollicité, non imposé

Que ce soit contrôlable

Choisir le bon « timing »

Vérifier la clarté de la communication

Vérifier la validité du feedback

L'évaluation des performances (Cascio, 1991)

- Communication fréquente
- Formation à l'évaluation du personnel
- Apprendre à juger sa propre performance en premier
- Encourager la préparation des subordonnées
- Encourager la participation des employés
- Juger la performance, pas la personnalité
- Soyez spécifique
- Écoutez attentivement
- Évitez les critiques destructives
- Posez mutuellement les buts agréables
- Communiquez régulièrement les progrès par rapport au but
- Liez les récompenses à la performance

