

► Information générale

Cours	
Titre	Évaluer la performance au travail
Nombre de crédits	3.0
Sigle	PSY6712C
Faculté / École / Département	Faculté des arts et des sciences, Psychologie
Trimestre	Hiver
Année	2021
Déroulement du cours	Virtuel
Charge de travail hebdomadaire	Variable

Enseignant(e)	
Nom et titre	Felix A. Proulx - Doctorant en psychologie du travail et des organisations
Coordonnées	fa.proulx@umontreal.ca
Disponibilités	sur rendez-vous seulement

Personne-ressource	
Nom	À venir
Coordonnées	À venir
Disponibilités	sur rendez-vous

Description du cours	
Description simple	Enjeux métriques, sociaux, politiques et utilitaires de l'évaluation de la performance. Modèles théoriques et processus d'implantation, développement et expérimentation des instruments, feed-back aux acteurs.
Description détaillée	Le concept de performance organisationnelle est mis en lumière en regard des transformations au sein de la main-d'œuvre et des organisations. Un nouveau contexte appelle une redéfinition de la performance au travail. La dimension contextuelle teinte d'ailleurs l'ensemble des sujets traités dans ce cours. Une attention particulière est accordée aux déterminants de la performance individuelle et collective. Les étapes menant à la conception et à l'optimisation d'un système de gestion de la performance seront abordées, de même que les critères, les outils et les diverses méthodes d'évaluation de la performance. Nous discuterons ensuite des activités qui caractérisent la démarche de gestion de la performance des personnes, soit l'établissement de la cible de performance, la rétroaction continue, le bilan de performance et les suites qui en découlent au plan du développement professionnel et de la rémunération globale. Un tour d'horizon complet des stratégies visant à accroître la performance des personnes en privilégiant leur mieux-être sera proposé. À travers l'étude des diverses perspectives qui ont marqué le développement des connaissances en gestion de la performance (psychométrique, cognitive, affective, légale, éthique, politique et stratégique), des questions plus spécifiques seront approfondies telles que le rôle du gestionnaire-coach, les comportements politiques des évaluateurs et des évalués, la gestion de la performance en environnements agiles, la cohabitation de diverses générations au travail, la gestion de la haute performance et de la contre-performance ainsi que l'intervention en matière

	de harcèlement psychologique et d'incivilité. Une recherche excessive de performance a des conséquences sévères à la fois pour les individus et les entreprises qui les emploient. À cet égard, la dernière séance sera consacrée à la question incontournable des limites de la performance au travail.
Place du cours dans le programme	Ce cours est fortement recommandé pour les étudiants désirant approfondir leurs connaissances pratiques et appliquées en gestion de la performance. Ce cours est formateur pour les praticiens et pour les chercheurs dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

► Apprentissages visés

Objectifs généraux

De manière générale, ce cours vise à vous familiariser avec l'ensemble du processus d'évaluation de la performance, tel que mené en psychologie du travail et des organisations. Ce cours repose sur une approche pédagogique dynamique : les exposés magistraux seront ponctués d'études de cas, de jeux de rôles, de simulations, de documents audiovisuels et d'interventions. Une préparation adéquate préalable au cours et la participation active de chaque étudiant (e) lors des séances sont essentielles à la réalisation des apprentissages.

Objectifs d'apprentissage

- Reconnaître la complexité et la difficulté, mais aussi la nécessité d'une saine gestion de la performance au travail dans le contexte actuel
- Connaître les conditions de succès de la démarche de gestion de la performance au travail
- Cerner les rôles, les contributions et les limites des différents acteurs impliqués dans la gestion de la performance
- Proposer une stratégie diversifiée et cohérente d'intervention susceptible d'accroître et de maintenir la performance du personnel et des équipes d'une entreprise
- Connaître les forces et faiblesses des diverses méthodes d'évaluation de la performance, des outils et des critères de performance afin d'émettre des recommandations à valeur ajoutée
- Repérer les facteurs de protection permettant de prévenir et de corriger les abus possibles en matière de performance

► **Calendrier**

Séances	Activités	Lectures recommandées	Évaluations
18 jan. 2021	La gestion de la performance : un « mal » nécessaire?	S: chap. 1	
25 jan. 2021	Performance organisationnelle	A: chap.3 S: chap. 2	TP1
1 fév. 2021	Performance individuelle et d'équipe Catégories particulières de personnel	A: chap. 4 (4.1-4.3) S: chap. 6, 7, 8, 9	
8 fév. 2021	Diagnostic : Contexte organisationnel et besoins des acteurs	A: chap.2 S: chap. 10	
15 fév. 2021	Conception : Critères et outils d'évaluation	A: chap. 4 (4.4) & 5 S: chap. 12, 13	TP2 (En classe)
22 fév. 2021	Implantation et optimisation : Habilitation des acteurs et critères d'efficacité	A: chap.7 S: chap. 15	
1 mars 2021	Établir la cible	A: chap. 2 S: chap. 3	
8 mars 2021	Période d'activités libres		
15 mars 2021	Assurer l'évolution	A: chap. 6 (6.5), 8 (8.3) & 9 S: chap. 4, 11	
22 mars 2021	Effectuer le bilan et le communiquer	A: chap. 6 (6.6-6.7) S: chap. 14	
29 mars 2021	Gestion de la non-performance		
5 avril 2021	Gestion de performance en mode 2.0 Génération, technologie, environnement et autres (<i>Contenu facultatif déposé sur Studium</i>)		
12 avril 2021	Développer les talents et reconnaître adéquatement	A: chap. 8 (8.1-8.2) & 10 S: chap. 5	
19 avril 2021	Jusqu'à où doit-on (peut-on) presser le citron? (<i>Contenu facultatif déposé sur Studium</i>)	S: chap. 16	
26 avril 2021	Remise de l'étude de cas		TP4

Attention ! Exceptionnellement, l'enseignant(e) peut apporter des modifications aux dates des évaluations. Le cas échéant, l'enseignant(e) doit obtenir l'appui de la majorité des étudiant(e)s de sa classe. Veuillez vous référer à l'[article 4.8 du Règlement des études de premier cycle](#) et à l'[article 28 du Règlement pédagogique de la Faculté des études supérieures et postdoctorales](#).

► **Évaluations**

Dates	Activités	Objectifs et critères d'évaluation	Pondérations
25 jan. 2021	Travail pratique 1 – Analyse : Évaluer versus gérer la performance	Respect des normes de présentation et des consignes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compréhension ▪ Esprit critique 	(10 %)
15 fév. 2021	Travail pratique 2 – Comparaison d'outils	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité et pertinence de l'analyse au regard des critères psychométriques quantitatifs et qualitatifs ▪ Présentation claire et convaincante ▪ Qualité et pertinence des pistes d'amélioration 	(10 %)
Variable	Travail pratique 3 – Approfondissement d'une thématique	Rapport : Synthèse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse critique ▪ Qualité de la rédaction scientifique ▪ Respect des normes de présentation et des consignes ▪ Répartition équitable du travail entre équipiers Présentation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité et pertinence de la synthèse et de l'analyse critique ▪ Démonstration des liens faits ou à faire entre la recherche et la pratique en ce qui a trait à la thématique choisie ▪ Qualité de la présentation (clarté des propos, qualité et efficacité du support visuel, capacité à transférer les connaissances) ▪ Pertinence des réponses fournies, capacité à approfondir la réflexion 	(40 %)

26 avril 2021	Travail pratique 4 – Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité du diagnostic et profondeur de l'analyse ▪ Pertinence des pistes de solution proposées (lien avec le diagnostic et réalisme des applications) ▪ Clarté des propos et qualité de la rédaction 	(40 %)
---------------	--	--	--------

Attention ! Exceptionnellement, l'enseignant(e) peut apporter des modifications à la pondération relative des évaluations. Le cas échéant, l'enseignant(e) doit obtenir l'appui de la majorité des étudiant(e)s de sa classe. Veuillez vous référer à l'[article 4.8 du Règlement des études de premier cycle](#) et à l'[article 28 du Règlement pédagogique de la Faculté des études supérieures et postdoctorales](#).

Consignes et règles pour les évaluations	
Dépôts des travaux	StudiUM
Qualité de la langue	10%

► **Rappels**

Dates importantes	
Modification de l'inscription	Centre étudiant
Date limite d'abandon	Centre étudiant
Fin du trimestre	26 avril 2021
Évaluation de l'enseignement Accordez à l'évaluation tout le sérieux qu'elle mérite. Vos commentaires contribuent à améliorer le déroulement du cours et la qualité de la formation.	Centre étudiant

Attention ! En cas de différence entre les dates inscrites au plan de cours et celles publiées dans le Centre étudiant, ces dernières ont préséance. Accédez au Centre par le [Bureau du registraire](#) pour trouver l'information. Pour les cours à horaires atypiques, les dates de modification de l'inscription et les dates d'abandon peuvent être différentes de celles des cours à horaires réguliers.

Utilisation des technologies en classe	
Enregistrement des cours	L'enregistrement des cours n'est généralement pas autorisé. Si, pour des raisons valables, vous désirez enregistrer une ou plusieurs séance(s) de cours, vous devez préalablement obtenir l'autorisation écrite de votre enseignant(e) au moyen du formulaire prévu à cet effet (https://cpu.umontreal.ca/fileadmin/cpu/documents/planification/formulaire-autorisation_enregistrement.docx). Notez que la permission d'enregistrer NE donne PAS la permission de diffuser l'enregistrement.
Prise de notes et activités d'apprentissage avec ordinateurs, tablettes ou téléphones intelligents	Oui

► **Ressources**

Ressources recommandées

Documents

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Smither, J. W., et London, M. (Editors). (2009). *Performance management : Putting research into action*. San Francisco, CA : Jossey-Bass

Ressources complémentaires

Documents

- Coens, T., et Jenkins, M. (2002). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- DeNisi, A.S. et Gonzalez, J.A. (2000). Design performance appraisal systems to improve performance. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 43-59). Blackwell Publishing Ltd.
- Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T et Morrison, R.F. (1998). Games raters play: politics, strategies, and impression management in performance appraisal. In J.W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp.163-205), San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Levy, P.E. et Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 6, 881-905.
- London, M., et Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Murphy K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Wang, X. M, Wong, K. F. E. et Kwong, J. Y. Y (2010). The roles of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 546-561

Guides

APA Formatting and Style Guide (7th Edition)

N'oubliez pas ! Vous pouvez profiter des [services des bibliothécaires disciplinaires](#).

Soutien à la réussite

De nombreuses activités et ressources sont offertes à l'Université de Montréal pour faire de votre vie étudiante une expérience enrichissante et agréable. La plupart d'entre elles sont gratuites. Explorez les liens ci-dessous pour en savoir plus.

Centre de communication écrite	http://cce.umontreal.ca/
Centre étudiant de soutien à la réussite	http://cesar.umontreal.ca/
Services des bibliothèques UdeM	https://bib.umontreal.ca
Soutien aux étudiants en situation de handicap	http://bsesh.umontreal.ca/

► Cadres réglementaires et politiques institutionnelles

Règlements et politiques

Apprenez à connaître les règlements et les politiques qui encadrent la vie universitaire.

Règlement des études

Que vous soyez étudiant(e) régulier(ère), étudiant(e) libre ou étudiant(e) visiteur(se), connaître le règlement qui encadre les études est tout à votre avantage. Consultez-le !

<http://secretariatgeneral.umontreal.ca/documents-officiels/reglements-et-politiques/reglement-des-etudes-de-premier-cycle/>

<http://secretariatgeneral.umontreal.ca/documents-officiels/reglements-et-politiques/reglement-pedagogique-de-la-faculte-des-etudes-superieures-et-postdoctorales/>

Politique-cadre sur l'intégration des étudiant(e)s en situation de handicap

Renseignez-vous sur les ressources disponibles les mieux adaptées à votre situation auprès du Bureau de soutien aux étudiant(e)s en situation de handicap (BSESH). Le deuxième lien ci-contre présente les accommodements aux examens spécifiques à chaque école ou faculté.

https://secretariatgeneral.umontreal.ca/public/secretariatgeneral/documents/doc_officiels/reglements/administration/adm10_25-politique-cadre_integration_etudiants_situation_handicap.pdf

<http://www.bsesh.umontreal.ca/accommodement/index.htm>

Intégrité, fraude et plagiat

Problèmes liés à la gestion du temps, ignorance des droits d'auteurs, crainte de l'échec, désir d'égaliser les chances de réussite des autres – aucune de ces raisons n'est suffisante pour justifier la fraude ou le plagiat. Qu'il soit pratiqué intentionnellement, par insouciance ou par négligence, le plagiat peut entraîner un échec, la suspension, l'exclusion du programme, voire même un renvoi de l'université. Il peut aussi avoir des conséquences directes sur la vie professionnelle future. Plagier ne vaut donc pas la peine !

Le plagiat ne se limite pas à faire passer un texte d'autrui pour sien. Il existe diverses formes de manquement à l'intégrité, de fraude et de plagiat. En voici quelques exemples :

- Dans les travaux : Copier un texte trouvé sur Internet sans le mettre entre guillemets et sans citer sa source ; Soumettre le même travail dans deux cours (autoplégat) ; Inventer des faits ou des sources d'information ; Obtenir de l'aide non autorisée pour réaliser un travail.
- Durant les évaluations : Utiliser des sources d'information non autorisées ; Obtenir des réponses de façon illicite ; S'identifier faussement comme un(e) étudiant(e) du cours.

Site Intégrité

<https://integrite.umontreal.ca/accueil/>

Les règlements expliqués

<https://integrite.umontreal.ca/reglements/les-reglements-expliques/>