

# Comment évaluer la performance

Paul Newton

**Atos**

PAUL NEWTON

---

# **COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE**

Comment évaluer la performance  
1e édition  
© 2018 Paul Newton & [bookboon.com](http://bookboon.com)  
ISBN 978-87-403-2666-6

# CONTENU

<b>Préface</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1 Recueillir des données de performance</b>	<b>9</b>
1.1 Les types de données à collecter	10
<b>2 Comprendre les préjugés en matière d'évaluation</b>	<b>21</b>
<b>3 Notation de la performance</b>	<b>25</b>
<b>4 Importance des bilans réguliers</b>	<b>28</b>
<b>5 Rédiger un résumé annuel de performance</b>	<b>32</b>
<b>Résumé</b>	<b>36</b>
<b>Références</b>	<b>37</b>

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

# PRÉFACE

Le succès du processus d'évaluation dépend de la qualité des données de performance que vous recueillez tout au long de la période d'évaluation. Cet eBook décrit comment collecter, évaluer et enregistrer ces informations.

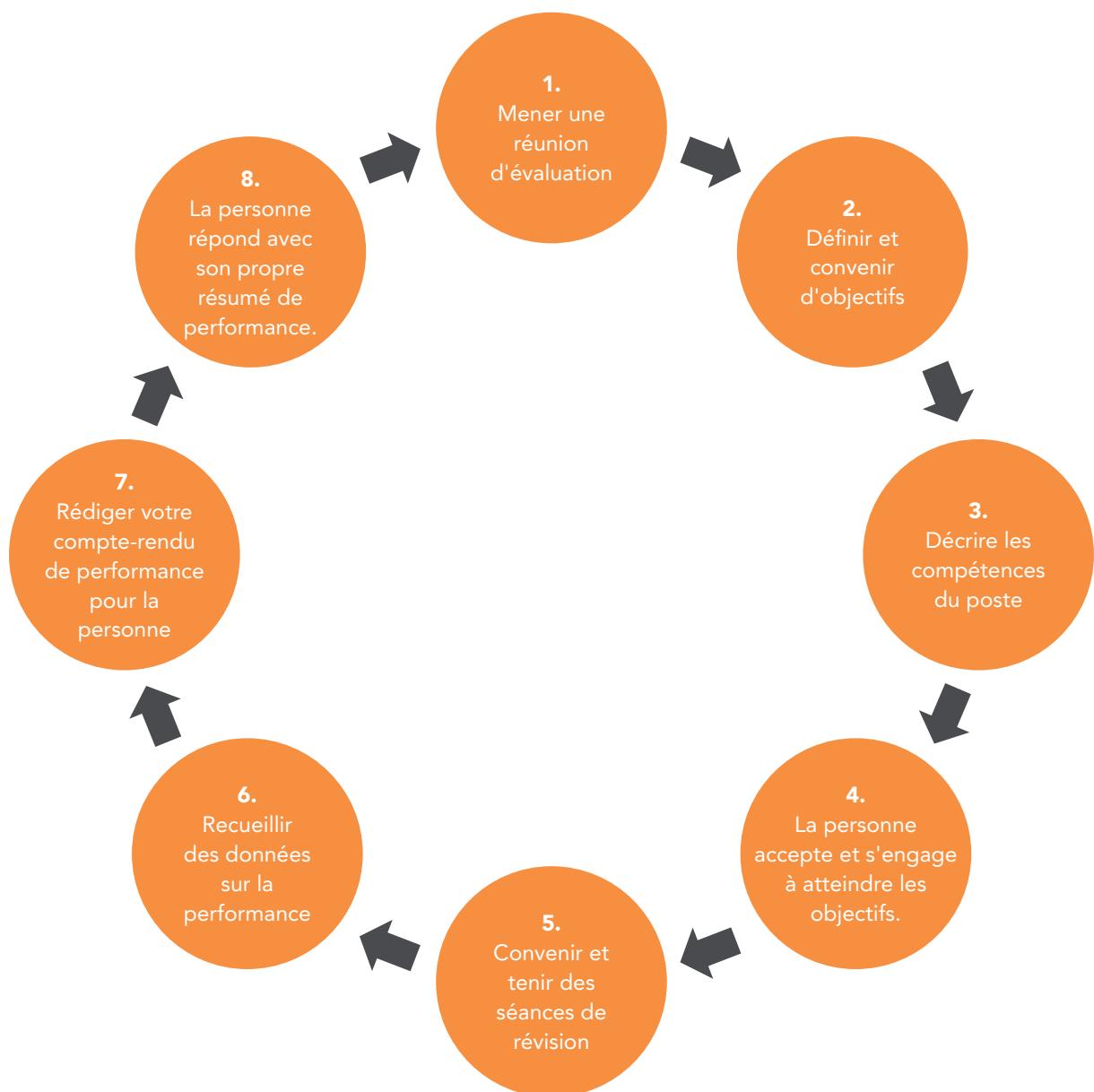
Vous apprendrez :

- Comment se faire une idée objective de la mesure avec laquelle chaque membre de l'équipe a atteint ses objectifs de performance
- Comment éviter les préjugés les plus courants et vous assurer que vos évaluations sont totalement objectives
- Comment mesurer les compétences et les comportements à l'aide de la méthode KSA
- Comment intégrer les incidents importants et les commentaires de tierces parties aux données de performance recueillies
- Les avantages et les limites des différents types d'échelles d'évaluation.

# INTRODUCTION

En tant que manager, vous jouez un rôle central dans le système de pilotage de la performance. Vos responsabilités dans ce domaine comprennent la collecte et l'évaluation des données relatives aux performances, la conduite des réunions d'évaluation et la rédaction des rapports finaux d'évaluation.

La plupart des évaluations sont effectuées sur une période de 12 mois, car elles correspondent au cycle annuel d'autres fonctions clés de l'entreprise, comme le budget, la revue salariale et les primes de performance.



Les étapes du processus d'évaluation sont les suivantes :

1. Mener la réunion d'évaluation.
2. Définir et convenir des objectifs.
3. Décrire les compétences du poste.
4. Convenir des objectifs avec la personne et obtenir son engagement à leur égard.
5. Convenir et réaliser des sessions d'examen régulières.
6. Rassembler un grand nombre de données sur la performance tout au long du cycle.
7. Pour la personne concernée, rédiger un résumé de ses performances.
8. La personne répond à l'étape 7 en présentant son propre résumé de performance.

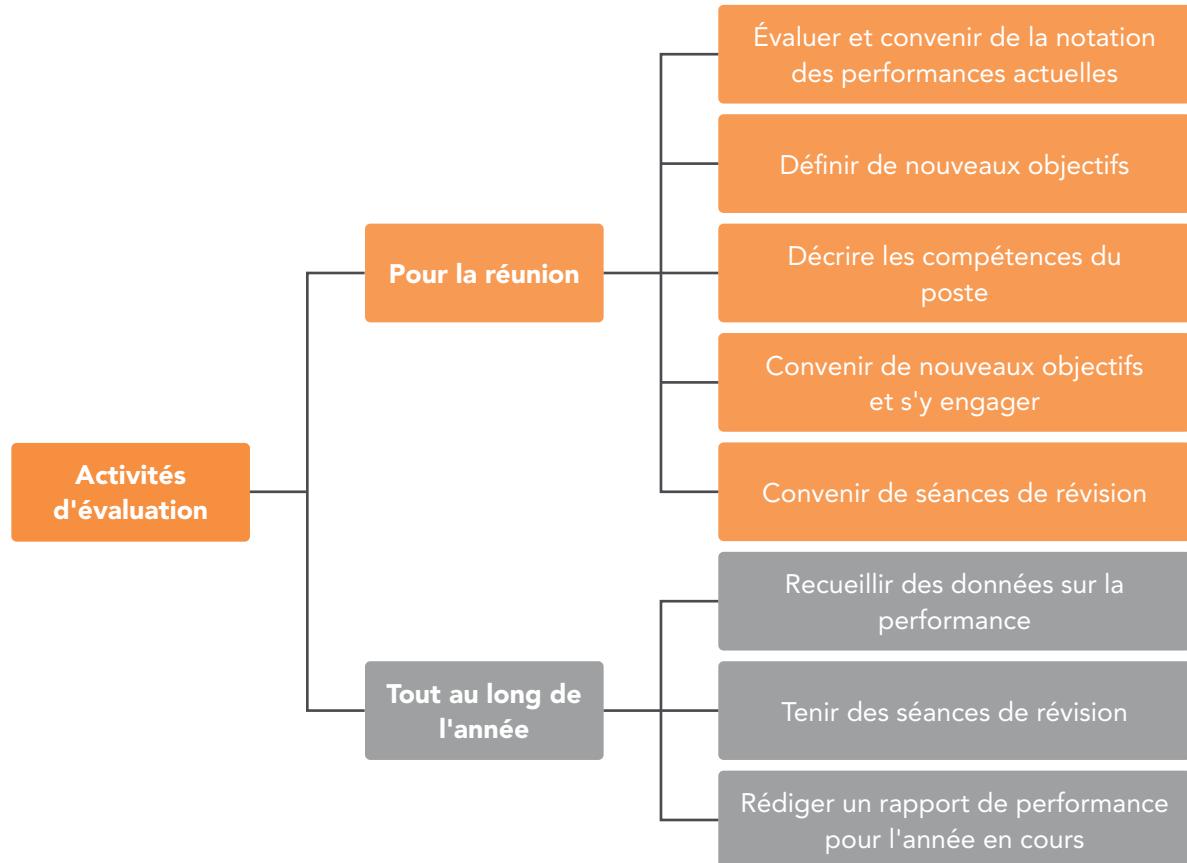
Pour des raisons pratiques, nous utiliserons la réunion d'évaluation proprement dite comme point de départ de ce cycle. En effet, en tant que nouveau manager, l'une de vos premières actions doit être de rencontrer chaque membre de l'équipe et de comprendre ce que chaque membre pense être son rôle, les objectifs qu'il poursuit et comment il conçoit sa contribution à l'entreprise.

Les cinq premières étapes de ce processus sont présentées dans le livre « réunion d'évaluation», qui peut être téléchargé à partir de notre site Web [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com).

Les trois dernières étapes représentent les activités qui doivent être menées en dehors de la réunion proprement dite et comprennent l'enregistrement et la collecte des données pertinentes sur la performance. C'est l'objet de cet eBook.

Vous devez prévoir des créneaux horaires fréquents dans votre agenda mensuel qui vous permettront de rassembler et d'enregistrer les données de performance. Une façon efficace de recueillir les données requises est de demander à votre équipe de structurer ses rapports de progrès mensuels d'une manière qui correspond à leurs objectifs personnels.

Vous leur demanderez également de consigner les détails de tout incident important qui s'est produit. Vous devrez également créer vos propres notes, positives et négatives, sur ces événements.



De plus, vous devez solliciter des informations auprès des « clients » internes et externes de votre équipe, afin de recueillir vos propres données sur la performance et l'attitude des membres de votre équipe.

#### Points Clés

- La plupart des processus d'évaluation se déroulent sur une période de 12 mois, car ils correspondent au cycle annuel d'autres fonctions opérationnelles clés.
- Les étapes du processus d'évaluation sont les suivantes :
  1. Mener la réunion d'évaluation.
  2. Définir et convenir des objectifs.
  3. Décrire les compétences du poste.
  4. Convenir des objectifs avec la personne et obtenir son engagement à leur égard.
  5. Convenir et réaliser des sessions d'examen régulières.
  6. Rassembler un grand nombre de données sur la performance tout au long du cycle.
  7. Pour la personne concernée, rédiger un bilan de ses performances.
  8. La personne répond à l'étape 7 en présentant son propre bilan de performance.
- Les trois dernières étapes représentent les activités qui doivent être menées en dehors de la réunion proprement dite et comprennent l'enregistrement et la collecte des données pertinentes sur la performance. Ces étapes sont le sujet de cet eBook.

# 1 RECUEILLIR DES DONNÉES DE PERFORMANCE

Il vous incombe de recueillir des données de performance auprès de diverses sources afin de pouvoir vous faire une idée objective de la mesure dans laquelle chaque membre de l'équipe a atteint ses objectifs de performance et a démontré les compétences attendues dans son poste.

Ces deux facteurs sont tout aussi importants puisqu'il est possible pour quelqu'un d'atteindre tous ses objectifs de performance tout en créant des problèmes avec les clients, les fournisseurs et les collaborateurs. En fait, le fait de se concentrer exclusivement sur la réalisation des objectifs de performance sans faire mention de la manière dont ils ont été atteints peut s'avérer désastreux à long terme.

Par exemple, si un commercial a atteint tous ses objectifs de vente en trompant les clients sur la fonctionnalité du produit ou les dates de livraison, cela peut avoir un impact sur les autres membres de la société et nuire à la réputation de la société elle-même.

De même, un membre de l'équipe de soutien technique peut avoir un bon bilan en matière de résolution de problèmes techniques, mais s'il semble condescendant envers les clients, il faudra s'en occuper avant que cela ne nuise à l'image de la société.

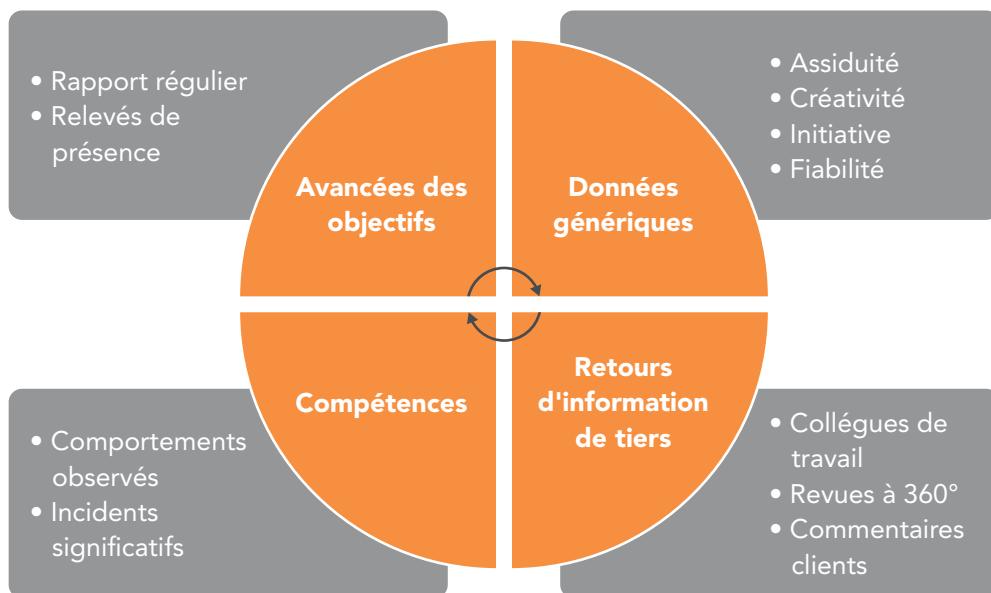
Sur le plan pratique, vous devez créer un dossier distinct pour chacun des membres de votre équipe ; il peut s'agir d'un dossier papier ou d'un dossier électronique. N'oubliez pas que des copies papier des données de performance seront nécessaires pour la réunion d'évaluation et pour les inclure dans le dossier personnel du membre de l'équipe.



Vous pouvez saisir ces données dans une feuille de calcul pour chaque membre et pour l'équipe dans son ensemble ; cela vous donnera un point de référence rapide pour évaluer la performance. Cela vous permettra également de comparer rapidement les performances de votre équipe afin d'identifier facilement les domaines où les personnes sont sous-performantes. Sans données de performance valides et complètes, vous ne serez pas en mesure d'offrir un feedback constructif et un coaching pertinent pour les aider à s'améliorer.

## 1.1 LES TYPES DE DONNÉES À COLLECTER

En tant que manager, vous disposez d'un large éventail d'options pour collecter des données sur la performance de chacun des membres de votre équipe. Celles-ci peuvent être classées en quatre catégories principales, comme le montre le diagramme ci-dessous.



Ces catégories ne sont pas exhaustives. Par exemple, un « incident important » pourrait démontrer qu'un membre de l'équipe possédait la compétence requise précisée dans la description du poste, mais cela peut aussi avoir contribué à l'atteinte de l'objectif établi. Du genre :

*Votre intelligence émotionnelle et vos compétences en communication vous ont permis d'éviter la perte d'un compte clé et, de plus, l'augmentation des revenus de ce compte vous a permis d'atteindre vos objectifs de revenus.*

Lorsque vous utilisez les descriptions de poste, assurez-vous de donner une valeur à chaque élément en fonction de sa contribution à l'entreprise plutôt que par rapport à ce qui a le plus de responsabilités ou ce qui prend le plus de temps. C'est l'occasion idéale de clarifier et de renforcer régulièrement les objectifs de l'entreprise.

Faire de cette collecte de données un exercice régulier augmentera votre efficacité globale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela vous permettra de recueillir des informations de première main sur les nouveaux développements, les problèmes et les besoins de formation, ainsi que sur toutes les questions et préoccupations que votre équipe pourrait avoir. Deuxièmement, des réunions régulières avec chacun des membres de votre équipe vous fourniront l'occasion idéale pour leur faire part de commentaires clairs et précis sur leur performance. Enfin, le processus de collecte de données vous amène à vous rapprocher régulièrement des membres de votre équipe, ce qui a un impact positif sur leur motivation et leur moral.

L'un des plus grands avantages que vous retirerez de cette surveillance continue de la performance de votre équipe est la capacité de prendre de meilleures décisions plus éclairées grâce à des données exactes et à jour. Ainsi, vos décisions seront plus facilement acceptées et comprises.

Cela vaut particulièrement pour les décisions en matière de rémunération, car elles sont fondées sur des facteurs équitables, cohérents et adaptés aux performances individuelles. Les données de performance, en établissant un lien clair entre la performance et la rémunération, permettent de rendre les décisions de rémunération plus transparentes, plus équitables et plus motivantes. Par contre, ces données appuient également toute décision disciplinaire que vous pourriez avoir à prendre, puisque des données complètes et objectives en matière de performance constituent une solide défense contre les allégations de licenciement injustifié.

### 1.1.1 AVANCÉES DES OBJECTIFS

Vous pouvez déléguer une partie de la collecte de données de performance à chaque membre de l'équipe dans le cadre de leurs rapports réguliers. Vous pouvez définir ces rapports dans le cadre des objectifs que vous vous fixez ou dans le cadre d'une fonction commerciale dont la personne est responsable ou à laquelle elle contribue.

Vous êtes le mieux placé pour savoir quel type de données sont objectives et pertinentes pour votre équipe et ce qui vous aide le plus dans vos propres rapports. Par exemple :

*Pour les représentants commerciaux, il peut s'agir de rapports d'appels, de rapports de ventes incluant les revenus potentiels et la probabilité de conclure la vente, ou de rapports indiquant le nombre d'appels effectués au cours d'une période donnée.*

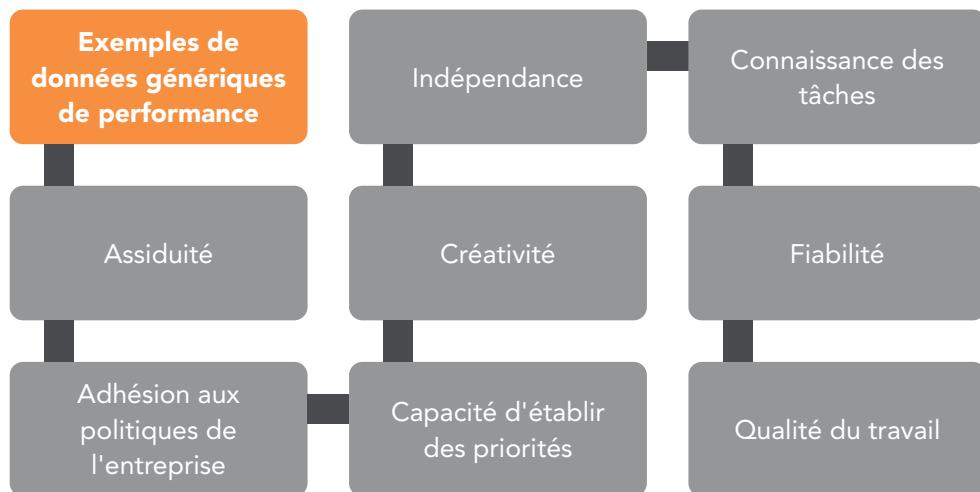
*Pour le personnel des technologies de l'information, il peut s'agir de jalons de projet ou de fiches de facturation ou de temps détaillant les travaux en cours et les travaux terminés.*

*Pour le personnel du marketing, il peut s'agir d'un rapport décrivant les progrès réalisés par rapport au plan de marketing et à ses objectifs.*

Presque tous les renseignements quantifiables qui sont le résultat direct des efforts de la personne doivent être datés et versés au dossier. Les rapports ont un double impact : ils vous tiennent au courant de la contribution de chaque membre et mettent en évidence leur performance par rapport à leurs objectifs ou cibles.

### 1.1.2 DONNÉES GÉNÉRIQUES

Ce domaine de la collecte de données est souvent lié aux attitudes qu'une personne adopte envers son poste et l'entreprise.



Par exemple :

*La personne est-elle souvent absente ? Ces absences affectent-elles leur performance ?*

*La personne respecte-t-elle les politiques et les procédures de l'entreprise en matière de performance ?*

*A-t-elle effectué les assignations en temps opportun et fait un suivi approprié ?*

*Dans quelle mesure la personne démontre-t-elle une capacité et une volonté de coopérer et de travailler efficacement avec les autres, y compris ses superviseurs, ses collègues, ses clients, ses fournisseurs et la collectivité en général ?*

*Dans quelle mesure la personne cherche-t-elle de nouvelles missions ou des responsabilités supplémentaires ?*

*La personne fait-elle preuve de son engagement en matière de sécurité au travail dans ses performances ?*

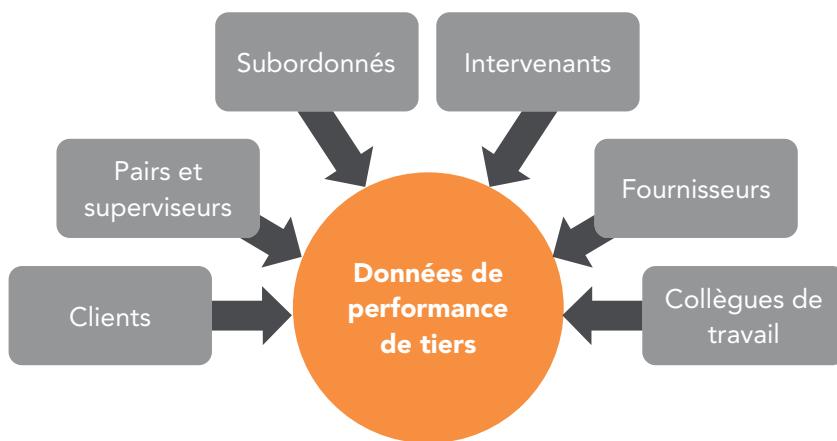
Toutes ces façons génériques de mesurer la performance doivent être considérées en fonction de la description de poste de la personne et de sa contribution à la réussite de l'entreprise. Les données relatives au personnel, telles que l'absentéisme, la maladie et les accidents, doivent également être considérées comme des indicateurs potentiels de mauvaise performance.

Vous pouvez également obtenir des preuves supplémentaires pour bon nombre de ces facteurs génériques en parlant à d'autres personnes avec qui le membre de l'équipe a des contacts.

### 1.1.3 RETOURS D'INFORMATION DE TIERS

Les deux premières méthodes de collecte de données de performance ont généralement un rapport avec votre relation de travail avec l'individu, mais cela ne vous donne qu'une vision restreinte de sa performance. Pour avoir une idée exacte du rendement d'une personne et de sa contribution à l'entreprise, vous devez recueillir des données sur sa relation avec des tiers.

Le type de données que vous pouvez recueillir auprès de ces tiers varie selon la nature de votre équipe et la fonction de la personne concernée. Par exemple, les plannings de production, les rapports de ventes de produits, les rapports de retours géographiques, les commentaires des clients et les évaluations par les pairs. Soyez sensible à la contribution personnelle de l'individu à ces données et considérez-les comme complémentaires à vos propres données de performance en raison des éléments subjectifs qui sont de nature à être inclus.



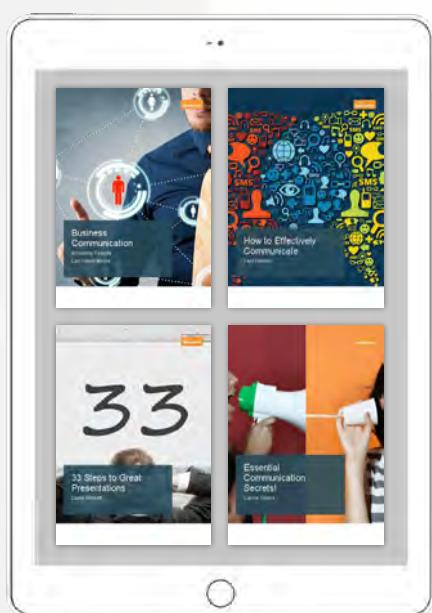
N'oubliez pas que ces mesures peuvent être assujetties à des facteurs indépendants de la volonté de l'individu. Par exemple, un vendeur peut être très efficace pour organiser des réunions avec des clients potentiels, faire des présentations de vente et obtenir une offre pour les services de l'entreprise. Mais si les devis fournis ne sont pas compétitifs, le vendeur peut être injustement blâmé pour les ventes perdues.

Vous pouvez également demander à vos chefs d'équipe et superviseurs de vous fournir leurs propres évaluations de la performance d'une personne ou vous pouvez inclure une auto-évaluation par cette personne. Vous pouvez également effectuer un exercice de feedback à 360° où vous sollicitez les commentaires de vos subordonnés, de vos pairs, de vos superviseurs et une auto-évaluation de la personne. Si cela est approprié au poste de la personne, vous pouvez inclure des clients et des fournisseurs ou d'autres parties prenantes intéressées. Bien que cet exercice puisse être extrêmement utile pour obtenir des données, il peut être long et coûteux à réaliser.

#### 1.1.4 COMPÉTENCES

La performance n'est pas seulement une question d'atteinte des objectifs ; la manière dont ils sont atteints est également importante. Par exemple, le meilleur vendeur d'une entreprise peut être celui qui rapporte le plus de revenus, mais s'il communique mal avec les autres membres de l'entreprise, la première expérience de travail avec de nouveaux clients pourrait être truffée de malentendus.

Ceux-ci auraient pu être évités si le vendeur s'était comporté différemment, c'est-à-dire s'il avait travaillé en équipe, fourni à l'équipe de mise en œuvre des documents justificatifs et communiqué correctement les exigences du client. Ce faisant, le vendeur pouvait s'assurer que les attentes du client étaient satisfaites et que les premières expériences du client en matière de prestation de services étaient bonnes.



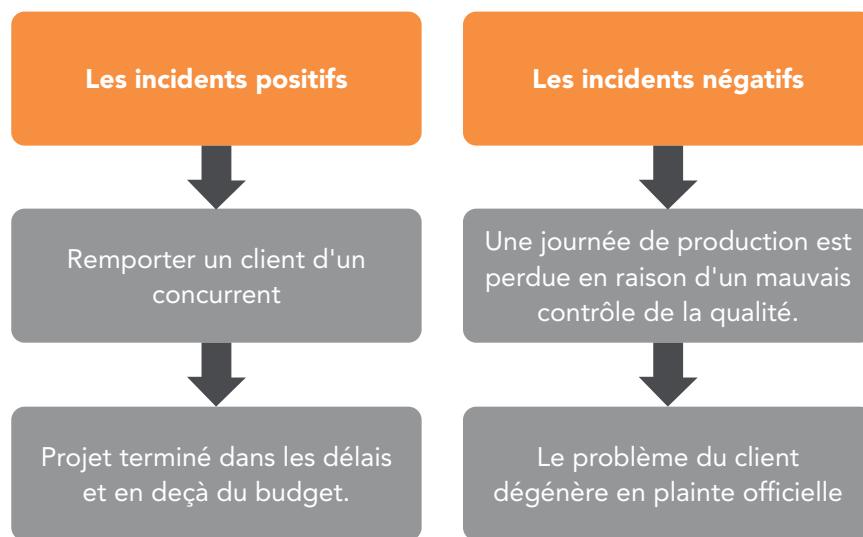
Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

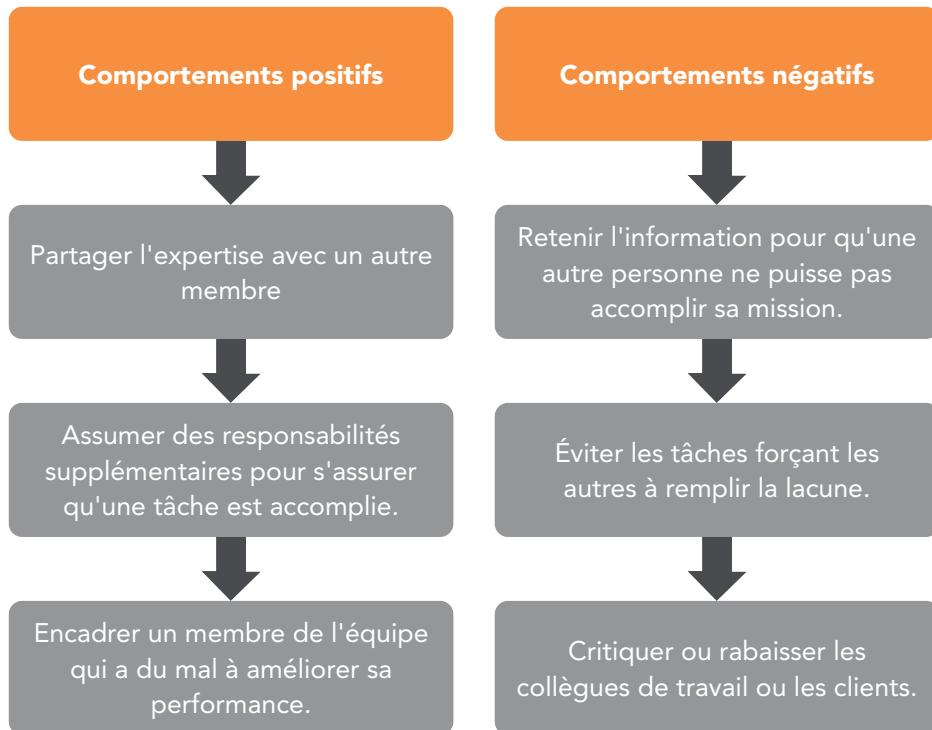
Il y a deux façons de recueillir des données sur la performance des compétences de vos collaborateurs : premièrement, en enregistrant les détails des incidents significatifs impliquant l'individu et, deuxièmement, en observant réellement les comportements qu'ils affichent.

Que faut-il entendre par incident significatif ? Dans le cadre de votre mission de gestion de la performance de votre équipe, vous analyserez régulièrement les données des rapports que chaque personne vous envoie. Cette information ainsi que les objectifs de chaque personne vous permettent d'avoir une idée précise de ce qui est attendu, de ce qui doit être fait et de ce qui est considéré comme un achèvement réussi. Un incident devient « significatif » lorsque la performance ou le comportement de la personne s'écarte considérablement de vos attentes.



Ces incidents sont relativement rares et ils sont importants parce que chacun d'entre eux démontre dans quelle mesure les compétences et les comportements de la personne correspondent ou non à ceux que l'on attend d'elle dans le cadre de ses fonctions.

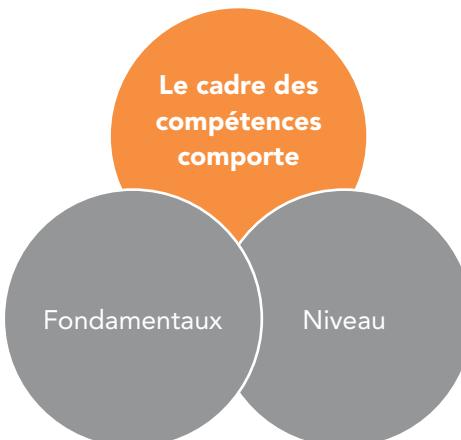
En plus de les noter, vous devez observer au quotidien les interactions de chaque membre de l'équipe entre eux. Vous devez ensuite évaluer ce que vous voyez en termes de respect ou non des niveaux de performance attendus. Par exemple, la personne fait-elle tout son possible pour aider les autres membres de l'équipe ou assume-t-elle volontairement des responsabilités supplémentaires ? Inversement, les voyez-vous parfois faire obstruction, cacher leurs connaissances ou s'attribuer le mérite du travail de quelqu'un d'autre ?



Comme nous l'avons décrit précédemment, les compétences sont l'ensemble des comportements nécessaires pour qu'une personne puisse s'acquitter de sa fonction. Elles sont liées à la façon dont les gens atteignent leurs objectifs plutôt qu'à la nature de ces objectifs. Celles-ci sont détaillées dans la description de poste et son cahier des charges, ce qui vous aidera dans la pondération de chacune pour sa contribution à la performance du membre de l'équipe.

Par exemple, un vendeur doit afficher une compétence de travail d'équipe pour que les commandes soient exécutées comme cela a été convenu. Ils doivent également être axées sur le client et tenir compte de ses besoins à long terme afin qu'ils poursuivent leur collaboration avec l'entreprise pour des services futurs, et non seulement pour l'achat initial.

L'importance relative accordée à chaque compétence souhaitée reflétera la culture et les valeurs de l'entreprise ainsi que les comportements manifestés par les cadres dirigeants.



Certaines compétences peuvent être définies comme « fondamentales ». Celles-ci s'appliquent à tous les employés, tandis que d'autres, comme le leadership, peuvent ne s'appliquer qu'à un « niveau » ou à un échelon, par exemple, les cadres. Ces différents niveaux et leurs compétences et comportements associés constituent le cadre de compétences d'une entreprise. Les compétences typiques du cadre sont :

- Une communication efficace
- Planification et organisation
- Leadership
- Travail d'équipe
- Créativité
- L'accent sur les résultats
- Encourager le changement

### Exemple d'évaluation des compétences

Dans cet exemple, vous voulez recueillir des données de performance sur le niveau de compétence de votre équipe pour «communiquer efficacement» . La première étape consiste à consulter le cadre de compétences et les définitions de votre entreprise. Vous pouvez généralement vous procurer ce document auprès de votre service des ressources humaines (RH).

Dans cet exemple, l'entreprise a défini la compétence « communiquer efficacement » et ses exigences minimales pour chacun des trois niveaux. Chaque niveau s'appuie sur le précédent et illustre donc clairement les lacunes qu'une personne doit combler, ou encore les progrès qu'elle doit accomplir, afin d'être plus efficace.

Votre rôle en tant que manager est de vous assurer que tous vos membres opèrent au niveau 3 et de montrer la preuve de ces comportements.

<b>COMMUNICATION EFFICACE : la personne communique de façon claire et concise lorsqu'elle parle et écrit à ses collègues, clients et fournisseurs</b>		
<b>NIVEAU 3</b>	<b>NIVEAU 2</b>	<b>NIVEAU 1</b>
S'assure que les gens reçoivent les bonnes informations	Communique clairement et de façon concise les informations pertinentes aux autres.	Communique clairement et de façon concise. Adapte son langage et son style à son auditoire pour assurer sa compréhension.

Les explications générales à chaque niveau sont ensuite décomposées en comportements attendus que vous pouvez comparer à leur performance. Cette répartition montre l'évolution de la compétence au fur et à mesure que la personne progresse d'un niveau.

COMMUNICATION EFFICACE		
DES COMPORTEMENTS POSITIFS		
NIVEAU 3	NIVEAU 2	NIVEAU 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Explique clairement les choses</li> <li>Donne les bonnes informations</li> <li>Tient ses collègues informés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parle clairement à ses collègues et clients</li> <li>Est poli et fait preuve de compréhension envers les autres</li> <li>Répond aux gens d'une manière polie et utile lorsqu'ils ont des difficultés de communication.</li> <li>Utilise un langage corporel et un ton de voix appropriés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'adresse clairement à toutes les personnes concernées.</li> <li>Écoute activement et répond de façon cohérente et polie.</li> <li>Explique clairement et de façon compréhensible les sujets difficiles.</li> <li>Suit le guide de style et de présentation de l'entreprise.</li> <li>S'assure que tout le monde a compris</li> <li>Appuie efficacement les arguments et les recommandations par écrit.</li> </ul>

Armé de cette liste, vous pouvez maintenant observer activement les performances et les activités quotidiennes de votre équipe, en notant des exemples de chaque comportement.

Certaines entreprises incluent également une liste de comportements négatifs pour chaque niveau, mais cela ne constitue pas la norme. Votre service des ressources humaines vous demandera peut-être d'observer et de noter s'il y a un problème disciplinaire avec une personne.

UNE COMMUNICATION EFFICACE		
COMPORTEMENTS NÉGATIFS		
NIVEAU 3	NIVEAU 2	NIVEAU 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est difficile à comprendre</li> <li>• Donne trop ou pas assez d'information</li> <li>• Ne dit pas à ses collègues ce qu'ils ont besoin de savoir</li> <li>• Donne des informations erronées ou de piètre qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise un langage corporel et un ton de voix inappropriés</li> <li>• Donne des réponses standard sans tenir compte des besoins de l'auditeur</li> <li>• Est impatient avec les clients et a des difficultés de communication</li> <li>• Mauvaise orthographe et grammaire dans les communications écrites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupt continuellement lorsque quelqu'un parle</li> <li>• Donne de longues explications embrouillées</li> <li>• Ne s'assure pas que tout le monde a compris</li> <li>• Utilise du jargon ou un langage inapproprié pour l'auditoire</li> <li>• Fournit des explications insuffisantes</li> </ul>

En utilisant ce cadre, vous pouvez facilement créer une feuille de calcul pour chaque membre de l'équipe pour vous aider à noter vos observations sur chaque personne présentant ces comportements, et ainsi définir à quel niveau elle se situe. Les données de gestion de performance recueillies tout au long de la période d'évaluation vous fournissent une liste des incidents et des observations des comportements de chaque membre de l'équipe.

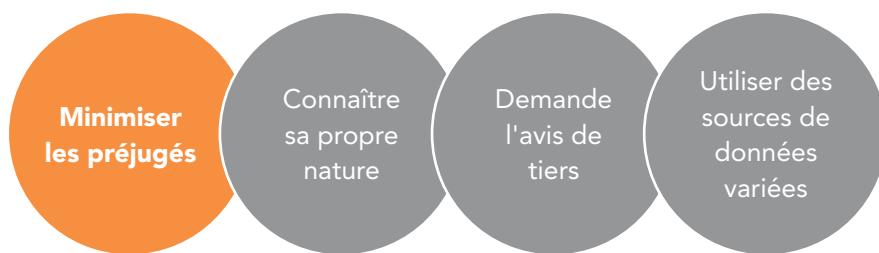
Un cadre de compétences bien conçu vous aide à mener des évaluations efficaces et à définir les besoins en formation ainsi que les domaines d'encadrement et de perfectionnement professionnel. Le cadre peut également être un outil utile lors du recrutement de nouveaux membres pour votre équipe. Si vous voulez en savoir plus sur les compétences, visitez notre site Web [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com) et téléchargez gratuitement notre eBook : «Comprendre les compétences».

**Points Clés**

- Recueillez des données de performance auprès de diverses sources afin de vous faire une image objective sur la façon dont chaque membre de l'équipe a atteint ses objectifs de performance et a fait preuve des compétences requises.
- Vous devez recueillir des données basées sur : les progrès dans la réalisation des objectifs, les commentaires des tiers et les compétences observées, ainsi que des données génériques telles que la présence.
- Vous pouvez déléguer une partie de la collecte de données de performance à la personne concernée dans le cadre de ses rapports réguliers.
- Pour avoir une idée exacte de la performance d'une personne et de sa contribution à l'entreprise, vous devez recueillir des données sur sa relation avec des tiers.
- La performance n'est pas seulement une question d'atteinte des objectifs ; la manière dont ils sont atteints est également importante.

## 2 COMPRENDRE LES PRÉJUGÉS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

Les psychologues industriels ont identifié dix sources communes de préjugés qui affectent les managers lorsqu'ils évaluent leur équipe. En parcourant cette liste, demandez-vous si vous avez tendance à agir de cette façon. Si la réponse est « Oui », vous devez faire un effort conscient pour éviter ce comportement.



**Similaire à moi :** la tendance pour vous est d'évaluer les gens plus favorablement s'ils sont semblables à vous, ou de les évaluer moins favorablement s'ils sont différents. Méfiez-vous du fait que cette similarité/différence peut impliquer des facteurs évidents tels que le genre ou l'appartenance ethnique. Elle peut aussi être présente dans des choses plus difficiles à mesurer, comme la personnalité.

*Posez-vous la question suivante : êtes-vous susceptible d'accorder une note plus élevée à quelqu'un qui partage votre approche en matière de résolution des conflits, même si d'autres approches peuvent être tout aussi valables ?*

**L'indulgence positive :** vous évaluez les gens au-delà de ce qu'ils méritent en croyant qu'en leur donnant une meilleure note, vous les motiverez davantage. Soyez prudent, car cette approche peut nuire à l'ensemble du processus d'évaluation, surtout lorsque les collègues se rendent compte que des notes trop élevées ont été attribuées à quelqu'un d'autre. Tout gain potentiel de motivation sape le moral général.

*Posez-vous la question suivante : avez-vous déjà été tenté d'accorder une meilleure note à l'un des membres de votre équipe parce que vous pensez qu'il travaille toujours dur même s'il n'atteint pas la même qualité de travail que les autres ?*

**Préjugés négatifs :** vous êtes réticent à attribuer une note élevée pour la performance d'une personne, même si cela est bien mérité. Cette approche montre une réticence à accorder du crédit lorsqu'il est dû et est souvent le résultat d'un préjugé d'attribution sous-jacent.

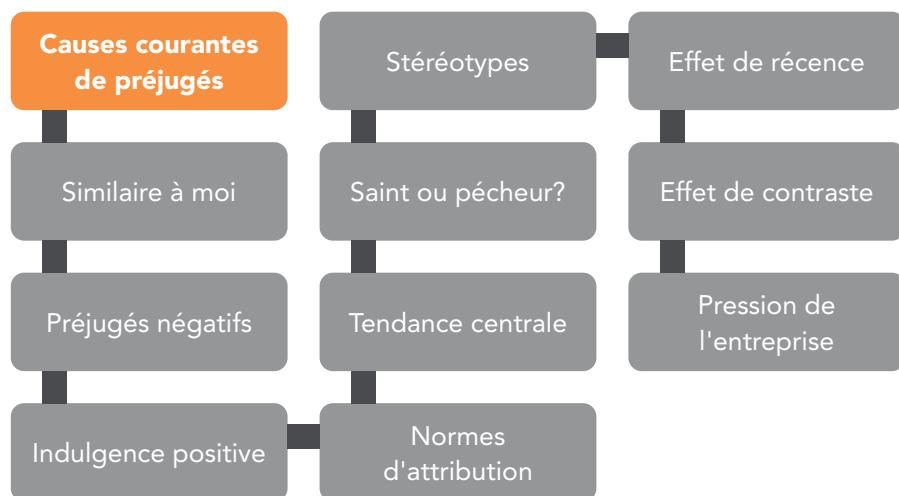
*Posez-vous la question suivante : êtes-vous réticent à accorder des notes supérieures à 8 sur 10 parce que vous avez l'impression que personne n'est presque parfait ?*

**Préjugés d'attribution** : cela signifie attribuer une mauvaise performance à des facteurs sous le contrôle de l'individu tout en attribuant une bonne performance à des facteurs externes. Par exemple, si un vendeur a du succès, c'est parce que « notre entreprise a les meilleurs produits », alors que s'il n'en a pas, c'est parce qu'« il est paresseux ou manque de persévérance ».

*Posez-vous la question suivante : tenez-vous uniquement compte des facteurs de votre propre environnement lorsque vous jugez les niveaux de performance de votre personnel, en ignorant et en n'appréciant pas les autres facteurs externes pertinents ?*

**Tendance centrale** : vous placez continuellement les membres de votre équipe au milieu de l'échelle et vous évitez les notes élevées ou faibles. Cela peut s'expliquer par le fait que vous estimatez que vous n'avez pas recueilli suffisamment de données au cours du processus d'évaluation pour vraiment évaluer une personne.

*Posez-vous la question suivante: même si vous savez qu'une personne s'est très bien comportée au cours de l'année, vous êtes-vous retrouvé dans une situation où vous ne disposez pas de données adéquates pour appuyer votre désir d'attribuer une note élevée, alors vous lui donnez une note moyenne car cela ne serait pas mis en question ?*



**Saint ou pécheur** : êtes-vous trop influencé par un seul trait favorable ou défavorable qui a une influence sur votre jugement d'un individu ? Vous pensez peut-être que tous les membres de votre équipe d'assistance clientèle doivent être de bons communicateurs et que ceux qui ne répondent pas à vos normes obtiendront une mauvaise note, même si les statistiques montrent qu'ils sont aussi compétents pour répondre aux appels que les autres.

*Posez-vous la question suivante : avez-vous déjà sévèrement jugé une personne parce que vous avez combiné des attributs pour évaluer sa performance plutôt que de les examiner séparément en fonction de la description du poste et des responsabilités ?*

**Stéréotypes** Cela se produit lorsque vous faites des généralisations au sein d'un groupe et que vous ne reconnaissiez pas les différences individuelles. Par exemple, les gens font parfois des suppositions telles que « Tous les vendeurs devraient être extravertis », et évaluent négativement une personne lorsqu'elle ne parvient pas à afficher ce comportement, quels que soient ses antécédents professionnels couronnés de succès.

*Posez-vous la question suivante : est-ce que vous jugez les membres de votre équipe en fonction d'un stéréotype ?*

**Effet de récence** : c'est lorsque vous mettez indûment l'accent sur des événements récents plutôt que de tenir compte des performances d'une personne pendant toute la durée de l'évaluation.

*Posez-vous la question suivante : avez-vous jugé qu'une personne n'était pas très performante parce qu'elle a commis une erreur qui a causé des problèmes, sans tenir compte du fait qu'elle a été l'un des membres les plus efficaces de votre équipe durant l'année ou le projet ?*

**Effet de contraste** : faites-vous des comparaisons en évaluant un employé par rapport à la dernière personne que vous avez évaluée ? Vous constaterez peut-être que vous avez donné plusieurs mauvaises notes, puis vous aurez l'impression que vous devriez donner plusieurs bonnes notes afin d'équilibrer les choses, même s'il n'y a aucune raison logique de le faire.

*Posez-vous la question suivante : lorsque vous évaluez les performances de votre équipe, voulez-vous dépeindre l'équipe comme ayant un ensemble d'évaluations équilibrées, de sorte qu'à mi-parcours de votre évaluation, vous modifiez votre jugement des individus pour présenter cette image équilibrée ?*

**Pression de l'entreprise** : votre entreprise encourage-t-elle tacitement des notations plus élevées pour donner l'impression que les performances sont supérieures à ce qu'elles sont en réalité ? Si vous estimatez que cela est le cas, vous devez faire en sorte de rehausser les résultats attendus afin que votre propre hiérarchie puisse accepter des évaluations de rendement réalistes.

*Posez-vous la question suivante : les notations de performance réalistes sont-elles accueillies avec désapprobation par ma propre direction ? Quels sont les effets à long terme de cette « inflation de notation » ? Les membres de l'équipe considèrent-ils qu'une performance médiocre soit acceptable ou même digne d'éloges ?*

Connaître les facteurs qui peuvent créer des préjugés de notation peut vous aider à les éviter et à vous assurer que l'information sur laquelle vous basez vos évaluations est aussi objective que possible.

### Points Clés

- Les psychologues industriels ont identifié dix sources communes de préjugés qui affectent les managers lorsqu'ils évaluent leur équipe. Celles-ci sont :
- Une tendance à noter les gens plus favorablement s'ils sont semblables à vous, ou à les noter moins favorablement s'ils sont différents.
- Évaluer les gens au-delà de ce qu'ils méritent, en croyant qu'en leur accordant une note plus élevée, vous les motiverez davantage.
- Une réticence à attribuer une note élevée pour la performance d'une personne, même si cela est bien mérité.
- Attribuer une mauvaise performance à des facteurs sous le contrôle de l'individu tout en attribuant une bonne performance à des facteurs externes.
- Une tendance à éviter les notations élevées ou faibles.
- Être trop influencé par un seul et unique aspect favorable ou défavorable qui affecte votre jugement d'un individu.
- Une tendance à faire des généralisations à travers un groupe et à ne pas reconnaître les différences individuelles.
- Une tendance à mettre indûment l'accent sur les événements récents.
- Une tendance à évaluer un employé par rapport à la dernière personne évaluée.
- La tendance de certaines entreprises à encourager des notations plus élevées pour donner l'impression d'une performance en constante amélioration.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

### 3 NOTATION DE LA PERFORMANCE

L'un des éléments clés à prendre en compte lors de la collecte de données sur la gestion des performances est la manière dont la performance sera notée. La plupart des entreprises utilisent une échelle de 3, 4, 5 ou 7 points, la plus courante étant une échelle de 5 points, comme illustrée.

Échelle de notation à 5 points
1 - Bien en deçà des normes de performance
2 - Atteint à peine les normes de performance
3 - Atteint les normes de performance
4 - Dépasse les normes de performance
5 - Dépasse largement les normes de performance

Cette échelle a l'avantage de vous permettre d'évaluer les gens au-dessus ou en dessous de la moyenne sans atteindre les deux extrêmes, ce que de nombreux managers ont du mal à faire. Le fait que les notes les plus élevées et les plus basses soient réservées à des circonstances exceptionnelles fait en sorte que la plupart des gens se sentent à l'aise avec cette échelle.

Bien qu'il existe des échelles à 3 points, elles sont relativement rares et généralement impopulaires. De même, une échelle à 4 points oblige un manager à attribuer des notes supérieures ou inférieures à la moyenne même s'il estime que cela n'est pas justifié. Quelques-uns la privilégient parce que le manager n'a pas la possibilité de se contenter de choisir le point médian ; il doit porter un jugement raisonnable. Toutefois, si le temps consacré à ces jugements est excessif, cela nuit à la performance personnelle du manager et peut s'avérer impopulaire.

Vous devez expliquer aux membres de votre équipe comment le « point médian » de l'échelle est défini. Vous devez le faire au début du cycle d'évaluation afin que leurs attentes soient clairement définies. Par exemple, vous pouvez expliquer qu'une note de « 3 » est attribuée lorsqu'une personne atteint ses objectifs de façon constante, fait preuve des compétences requises et fait preuve d'engagement comme le précise son descriptif de poste.

Vous devez vous assurer que chaque membre de votre équipe comprend qu'une note médiane n'équivaut pas à une performance neutre ou simplement acceptable et qu'elle implique plus qu'une simple remontée quotidienne. La politique de votre entreprise en matière d'attribution de mérites et de promotions sur la base d'un point médian doit être expliquée aux individus afin qu'ils soient conscients dès le début de l'impact d'un point médian sur leur rémunération.

La description des critères de notation et de la politique de rémunération est généralement disponible auprès de votre service des ressources humaines. Par exemple :

- 1- Bien en deçà des normes de performance :** une évaluation résultant d'une performance qui, de façon constante et significative, ne répond pas aux normes de performance du poste. Le supérieur hiérarchique doit communiquer avec la Division des ressources humaines pour établir un plan d'amélioration de la performance, qui doit être rempli conjointement par l'employé et son supérieur hiérarchique.
- 2- Atteint à peine les normes de performance :** Une évaluation résultant d'une performance qui répond à peine aux normes de performance du poste. Le supérieur hiérarchique doit communiquer avec la Division des ressources humaines pour établir un plan d'amélioration de la performance, qui doit être rempli conjointement par l'employé et son supérieur hiérarchique.
- 3- Atteint les normes de performance :** Une évaluation résultant d'une performance qui satisfait pleinement aux normes de performance du poste.
- 4- Dépasse les normes de performance :** Une évaluation résultant d'une performance globale supérieure aux normes de performance du poste.
- 5- Dépasse largement les normes de performance :** Une évaluation résultant d'une performance globale qui est constamment et significativement supérieure aux normes de performance du poste.

Vous pouvez éviter de nombreux malentendus en vous assurant que tous les membres de votre équipe connaissent les critères de notation et la politique de rémunération.

Réfléchissez également attentivement à la distance entre le milieu de l'échelle et les autres points. Pour prendre un exemple simple, si un membre de l'équipe d'assistance doit répondre à 40 demandes de renseignements par jour, à quel moment mériterait-il d'obtenir une note « toujours supérieure aux attentes » ?

C'est à vous de prendre cette décision et l'important est d'être cohérent. Il peut être judicieux de baser ce chiffre sur des données historiques afin que les membres de l'équipe le considèrent comme réaliste et réalisable, plutôt que comme un objectif arbitraire.

Vous devez également tenir compte du fait que les employés très efficaces se plaignent souvent que leurs managers ne leur accordent pas une reconnaissance suffisante pour leurs efforts. La plupart des employés de haut niveau apprécient qu'on leur dise que leurs performances ont dépassées les attentes. Si vous tenez ce groupe pour acquis et que vous ne leur donnez pas de commentaires détaillés sur leurs performances, vous risquez de les décourager et de les démotiver.



Enfin, ne vous attardez pas trop sur l'aspect notation des facteurs de performance. Il est beaucoup plus utile pour l'employé de comprendre pourquoi il a obtenu une telle note et de savoir ce qu'il y a lieu d'améliorer que de se préoccuper d'une mesure de performance en particulier. Le plus important, c'est qu'il y ait une justification claire pour chaque note, ce qui explique exactement à l'employé pourquoi ce choix a été fait.

#### Points Clés

- La plupart des entreprises utilisent une échelle de 3, 4, 5 ou 7 points, la plus courante étant une échelle de 5 points.
- Vous devez communiquer aux membres de votre équipe comment le « point médian » de l'échelle est défini, afin que leurs objectifs soient clairement définis.
- Vous pouvez éviter de nombreux malentendus en vous assurant que tous les membres de votre équipe connaissent les critères de notation et la politique de rémunération.
- Fournir une justification claire pour chaque note, qui explique clairement à l'employé pourquoi cette note a été attribuée.

## 4 IMPORTANCE DES BILANS RÉGULIERS

La collecte régulière de données et l'examen périodique des performances ont l'avantage de vous permettre d'identifier rapidement les problèmes potentiels plutôt que de devoir les résoudre après qu'ils se sont transformés en incident majeur.

Ces bilans vous permettent de discuter des niveaux de performance actuels et des progrès réalisés par rapport aux objectifs, ainsi que de renforcer la relation de travail que vous avez avec chaque membre de votre équipe.

### Avantage des bilans réguliers de performance:

Déterminent les enjeux/problèmes dès le départ

Des solutions peuvent être trouvées pour développer les compétences

Vérification des données de performance et des observations

Favorisent un rapport entre vous et les membres de l'équipe

Une meilleure préparation pour la réunion d'évaluation

En tant que manager très occupé, il est très facile pour vous de vous préoccuper inconsciemment de «faire» plutôt que de «gérer». Ces bilans vous permettent de promouvoir un véritable comportement de renforcement d'équipe : passer du temps avec votre équipe pour discuter de ses progrès, écouter ses préoccupations et fournir un feedback régulier sera beaucoup plus efficace que n'importe quel nombre d'ateliers ou de séminaires de « consolidations d'équipe ».

Pour de nombreux managers, la «période» des évaluations se traduit par une augmentation significative de leur charge de travail. Ces examens réguliers ont l'avantage de réduire considérablement le temps nécessaire à la préparation de la réunion d'évaluation, car vous avez recueilli et examiné les données de performance pendant toute la durée de la période d'évaluation. De plus, des revues régulières réduisent votre niveau de stress puisqu'elles vous fournissent de nombreuses preuves pour étayer vos évaluations et éviter des surprises inattendues pendant la réunion d'évaluation.

La fréquence de ces réunions sera influencée par la nature du travail de votre équipe et les tâches dont chacun est responsable. Si vous placez les évaluations trop proches l'une de l'autre, vous et la personne les considérerez comme une contrariété plutôt que comme une occasion d'échanger mutuellement des détails sur leurs performances. L'écart entre deux évaluations influencera également la durée de ces dernières ; si elles sont plus fréquentes, elles n'ont pas besoin d'être longues. Par exemple :

**Trimestrielle** : si vous êtes responsable d'une équipe de projet à long terme dont les objectifs exigent autant de temps (p. ex., durée : 1 heure)

**Mensuelle** : votre équipe de marketing a une variété d'objectifs qui arrivent à maturité à des rythmes différents tout au long de la période (p. ex., durée : 1/2 heure).

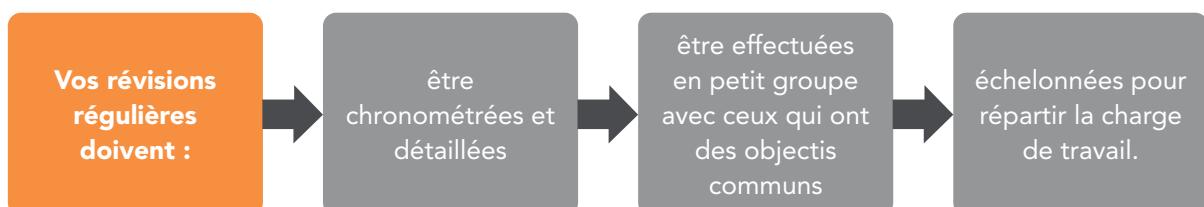
**Hebdomadaire/Bimensuelle** : vous vous occupez d'un service d'assistance à la clientèle et vous devez être rapidement informé des problèmes qui surviennent fréquemment afin de pouvoir concevoir une approche appropriée pour votre équipe (par exemple, durée : 15 minutes).

Pour éviter que la charge de travail de ces révisions ne devienne un fardeau, vous devez :

- Établir un calendrier des révisions
- Effectuer des examens d'objectifs communs
- Répartir les révisions de votre équipe

Vous devez traiter ces réunions de révision comme n'importe quelle autre réunion et établir un ordre du jour et une liste de points à discuter. Les sujets que vous aborderez seront faciles à définir et se rapporteront aux objectifs de la personne et à ses compétences requises. Un certain degré de formalité rappelle également au membre de l'équipe que ces discussions de révision feront partie intégrante de sa note de performance globale.

Pour la plupart des membres de l'équipe, les sujets abordés se rapportent à leurs activités les plus récentes. Toutefois, vous pourriez aussi vouloir discuter de l'évolution des objectifs à long terme. Ceci est particulièrement approprié pour une équipe de marketing ou de vente.



Vous pouvez regrouper certains membres de votre équipe en petits groupes (de 4 à 6 personnes) pour leurs évaluations s'ils ont des objectifs communs qu'ils poursuivent en collaboration. Cela vous permettra d'utiliser efficacement votre temps puisque vous effectuez un seul examen plutôt que quatre ou six, simplement pour obtenir les mêmes données. De plus, vous avez l'occasion d'observer les interactions des membres de l'équipe et de déceler les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent sérieux.

La possibilité de grouper les évaluations de cette façon n'est pas toujours possible, alors vous pouvez échelonner les évaluations plutôt que de les faire toutes en même temps. C'est vous qui connaissez le mieux votre équipe, alors vous devez juger quels membres de votre équipe doivent être réévalués plus souvent.

Vous pouvez choisir d'avoir des intervalles plus longs entre vos évaluations avec vos membres les plus expérimentés, ce qui vous donne le temps d'encadrer et de guider ceux qui ont le plus besoin de soutien et de conseils. Vous pouvez également choisir de modifier la fréquence de ces réunions tout au long de la période d'évaluation afin qu'elles soient plus fréquentes à l'approche des échéances importantes.

Ces révisions vous permettent également de tenir à jour vos données de performance et vos notes d'observation. Vos dossiers n'ont pas besoin d'être élaborés, mais simplement faciles à enregistrer et à analyser ainsi que facile pour comparer les données avec les objectifs de l'individu.

Avant chaque révision, vous avez l'occasion de vérifier que vous disposez de l'information sur la performance pertinente à chaque objectif et à chaque compétence requise. Si vous constatez qu'il y a des lacunes, vous pouvez regarder rétrospectivement au cours du dernier mois pour voir si quelque chose s'est produit qui peut contribuer aux données de performance. Sinon, vous pouvez vous focaliser sur les activités et les événements qui vous fourniront les données dont vous avez besoin.

Vous devez vous assurer de ne pas vous retrouver à la fin de la période de performance avec des données insuffisantes pour appuyer vos évaluations. Faire de la collecte de données une activité planifiée élimine le stress et l'incertitude de compter sur votre mémoire ou sur les impressions subjectives que vous avez pu développer.

**Points Clés**

- Des évaluations de performance régulières et planifiées vous donnent l'occasion d'identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent sérieux.
- Ces revues renforcent également la relation de travail que vous entretenez avec chaque membre de votre équipe.
- Passer du temps avec votre équipe à discuter de ses progrès, à écouter ses préoccupations et à lui fournir un feedback régulier sera beaucoup plus efficace qu'un certain nombre d'ateliers ou de séminaires de « consolidations d'équipe ».
- Vous devez traiter ces réunions de révision comme n'importe quelle autre réunion et établir un ordre du jour et une liste de points à discuter.

## 5 RÉDIGER UN RÉSUMÉ ANNUEL DE PERFORMANCE

En ce qui vous concerne en tant que manager, l'objectif principal du résumé annuel de performance est de donner au membre de l'équipe un feedback constructif sur ses performances durant cette période. Le fait qu'il soit habituellement conservé dans un dossier et qu'il fasse partie du dossier individuel de la personne est d'une importance secondaire, car il ne sera probablement jamais examiné à nouveau après avoir été classé.



Idéalement, un résumé de performance doit comporter quatre sections :

- **Objectifs** : une description de la façon dont chaque objectif a été atteint par rapport à sa mesure, puis une évaluation de cette performance.
- **Compétences** : à l'aide de la description de poste, soulignez à partir de vos observations et de tout incident significatif les exemples ou les compétences nouvelles et des comportements améliorés ou mauvais ont été constatés.
- **Performance globale** : décrire la performance globale de la personne et la note globale qui lui a été attribuée.
- **Avenir** : décrivez les forces de la personne et les domaines à améliorer, en indiquant ses besoins potentiels en formation. Dans cette section, vous résumerez toutes les questions disciplinaires ou de ressources humaines.

Si votre entreprise utilise un formulaire standard pour lequel ces domaines ne sont pas suffisamment explicites, vous pouvez préparer une feuille supplémentaire avec ces titres qui servira d'»ordre du jour» lors de la réunion d'évaluation avec le membre de votre équipe. Vous disposerez ainsi d'une base utile et pratique pour la réunion plutôt que d'utiliser le formulaire « officiel ». Évidemment, le formulaire « officiel » devra encore être signé et classé, mais il n'y a aucune raison de l'utiliser comme base pour la réunion s'il n'est pas approprié.

Lorsque vous remplissez la section sur les compétences, il n'est pas nécessaire de passer en revue toutes les compétences énumérées dans la description du poste. Il suffit de mettre en évidence les domaines pour lesquels une personne a développé ses compétences et ceux pour lesquels elles n'ont pas répondu aux exigences du poste.

Lorsque vous remplissez la section sur la performance globale, vous n'avez pas besoin de réitérer le contenu de la section sur les objectifs, à moins que vous ne souhaitiez souligner une performance exceptionnelle ou au contraire insuffisante.

Lorsque vous remplirez la section concernant l'avenir, vous pourriez vous référer au type de formation que vous souhaitez qu'ils suivent pour voir comment ils peuvent acquérir ces nouvelles compétences et comportements. Il est important que vous vous appuyiez sur les réussites, car cela vous aidera à vous assurer que la personne demeure motivée.

Le résumé écrit initial que vous envoyez à la personne quelques semaines avant la réunion d'évaluation doit présenter votre raisonnement étayé par des données objectives. La façon la plus simple de vous assurer que votre résumé répond à cette exigence est d'utiliser un langage objectif qui démontre votre impartialité et votre équité.

Utiliser un langage objectif signifie choisir des mots qui seront interprétés de la même façon par la plupart des gens. Il est plus efficace lorsqu'il a une corrélation directe avec les fonctions et les tâches dont l'employé est responsable.

Voici quelques exemples de phrases objectives :

- Atteint des résultats de façon rentable*
- Fait preuve d'une grande capacité d'analyse*
- Bien que l'objectif ait été atteint, il l'a été au détriment de la précision*
- Les décisions sont transmises en toute confiance*
- Fait preuve de respect lors de la présentation d'un contre-argument*
- Excelle dans la résolution des conflits entre pairs*
- Montre une irrégularité dans la ponctualité et l'assiduité*
- Ne parvient pas à répondre aux attentes du poste*
- Manifeste une incapacité à effectuer plusieurs tâches à la fois*
- Saisit facilement les nouveaux concepts*
- Conserve des dossiers précis*
- Maximise l'utilisation du temps*
- Se fixe des normes élevées pour lui-même et pour les autres*

En utilisant un langage objectif, vous créez une atmosphère ouverte et honnête pour la réunion d'évaluation. De même, chaque fois que vous vous référez à la description du poste et à ses responsabilités ou que vous vous référez à des preuves justificatives, vous montrez que vous avez évalué leur performance équitablement.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

N'oubliez pas qu'un processus de gestion de la performance réussi fait preuve de cohérence et d'uniformité afin que chacun sache qu'il a été évalué selon les mêmes normes.

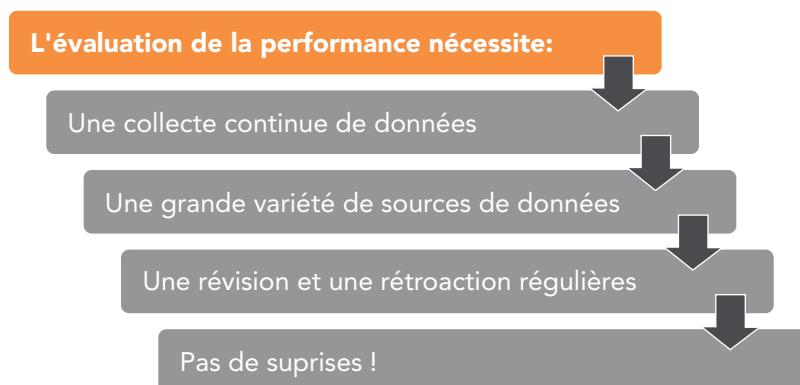
### Points Clés

- L'objectif premier du résumé annuel de performance est de donner au membre de l'équipe un feedback constructif sur la façon dont il a bien performé au cours de la période.
- Idéalement, un résumé de performance devrait se composer de quatre sections couvrant les objectifs, les compétences, la performance globale et les domaines à améliorer indiquant les besoins potentiels en formation.
- Il se peut que vous ayez besoin de préparer une feuille supplémentaire avec ces titres pour servir d'»ordre du jour» lors de la réunion d'évaluation si le formulaire officiel n'est pas approprié.
- Utilisez un langage objectif, revenez à la description du poste et référez-vous aux preuves justificatives pour démontrer que vous avez évalué honnêtement la performance de la personne qui fait partie de l'équipe.

# RÉSUMÉ

Si vous souhaitez mener des évaluations réussies, on ne saurait trop insister sur l'importance de la collecte de données de performance de haute qualité. Sans ces données, vous ne disposerez pas des éléments probants nécessaires pour évaluer objectivement la performance. Laisser les choses telles qu'elles sont jusqu'à quelques semaines avant la réunion d'évaluation, c'est courtiser la catastrophe et remettre en question votre engagement envers votre équipe et l'ensemble du processus d'évaluation.

La collecte, l'analyse et le regroupement de ces données sont des tâches qui doivent être accomplies tout au long de la période visée par la performance. La réalisation de ces tâches nécessitera des entretiens réguliers avec votre équipe tout au long de la période d'évaluation, qui sont essentiels à vos relations avec elle.



Vous devez également obtenir les données sur la performance auprès d'une variété de sources afin de pouvoir établir une évaluation précise et objective. Ces observations doivent faire l'objet de discussions régulières avec chaque membre afin que les problèmes ou les difficultés soient identifiés rapidement et suffisamment tôt pour y remédier avant qu'ils ne deviennent sérieux.

# RÉFÉRENCES

Brayfield, A.H. and Crockett, W.H. (1955), 'Employee Attitudes and Employee Performance,' *Psychological Bulletin* 52, pp. 346–424.

Guest, D.E. and Conway, N. (1997), *Employee Motivation and the Psychological Contract*, IPD, London.

IDS (2007), 'Building an Engaged Workforce,' *HR Studies Update*, IDS, London.

Institute of Personnel Management (1992), *Performance Management in the UK: An Analysis of the Issues*, IPD, London.

Lewis Rowe, Tina (2006), *A Preparation Guide for the Assessment Centre Method*, Charles C. Thomas Publishers Ltd., Illinois.

MacLeod, D. and Clarke, N. (2009), *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, Department for Business Innovation and Skills, London.

Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.

US Department of Labor (1993), *High Performance Work Practices and Work Performance*, US Government Printing Office, Washington, DC.