

## « Surmonter les risques de l'entretien annuel d'évaluation »

Laurent Dehouck

Maître de Conférences de Sciences de Gestion de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan  
Chercheur du GRID associé au GREGOR (IAE Paris I)

[laurentdehouck@ens-cachan.fr](mailto:laurentdehouck@ens-cachan.fr)

2 rue du Moulin de la Courbe  
35890 Bourg des Comptes

L'entretien annuel d'évaluation est devenu le passage obligé pour faire le point avec un collaborateur de son aptitude à atteindre les résultats fixés. Pourtant, dans bon nombre de cas, ces entretiens sont mal vécus par les salariés, débouchent souvent sur un dialogue de sourds et virent souvent au procès. Comment rendre ce rendez-vous annuel constructif pour les deux parties ?

L'importance pratique et théorique de l'entretien annuel d'évaluation des personnes n'est pas contestée dans la plupart des organisations. En pratique, par exemple, en cas de conflit juridique entre un employeur une entreprise et un salarié, il est une source d'information reconnue par les tribunaux (Cass. Soc., 20 février 2008, 06-40-615). Il est également indispensable dès lors que l'on entend dépasser la simple administration du personnel pour entrer dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, sans évaluation régulière, comment construire des carrières, des plans de formation, une politique véritable de ressources humaines ? Sans évaluation, comment articuler les ressources humaines avec la stratégie de l'organisation et surtout avec les dispositifs tactiques et opérationnels qui la formalise ?

Ainsi, les pratiques d'évaluation se sont généralisées dans l'ensemble des organisations et à tous les niveaux hiérarchiques.

### **I L'entretien annuel d'évaluation traditionnel : le déni des circonstances**

Pour autant, malgré son importance, l'avis général est que l'entretien d'évaluation demeure peu et mal utilisé dans les organisations, que ses apports à l'amélioration de la performance individuelle et collective est faible voire inexistant (Cerdeblom, 1982 ; Gosselin et Murphy, 1994 ; Defelix, 2001 ; Latham, Almost, Mann et Moore, 2005. Les revues de littérature de Bretz, Milkovich et Read, 1992, et de Levy et Williams, 2004, vont dans le même sens. L'idée sous-jacente est parfaitement exprimée par : « ... **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...** ».

Il est frappant de constater que les pratiques d'évaluation s'inscrivent dans un cadre identique, même si elles ont pu évoluer dans leurs modalités : ainsi du simple entretien périodique plus ou moins formalisé et contradictoire avec son supérieur, on a vu émerger au début des années 1980 l'idée « d'évaluations situées » par des spécialistes dans des *assessment centers*<sup>1</sup> (dont le coût élevé limite cependant l'usage), puis à partir des années 1990 l'arrivée d'évaluations « à

---

<sup>1</sup> Il s'agit de soumettre les évalués à une batterie de tests portant sur à la fois sur des comportements, des raisonnements ou même l'adhésion à des valeurs (honnêteté intellectuelle, convivialité, individualisme, ...).

360° » (le supérieur, les subordonnés, les pairs sont sollicités pour juger la performance de l'évalué; cf. Antonioni, 1996 ; Atwater *et al.*, 2005), voire à 540° (les clients, les fournisseurs... sont alors intégrés au processus).

**Dans tous ces cas, l'évaluation reste cependant largement centrée sur l'expression dans un formulaire préétabli de jugements sur des écarts entre les résultats et les objectifs d'une part ; les traits de caractères personnels et/ou ses comportements professionnels d'autre part.** Par exemple, on comparera dans une première partie de l'entretien les objectifs de chiffre d'affaires et de contacts avec des clients potentiels de la période de référence avec les réalisations du commercial puis dans une seconde partie on discutera de la réalisation des traits de caractère ou des comportements recherchés suivants : orientation client, intégrité, esprit d'équipe, responsabilité, engagement, ... Sur chacun des points évoqués, un jugement est porté souvent sur une échelle qualitative (par exemple : au delà des attentes, conforme aux attentes, à améliorer, à acquérir) et des commentaires ou des explications apportés. L'exercice est souvent construit, en principe au moins, à la fois par l'évaluateur et l'évalué qui dispose souvent a minima de la possibilité de contester son évaluation.

Trépo et al. (2002) listent une série de critiques vis-à-vis de ce dispositif : il reste à la fois difficile à concevoir (le choix des items du questionnaire est complexe), à réaliser (il existe une difficulté à communiquer la (les) finalité(s) de l'appréciation vise-t-elle à proposer un plan de formation à l'évalué ? À améliorer ses conditions de travail ? À modifier certaines procédures voire le poste de travail et son niveau d'autonomie ? Ou encore à déterminer une partie de la rémunération ? Ses résultats et les descriptifs d'emplois et/ou de compétences de référence ne sont pas toujours valides et fiables, selon ces auteurs, et se heurtent à des ambiguïtés tenant notamment à la place du ou des évaluateurs, à la fois « juge » et « coach », par rapport à l'évalué.

Mais la critique peut-être la plus importante provient d'une recherche récente (Dehouck, Lassagne ; à paraître). Les auteurs démontrent que les entretiens individuels annuels d'évaluation de la performance reposent sur un a priori déterministe. Sur tout l'échantillon constitué de 31 organisations, les résultats sont supposés uniquement déterminés par les actions de l'évalué. Aucune des fiches d'appréciation, ni des guides pratiques de conduite de l'entretien entre l'évaluateur et l'évalué ne prennent en compte a priori, ce que chacun pourtant sait bien d'expérience : une part au moins des résultats obtenus ne tiennent pas à l'activité menée par l'évalué mais à la chance ou à la malchance, aux circonstances.

L'évaluation individuelle censée fonder une démarche d'amélioration des performances individuelles et donc des compétences, nie l'environnement incertain dans lequel s'exerce l'activité et pose dogmatiquement par principe, contre les faits, que les résultats obtenus sont entièrement et totalement déterminés par les comportements des individus. La part de la chance ou de la malchance dans un résultat (qu'il soit positif ou négatif) est ignorée.

## **II Le biais fondamental d'attribution**

Ce résultat s'explique, au moins en partie, par un phénomène psycho-sociologique appelé biais fondamental d'attribution : l'auteur d'une action et un observateur n'attribuent pas les causes des résultats obtenus aux mêmes facteurs. Les facteurs personnels (compétences, motivations, talents, ...) sont privilégiés par l'observateur. Les facteurs environnementaux (circonstances, conditions particulières, ...) sont privilégiés par l'auteur de l'action. Par exemple, si un passant donne un euro à un mendiant, l'observateur attribuera la cause de cette action à la générosité du passant (facteur personnel) ; alors que ce dernier attribuera la cause de son action au regard insoutenable du mendiant (facteur environnemental). Le professeur attribue la mauvaise note au faible travail de l'élève (facteur personnel) tandis que l'élève

l'attribue volontiers à sa malchance (facteur environnemental). Le tableau d'ailleurs se complexifie selon que l'action se solde par une réussite (un bon résultat) ou un échec (un mauvais résultat).

	Le résultat est attribué par l'observateur aux	Le résultat est attribué par l'auteur de l'action aux
Succès de l'action	Facteurs personnels	Facteurs personnels
Echec de l'action	Facteurs personnels	Facteurs environnementaux

L'observateur de l'activité, quelles que soient les causes réelles des résultats de l'évalué subit une inclination irréprouvable à attribuer les résultats obtenus aux facteurs personnels (les compétences, l'expérience, le talent), en négligeant les facteurs environnementaux (les circonstances, la chance ou la malchance).

En revanche, l'auteur de l'action attribue de manière différente l'échec ou le succès obtenu dans une situation professionnelle. L'échec bien sûr sera attribué aux circonstances et le succès à ses talents. Par exemple, les faits montrent une inclination très puissante des parents d'élèves ou de l'administration générale à expliquer une détérioration des résultats obtenus au baccalauréat par un lycée par des causes internes telle que, par exemple, la motivation de l'équipe éducative (facteur personnel) ; alors que l'équipe éducative expliquera la même détérioration des résultats principalement par une ambiance délétère associée à une progression de la délinquance dans le quartier (facteur circonstanciel). Ancrés dans des schémas causaux explicatifs divergents, le dialogue de sourd l'emporte et l'élaboration d'un diagnostic partagé pour élaborer un plan de remédiation devient un idéal hors de portée.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, des difficultés identiques émergent dans les entretiens d'évaluation annuel entre l'évaluateur et l'évalué. Le biais fondamental d'attribution limite l'impact d'un effet souhaité important de l'entretien annuel d'évaluation traditionnel : la capacité à tirer des leçons d'un échec. En effet, la prise de conscience d'une erreur et sa remédiation par un apprentissage est moins probable car les schémas mentaux utilisés par l'évalué et l'évaluateur ont toutes les chances d'être différents. La situation d'évaluation au lieu de provoquer un diagnostic partagé fondé sur des preuves factuelles suscite bien davantage, mauvaise foi, malentendus, de sorte que chacun des acteurs puisse, dans tous les cas, sauver la face (Argyris, 1988). Dans bien des cas tirer des leçons et améliorer les comportements s'avère impossible.

En résumé, au lieu de provoquer une enquête et d'éclairer les pistes d'apprentissage, l'attribution déterministe des résultats obtenus aux seuls comportements dans les situations d'évaluation annuelle nie l'influence des circonstances. Or, la très grande majorité des situations professionnelles impliquent d'avoir à prendre des décisions non programmables (Simon, 1980) donc d'affronter des risques. Nous entendons par là que l'activité professionnelle ne fait pas seulement l'objet de règles qu'il suffirait d'appliquer ; elle ne s'inscrit pas dans une répétition routinière mais elle engage nécessairement les jugements de celui ou celle qui s'implique<sup>2</sup>. Ajoutons également que les résultats de ces décisions et de ces actions sont largement soumises à de nombreux aléas, tant liés aux turbulences qui agitent nombre de secteurs économiques, qu'au fait qu'elles s'inscrivent dans une action collective à l'échelle de l'organisation.

---

<sup>2</sup> Comme le remarquait déjà Fayol, au début du siècle précédent, à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie des organisations, croît l'influence du jugement personnel sur les décisions prises, les actes effectués.

Un premier résultat s'impose logiquement : il n'est pas raisonnable de juger un professionnel au seul vu de ses résultats ; une telle appréciation ne pourra être au mieux qu'appréciée de manière probabiliste si l'on suit les arguments qu'avancent par exemple Hershey et Baron (1992, 1995). Dans tous les cas quel paradoxe d'utiliser dans les entretiens d'évaluation un schéma déterministe d'appréciation de la performance, quand celle-ci est, au moins en partie, indéterminée.

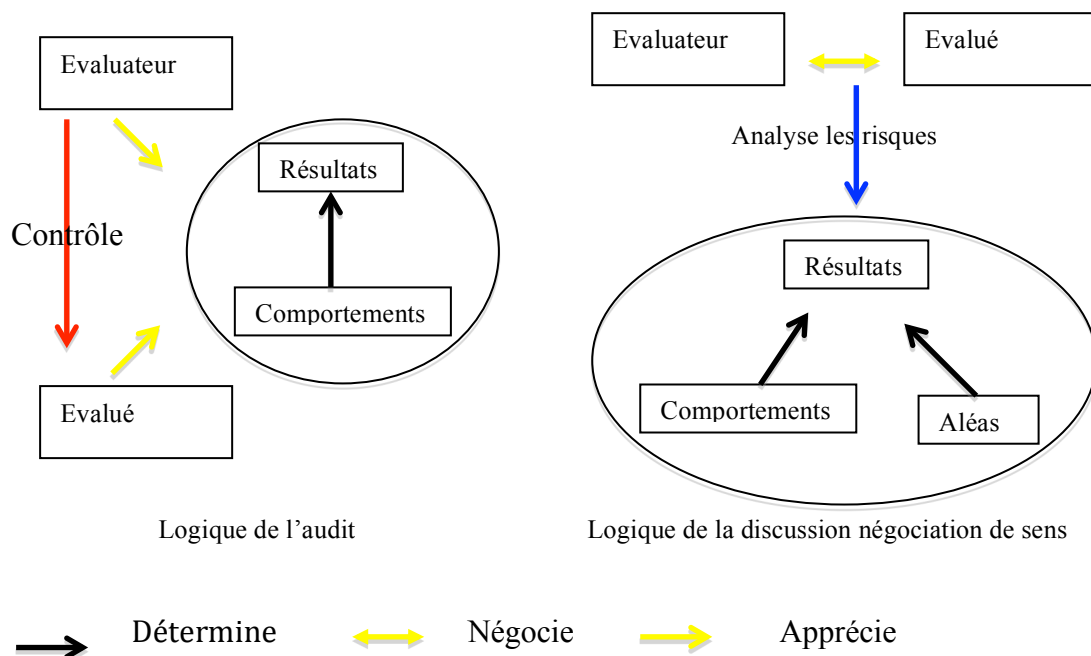
### III Anticiper les risques de l'entretien annuel d'évaluation

Intégrer les circonstances, donc les risques, a priori, dans l'évaluation permet de distinguer dans les résultats obtenus par les individus à leur poste de travail ce qui relève de leurs comportements et donc de leurs compétences de ce qui relève des circonstances. C'est donc une condition nécessaire à tout apprentissage effectif. En effet, l'absence de traitement de l'incertitude ne permet pas de faire apparaître d'erreur, car on ne sait pas faire la différence entre la part du résultat produit par les circonstances (favorables ou défavorables) et la part produite par l'action professionnelle maîtrisée.

**Définition du risque : « Un risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »**

- L'effet est un écart positif et ou négatif par rapport à une attente
- Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences
- 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)
- 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

De plus, il n'est pas acceptable que face à « d'inévitables incertitudes » la question de la performance professionnelle individuelle se réduise à celle d'une réputation de contrôle illusoire. En effet, l'évaluation, par définition, doit permettre d'apprécier avec rigueur les causes réelles des résultats. Cela n'est possible qu'à la condition expresse d'accepter de confronter publiquement les comportements aux résultats dont ils sont les effets. L'entretien individuel, s'il intègre dans sa conception une analyse des risques, pourrait alors passer de l'audit de conformité au diagnostic partagé sur les actions d'amélioration de performance à expérimenter.



## Figure 2 Comparaison des deux paradigmes de l'évaluation

Ainsi, tenir compte de l'incertitude des résultats implique une transformation radicale à la fois de la finalité de l'entretien d'évaluation et de sa forme. Sa finalité principale devient alors de modéliser in situ la performance de l'activité professionnelle en reconnaissant l'existence des risques. D'un point de vue formel, il s'agit alors d'établir un référentiel partagé entre l'évaluateur et l'évalué sur les dispositifs formels de gestion qui le concerne (les procédures opérationnelles) et ses comportements d'adaptation (sa prise de décision) devant les risques qu'il affronte.

C'est donc toute la problématique de l'appréciation individuelle qui est modifiée, puisque l'entretien annuel d'appréciation devient un entretien sur l'amélioration des connaissances quant à la « fabrique » de résultats, co-déterminés (déterminés conjointement par l'évaluateur et l'évalué) compte-tenu des circonstances (favorables ou défavorables). Les données recueillies lors de ces entretiens pourraient servir de référence à une double dynamique d'amélioration des comportements des individus d'une part, et des procédures organisationnelles dans lequel ces comportements s'inscrivent d'autre part (fiches de postes, règles de procédures,...).

En d'autres termes, on passe d'une logique d'attribution de la responsabilité du résultat, dont on a vu les limites, à une logique permettant de faciliter le retour d'expérience sur la performance. Cela revient à passer d'une logique descendante de l'audit (voire, dans le pire des cas, du procès), dont les pathologies ont été largement identifiées (cf. par exemple Power, 1997) à une logique d'analyse et de la co-construction de «savoirs» sur la performance. La prise en compte du principe d'incertitude et donc d'analyse des risques en constitue la clé de voûte. Elle permet, en effet, d'apprécier la pertinence des processus dans lesquels se déploie l'action individuelle et d'apprécier les marges de manœuvre du professionnel (attitude individuelle à l'égard du risque) en leur sein. Il devient donc ici possible non seulement de piloter les carrières de manière plus ciblée (jugement du potentiel des évalués, et des formations/expériences à construire en correspondance), mais aussi d'améliorer plus généralement les processus de l'organisation (jugement de leur pertinence à l'égard des distributions de résultats possibles).

Un tel schéma induit donc une double rupture : une rupture hiérarchique tout d'abord, dans la mesure où, comme nous l'avons dit, il ne s'agit plus ici de procéder à un audit mais au contraire à une discussion raisonnable en vue de l'amélioration de la performance individuelle et collective. Le dispositif de l'évaluation annuelle individuelle des collaborateurs de la gestion des ressources humaines se retrouve au cœur de la modélisation et du pilotage de l'amélioration de la performance individuelle et collective. Ce faisant, l'entretien d'évaluation perd, au moins en partie, son caractère institutionnel cérémoniel (Meyer & Rowan, 1977).

Avec le temps, les entretiens d'évaluation annuelle permettent de créer une base de preuves car des données sur les risques et des données sur la pertinence des règles comportementales sont testées. Les acteurs sont alors en mesure de justifier des suggestions innovantes sur de nombreux aspects de la situation professionnelle : plan de formation individuel, formalisation des postes de travail et des compétences, plans de résilience associés à analyse des risques, système de rémunération, dispositifs d'amélioration de la performance, ...

En pratique, il s'agit pour l'évalué et l'évaluateur de réfléchir aux causes des résultats obtenus en formalisant les déterminants principaux de ces résultats avec les concepts présentés dans le tableau ci-dessous :

Poste de travail :	Objectifs	Evénements	Options	Résultats
Comportement 1				
...				
Comportement n				

Ce tableau propose de structurer l'entretien d'évaluation non plus autour de la notation d'écart, mais bien dans une réflexion commune sur les comportements associés aux situations professionnelles auxquelles participent l'évalué. Chaque comportement est, a priori,<sup>3</sup> considéré comme une décision et donc formalisé par les concepts d'objectif, d'option, d'événement et de résultat. Dans le cas, d'un poste de professeur, par exemple, on pourrait avoir dans une situation très contextualisée de difficultés pour un jeune enseignant :

Poste de travail : Enseignant	Objectifs	Evénements	Options (changement comportements ou règles)	Résultats
Respect des horaires	0 retard	Grèves SNCF Maladies, ...	Covoiturage Annualisation de l'EDT, ...	5 retards dans l'année sans causes.
Maîtrise son comportement	0 plainte	Félicitation d'un parent d'élève et des représentants élèves au conseil de classe		Dépasse les attentes
Suivi du programme	Programme entièrement vu	Nouveau programme	Modification des séquences pédagogiques Travail en équipe, ...	En dessous des attentes (20% non vu)
...				

Nous suggérons d'inscrire ce formalisme dans le protocole suivant. En premier lieu, évaluateur et évalué remplissent chacun de leur côté le tableau ci-dessus. Dans un second temps, ils les confrontent lors d'un entretien, pour sortir de la logique du « procès » dénoncée ci-dessus et amorcer une discussion raisonnée. L'objectif est d'arriver en définitive à un tableau commun qui servira de base d'actions d'amélioration de la performance.

Le point de départ de l'entretien porte sur les comportements effectués et les situations professionnelles affrontées. Des différences de perception entre l'évaluateur et l'évalué sont probables.

De même, l'entretien vise à opérer une clarification des objectifs reconnus pour les comportements précisés. Si certains objectifs peuvent être univoques, ce n'est sans doute pas la règle. Dans tous les cas, il s'agit de confronter les préférences de l'évalué (objectifs personnels, prise de risque individuelle, valeurs, ...) à un référentiel de l'organisation (objectifs organisationnels, normes de prise de risque, valeurs, ...). Les options correspondent

<sup>3</sup> C'est une hypothèse méthodologique.

aux différents comportements possibles que l'évalué aurait pu entreprendre ou des modifications éventuelles des règles de procédures opérationnelles, ou des configurations de poste. Il s'agit d'explicitier, et de débattre des marges de manœuvre de l'évalué dans les situations professionnelles expérimentées et documentées.

Les événements permettent de prendre en compte les aléas associés à la prise de décision et donc d'expliquer pour partie les résultats, conformes ou différents des objectifs prescrits.

Afin d'illustrer nos propos, nous présentons ci-dessous un exemple de protocole d'entretien d'appréciation fondé sur cette démarche en opposition au protocole traditionnel.

### **Script 1 : Le procès**

Evaluateur : Votre performance est inférieure à nos attentes, ... Vous semblez porter le monde sur vos épaules, ... Vos collègues ont employé à votre égard les termes de léthargie, désintérêt, désengagement. Qu'en pensez vous ? ...

Évalué : Vous vous trompez, je n'ai pas eu de chance, des événements inattendus se sont produits : ... Je n'ai pas démérité ...

Evaluateur : Cela ne m'intéresse pas ... Vous estimez peut-être ces jugements injustes ... Je souhaite découvrir avec vous des solutions pour votre avenir dans notre groupe, que proposez vous ?

Évalué : ...

Evaluateur : Je veux que vous atteignez ces résultats là ; c'est indispensable pour votre avenir chez nous !

### **Encadré 2 : L'entretien de gestion de la performance par les risques**

Evaluateur : Voyons d'abord si nous parlons des mêmes choses. Comparons nos tableaux d'analyse des risques : vos actes, les résultats, les objectifs, les options, les événements.

Nos procédures, nos règles sont-elles adaptées ? Quelles actions de prévention conduire éventuellement ? Quelles réactions mener en cas de survenance de tels ou tels événements ?

Disposez-vous de suffisamment d'autonomie, de moyens, d'information, de soutiens méthodologiques, pour affronter les inévitables imprévus et améliorer nos performances ? ...

Quelles expériences et formations pourraient s'avérer nécessaires ?

## **IV Les avantages de ce nouveau cadre d'évaluation**

Il permet de dépasser l'opposition entre les approches de la performance fondées sur le respect des procédures et les approches fondées sur la seule prise en compte des résultats.

Ce n'est plus tant, en effet, les procédures elles-mêmes et leur respect qui importent comme dans les approches par les « bonnes pratiques professionnelles » (l'audit interne (COSO I)),

ou les référentiels de qualité (normes ISO) car les aléas imposent des jugements singuliers à chaque situation professionnelle particulière.

Pour ce qui est des résultats, on observera similairement qu'à partir du moment où leurs déterminants sont au moins partiellement aléatoires, il ne fait guère de sens de les considérer à leur valeur faciale. Outre les limites qui ont été soulignées plus haut, on peut en effet ajouter, lorsque l'on cherche à reconstruire la chaîne d'événements ayant conduit à un résultat, que le danger est grand d'être la victime d'un biais de rétrospection (*hindsight bias*), qui conduit à choisir certaines explications plus désirables que d'autres pour expliquer un fait passé.

Avec l'intégration de l'analyse des risques dans le processus d'évaluation, nous suggérons une rupture épistémique fondamentale des dispositifs d'évaluation de la performance. La responsabilité managériale traditionnelle des résultats suppose un déterminisme de l'action aux résultats qui est illusoire. Rompre avec cette illusion suppose de reconnaître l'indétermination des résultats, donc la nécessité de la modélisation des risques. Elle implique un affinement de la communication sur les situations risquées, les comportements et les procédures, mais et plus encore, un changement culturel et idéologique. Peut-être est-ce les prémisses d'un nouveau management basé sur les risques par rapport à toutes les traditions déterministes du management : de Taylor comme de l'école des relations humaines.

Last but not least, accepter l'indétermination des résultats implique un changement contre intuitif de fonds concernant les punitions et les récompenses. En effet, intuitivement les effets d'une « punition » en cas de mauvais résultats semblent plus efficaces que ceux d'une « récompense » en cas de succès. Car, si les résultats sont indéterminés (au moins en partie) alors les lois de probabilité s'appliquent et la probabilité d'avoir un meilleur résultat après un échec est plus importante tout comme celle d'avoir une baisse de résultat après un très bon résultat. Cela conduit les évaluateurs à surestimer les effets des punitions et à sous évaluer les effets d'une récompense. Intégrer les risques à l'évaluation permet de combattre cette illusion.

## Références

- ANTONIONI, D (1996), « Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process », *Organizational Dynamics, Autumn*, pp. 24-38.
- ARGYRIS, C. (1988), « Problems in producing usable knowledge for implementing liberating alternatives », in BELL D. E., RAIFFA, H., & TVERSKY, A. (Eds.), *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions*, Cambridge, England, Cambridge University Press.
- ATWATER, L.E., BRETT, J.F et CHARLES A.C. (2005), « Multisource Feedback - Lessons Learned and Implications for Practice », *Human Resource Management*, vol. 46, n°2, pp. 285-307.
- BRETZ, R.D. JR, G.T. MILKOVICH ET W. READ (1992), « The current state of Performance Appraisal », *Journal of Management*, vol. 18, n°2, pp. 321-352.
- CADIN, L. et F. GUÉRIN (2003), « Appréciation. Les outils d'appréciation des salariés », in ALLOUCHE, J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, pp. 59-69.
- CERDEBLON, D. (1982), « The performance appraisal interview : a review, implications and suggestions », *Academy of Management Review*, vol. 7, n°2, p. 219-227.
- DANY, F. et LIVIAN, Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert.
- DEFELIX C. (2001), « Les systèmes d'appréciation sont ils voués à l'échec ? un regard longitudinal », *Revue Française de GRH*, n°40, p 17-36.



GOSELIN, A., MURPHY, K.R. (1994), « L'échec de l'évaluation de la performance », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, p. 17-28.

HERSHEY, J. C. et BARON, J. (1992), « Judgment by outcomes: When is it justified? » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 53, n°1, p. 89-93

LATHAM, G.P., ALMOST, J., MANN, S. et MOORE, C. (2005), « New developments in performance management », *Organizational dynamics*, vol 34, n°1, p. 77-87.

LEVY, P. E. ET J.R WILLIAMS (2004), « The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future », *Journal of Management*, vol. 30, n°6, pp.881-905.

MEYER, J.W., ROWAN B., (1977) Institutionalized Organizations : Formal structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, Vol 83 n°2, pp 340-363.

SIMON, H. A. (1977) (1980 trad.), *Le nouveau management*, Paris, Economica.

TREPO, G., ESTELLAT N., et OIRY, E. (2002), *L'appréciation du personnel*, Paris, Editions d'Organisation.

WEICK, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage

## **Le vocabulaire du management des risques (ISO 31000, nov 2009)**

**Management du risque** : activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis à vis du risque.

**Attitude face au risque** : approche d'un organisme pour apprécier un risque avant éventuellement, de saisir ou préserver une opportunité ou de prendre ou rejeter un risque.

**Propriétaire du risque** : personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer

**Identification des risques** : processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques. Il comprend l'identification des sources de risque, des événements de leurs causes et de leurs conséquences potentielles.

**Source de risque** : tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un risque.

**Événement** : occurrence ou changement d'un ensemble particulier de circonstances.

**Vraisemblance** : possibilité que quelque chose se produise

**Analyse du risque** : processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque. Elle fournit la base de l'évaluation du risque et les décisions relatives au traitement du risque.

**Niveau de risque** : importance d'un risque, ou combinaison de risques, exprimée en termes de combinaison des conséquences et de leur vraisemblance.

**Évaluation du risque** : processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables.

**Traitement du risque** : processus destiné à modifier un risque qui peut inclure

- un refus du risque en décidant de ne pas démarrer ou poursuivre l'activité propriétaire du risque ;
- la prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité ;
- l'élimination de la source du risque ;
- une modification de la vraisemblance ;
- une modification des conséquences ;
- un partage du risque avec une ou plusieurs autres parties (incluant des contrats et un financement du risque) ;
- un maintien du risque fondé sur une décision argumentée.

**Risque résiduel** : risque subsistant après le traitement du risque