




# Evaluation de la performance comment appréhender l'incertitude et le risque

Laurent Dehouck (ENS de Cachan)  
Marc Lassagne (Arts et Métiers ParisTech)





## Déroulé de l'après-midi

-  Risque, incertitude et entretien d'évaluation (conférence)
-  Questionnaire individuel et atelier
-  Synthèses et discussions : propositions de réformes de forme et de contenu des entretiens individuels d'évaluation





# Risque, incertitude et entretien d'évaluation de la performance

Laurent Dehouck (ENS de Cachan)  
Marc Lassagne (Arts et Métiers ParisTech)









## Plan de la conférence

-  Introduction
-  Les résultats de la littérature
-  Notre hypothèse théorique : ces résultats s'expliquent par le déni de l'incertitude
-  Les premiers résultats empiriques : la chance ou la malchance sont ignorées dans les fiches d'entretien



## Plan de la conférence

-  Introduction
-  Les résultats de la littérature
-  Notre hypothèse théorique : ces résultats s'expliquent par le déni de l'incertitude
-  Les premiers résultats empiriques : la chance ou la malchance sont ignorées dans les fiches d'entretien

## Risque, incertitude et management

**Risque : « Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »**

- Note 1 : l'effet est un écart positif et ou négatif par rapport à une attente
- Note 3 : « Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences »
- Note 4 : Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (mesurées par un score) et de sa vraisemblance (mesurée par une probabilité)
- Note 5 : L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

**Source : Norme ISO 31000 (novembre 2009)**

## Risque, incertitude et management

Remarques complémentaires :

- Dans ces acceptions l'incertitude fait référence à des méconnaissances, on la qualifie souvent d'épistémique, par opposition à l'aléa qui porte sur la survenance incertaine d'un phénomène (tremblement de terre, accidents, ...).
- La tradition managériale (depuis Taylor...) utilise une conception de l'écart au résultat, non comme un risque, mais comme une erreur, voire une faute. Le manager est donc un contrôleur.
- L'épistémologie scientifique moderne admet les limites de la raison et des connaissances et substitue en conséquence au concept d'erreur le concept de risque ... Sauf exception, la volonté de nuire, la faute est toujours hors de propos.





## La notion de performance

- Dans les situations complexes de management, la pratique (urgence, communications verbales, action collective) impose une conception de la performance simplifiante pour être opératoire.
- « Un abrégé du vrai et du bien » (C. Riveline) : « Nous sommes tous de bons élèves avides de bonnes notes. Jugez quelqu'un sur des tonnes il en fera des tonnes, jugez quelqu'un sur des sous il fera des sous. »
- Gérer la performance, c'est mettre en scène la discussion des abrégés possibles et en améliorer continuellement le contenu et la forme. Un moment clé de ces « situations de gestion » est l'entretien périodique d'appréciation de la performance.





## Plan de la conférence

-  Introduction
-  Les résultats de la littérature
-  Notre hypothèse théorique : ces résultats s'expliquent par le déni de l'incertitude
-  Les premiers résultats empiriques : la chance ou la malchance sont ignorées dans les fiches d'entretien

## L'appréciation de l'entretien de performance

- Malgré sa généralisation, l'avis général est que l'entretien d'évaluation demeure mal utilisé dans les organisations ; que le feedback est faible voire inexistant (Cerdeblom, 1982 ; Gosselin et Murphy, 1994 ; Bretz Milkovitch & Read, 1992 ; Defelix, 2001 ; Trepo & alii 2002 ; Levy Williams 2004 ; Latham, Almost, Mann et Moore, 2005).
- « ... le résultat de nombreuses appréciations de performance est fréquemment de diminuer plutôt qu'augmenter la performance. Parmi les raisons de cette baisse, citons la croyance des évalués qu'ils sont jugés sur de mauvaises choses, par la mauvaise personne ; à savoir une personne non objective et donc injuste. De plus le feedback obtenu est trop tardif et non constructif... ».

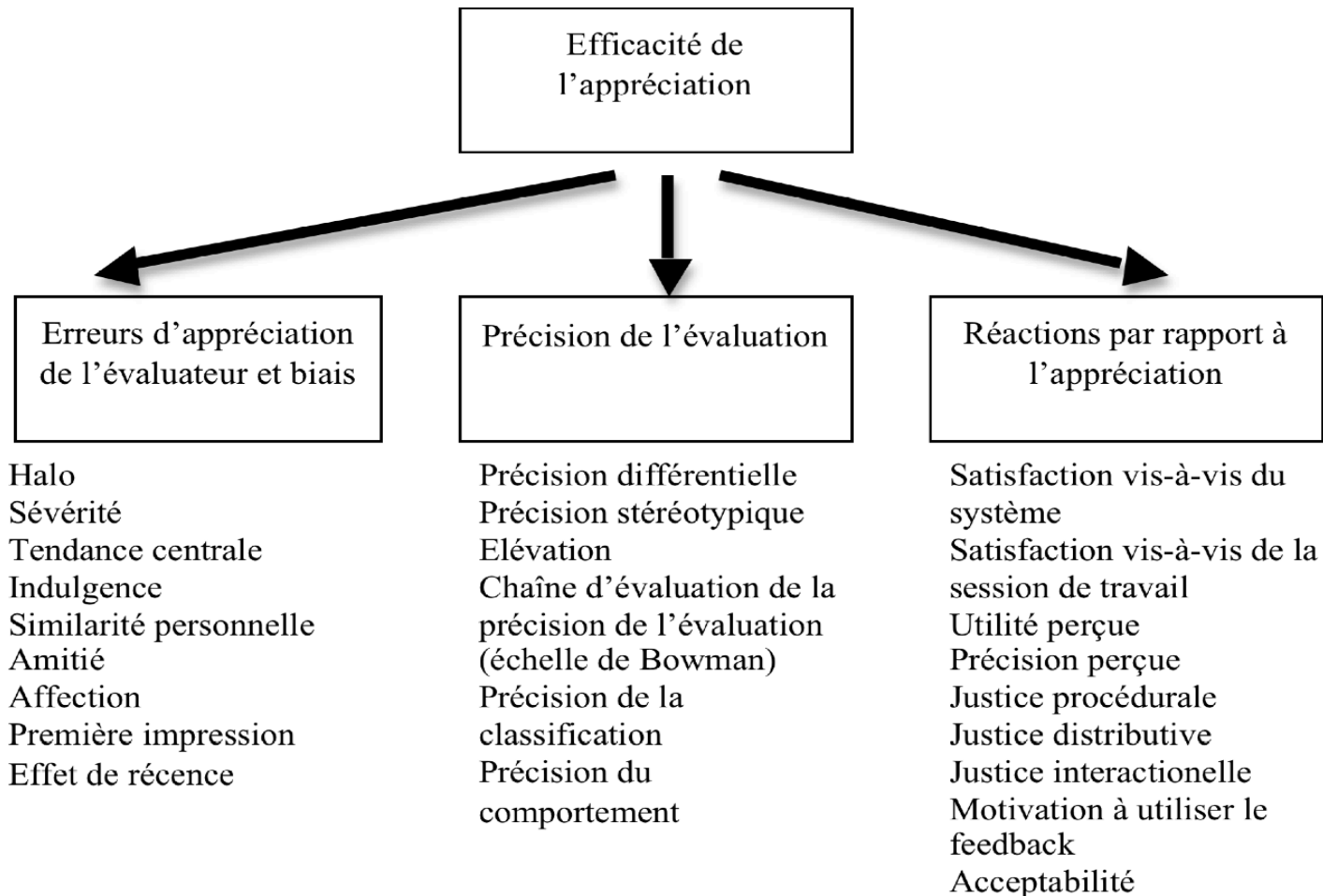


## Les résultats de la littérature

### Incidemment...

- Une pratique coûteuse (500€/an/personne ; Cadin et Guérin, 2003)
- Une pratique chronophage (de 1 à 40h/an/personne aux Etats-Unis ; Bret, Milkovich et Read, 1994)

## Synthèse – 1 (d'après Levy et Williams, 2004)







## Synthèse – 2

Trépo, Estellat et Oiry, 2002 (Enquête ANDCP/HEC) :

- Complexité du choix des items du questionnaire
- Difficulté à communiquer les finalités de l'appréciation et de ses résultats
- Descriptifs d'emplois et de compétences pas toujours valides et fiables
- Ambiguïté sur la place du supérieur hiérarchique



## Plan de la conférence





-  Introduction
-  Les résultats de la littérature
-  Notre hypothèse théorique : ces résultats s'expliquent par le déni de l'incertitude
-  Les premiers résultats empiriques : la chance ou la malchance sont ignorées dans les fiches d'entretien

## Le manager, ses résultats, l'incertitude

- Nous suggérons une nouvelle explication théorique de l'inefficacité, voire des effets contre productif de l'entretien individuel de performance fondée sur l'absence de prise en compte de l'incertitude des résultats.
- L'incapacité à reconnaître l'incertitude des résultats institutionnalise un dialogue artificiel bien éloigné des objectifs de mesure et d'amélioration de performance à l'origine des dispositifs formels d'appréciation périodique (à fins d'apprentissage et de bonus individuels).



## Plan de la conférence

-  Introduction
-  Les résultats de la littérature
-  Notre hypothèse théorique : ces résultats s'expliquent par le déni de l'incertitude
-  Les premiers résultats empiriques : la chance ou la malchance sont ignorées dans les fiches d'entretien



## L'incertitude est ignorée en pratique

- Pour corroborer cette hypothèse nous avons collecté trente et une grilles d'entretien auprès de cadres.
- Le cadre formel diffère selon les entreprises et se focalise sur des traits de caractère et des comportements abstraits d'une part et sur la réalisation des objectifs fixés en n-1 d'autre part.
- Trois fiches font référence à l'incertitude en intégrant la « prise de risque » dans les traits de caractère.

## L'incertitude est ignorée en pratique

- Aucun événement incontrôlé susceptible d'affecter les résultats n'est formalisé a priori.
- Absence totale dans les fiches recueillies des termes « incertitude » ou « aléa ».
- **Conclusion empirique** : l'entretien est formalisé comme si l'ensemble des résultats appréciés (positifs ou négatifs) étaient déterminés par le comportement de l'évalué.

## Premiers éléments de synthèse

- Résultat 1 : Les dispositifs d'entretien individuel ignorent l'incertitude conformément à l'idéologie managériale illusoire de contrôle de l'incertitude.
- Résultat 2 : Les résultats sont attribués « par définition » à l'évalué sans différencier la part des circonstances de la part de l'action managériale
- Résultat 3 : Les dispositifs formels d'appréciation échouent parce qu'ils ignorent l'incertitude des résultats.

## Premiers résultats empiriques

### Prescription 1 : reconnaître l'incertitude

- Si l'action managériale n'est pas sans effets sur les résultats, ces derniers ne sont jamais pour autant parfaitement déterminés. Des événements externes incontrôlés les co-déterminent.



## Prescription 2 : modéliser les risques

- L'appréciation rigoureuse de la performance managériale ne peut donc faire l'économie d'un traitement de l'incertitude, pour distinguer dans les résultats obtenus (positifs ou négatifs) la part du hasard de la part qui relève du management.