

L'évaluation des performances (PME novembre 95)

Au centre de pratiquement toutes les politiques du personnel, l'évaluation des performances constitue aussi l'un des sujets sur lequel on débat de manière quasi permanente, et sur lequel il ne se dégage que très peu de consensus. Pourquoi? La réponse principale est certainement que *l'outil est souvent pris comme un fin en soi, en non comme un support pour la mise en œuvre d'une politique ressources humaines, pour la concrétisation d'une culture de l'entreprise ou d'une conception du management.*

Les grandes orientations possibles

En conséquence, il est relativement aisé d'identifier les grandes orientations possibles:

- orientation performance ou orientation dialogue
- liaison performance rémunération ou priorité donnée au développement
- outil destiné à stimuler la réflexion, le dialogue, la remise en question, ou au contraire à être très simple
- outils destiné à amener le management à prendre ses responsabilités, ou à affirmer son pouvoir?

Les divergences principales entre les approches se retrouvent donc sur le point suivant:

- faut-il mettre la priorité sur la liaison avec la rémunération, ou sur le développement des collaborateurs?

A cette question, seule la direction de l'entreprise peut répondre, compte tenu de son système de valeurs et de la culture d'entreprise qu'elle souhaite développer. Et, là encore, il n'y a pas « une » solution meilleure qu'une autre, si la solution choisie est mise en œuvre de manière cohérente et efficace.

Choisir entre l'approche rémunération ou l'approche développement?

Les tenants de l'une ou de l'autre de ces approches appuient leur argumentation essentiellement sur l'incidence de la démarche sur la rémunération. Les premiers considèrent que la rémunération permet d'accroître les performances, ou en tous cas de les orienter dans le sens souhaité par la Direction. Ils voient aussi dans cette démarche un outil de motivation et de gestion des coûts (plus de performances, moins de dépenses).

Les autres pensent au contraire que les systèmes de rémunération variable n'ont aucun impact sur la motivation. Au contraire, ils pensent qu'ils conduisent à des coûts plus élevés et à des mentalités de « mercenaires », donc qu'ils sont finalement improductifs: on ne travaille plus pour une entreprise, pour un projet, mais pour l'argent. Il faut donc créer un environnement favorable à l'épanouissement individuel pour que le collaborateur puisse donner le maximum de son potentiel.

Les finalités communes de l'évaluation des performances/appréciation annuelle.

Il existe cependant quelques finalités communes à toute appréciation ou évaluation:

- la démarche s'inscrit dans une volonté de gérer les performances et de contribuer au développement des collaborateurs
- l'outil vise à mettre en évidence les écarts, positifs ou négatifs, entre la performance attendue et les résultats, de manière à pouvoir définir une orientation de carrière et/ou des axes de développement

- l'outil, pour être efficace, doit conduire à un dialogue ouvert et à une responsabilisation accrue du manager et du collaborateur. Il ne peut donc s'agir que d'un processus transparent, entre les mains de la hiérarchie
- le processus mis en place est un processus important: il doit être appliqué de manière aussi objective et cohérente que possible: il ne peut donc pas s'agir d'un processus destiné uniquement au personnel, ou au contraire à la Direction, même s'il peut prendre une forme différente.

Par ailleurs, il faut souligner qu'une évaluation des performances présuppose une définition préalable des responsabilités et des objectifs, que ceux-ci s'inscrivent dans une démarche « top-down » ou dans un contexte responsabilisant le collaborateur. Cette définition doit rester simple et opérationnelle. Elle doit être liée autant que possible aux processus de base de la gestion de l'entreprise (organisation de l'entreprise et fixation d'objectifs), donc ne pas conduire à une lourdeur bureaucratique qui serait contre-productive.

Le contrat d'objectif, outil de base

Evaluer les performances de manière objective signifie avoir docn défini au préalable clairement les attentes, les exigences, les objectifs. Dans ce but, il est important que le collaborateur soit associé à la démarche, pour que les responsabilités et les objectifs soient les leurs, et non ceux de la Direction. Des *objectifs acceptés* permettront d'évaluer clairement l'écart de performance entre les objectifs et les réalisations concrètes, et d'en tirer des enseignements précis sur le plan d'action à mettre en oeuvre. Dans ces cas, il est à observer que les collaborateurs sont souvent plus exigeants envers eux-mêmes que leurs supérieurs, ce qui facilite grandement les entretiens d'évaluation.

On pense souvent que les objectifs ne peuvent être fixés que sur une base individuelle, et qu'une telle démarche contribue à un renforcement de l'individualisme déjà si poussé dans notre société. Or, la démarche des objectifs peut parfaitement être une démarche collective, liant plusieurs personnes d'une même unité (p.ex. pour améliorer l'accueil téléphonique ou pour assurer que l'équipe s'occupe globalement des clients, et ne néglige jamais ceux d'un collègue absent) ou de plusieurs unités (p.ex. lier la production et la vente pour assurer un meilleur dialogue entre eux, ou les participants à l'élaboration d'un projet d'envergure).

En résumé, un contrat d'objectif comprendra 4 parties:

1. La définition des responsabilités de la fonction
2. La définition des objectifs (individuels ou collectifs) de gestion (résultats financiers ou de productivité), de projet (mise en place de ...) ou de progrès (amélioration de prestations, services, compétences, ...)
3. L'évaluation des performances en matière de responsabilités et d'objectifs
4. La mise sur pied d'un plan de développement, répondant aux déficits principaux observés ou au projet de carrière du collaborateur.

La liaison avec la rémunération

S'il est prouvé que la rémunération à la performance, et la rémunération tout court, ne constituent pas un outil de réelle motivation, elles constituent en revanche un formidable moyen de démotivation. Donc, si l'entreprise souhaite appliquer une politique de rémunération au mérite, avec part variable ou non, il est indispensable qu'elle le fasse de manière adéquate, donc qu'elle mette sur pied des outils objectifs permettant de définir la performance attendue et d'évaluer l'écart entre les résultats et les attentes. Et c'est là que réside certainement la plus grande difficulté de l'approche.

La notation, sujet controversé

La notation du personnel (évaluer les performances sur une échelle, subjective (bien, très bien, ...) ou se référant à des exigences définies (répond aux attentes, ...) apparaît comme indispensable dans une logique évaluation de performances, liée à la rémunération. Or, les effets pervers sont nombreux: on évalue mieux parce qu'on ne veut pas le conflit, on veut faire plaisir, ou on souhaite obtenir un minimum d'augmentation de salaire. Mais il faut se rappeler que dans la période actuelle, où la pression sur chacun augmente et révèle les rapidement niveaux d'incompétences, des évaluations trop généreuses, de complaisance peuvent coûter très cher: par les indemnités de licenciements; mais aussi en termes de crédibilité du management et d'équité interne, donc de motivation.

Mais si le système de notation est utilisé simplement pour différencier les dimensions de la performance qui sont positives de celles qui le sont moins, un tel système peut se révéler utile et non scolaire. Et être exigeant ne signifie pas être dur. On peut être exigeant et juste à la fois, et avoir des collaborateurs motivés. Ce n'est que lorsque l'outil est utilisé pour régler des comptes que la notation pose réellement problème. Et c'est là que la définition préalable des exigences constitue une protection pour le collaborateur performant, mais avec lequel il y a incompatibilité d'humeur. Et c'est dans le règlement de cas de ce genre que la valeur d'un outil d'évaluation montre ses preuves: en sanctionnant les abus du chef plutôt que ceux du collaborateur, que l'on aille dans le sens de la complaisance ou du règlement de compte.

Réussir une évaluation

Une bonne évaluation présuppose une préparation (chacun se prépare de son côté) et un entretien ouvert et direct. Il faut donc un certain courage aux supérieurs pour gérer ces situations. Mais peut-on être manager sans ce courage aujourd'hui?

Par ailleurs, on observe que le temps consacré par le supérieur à ses collaborateurs, à leur développement, à l'amélioration de leurs performances (n'oublions jamais que l'homme a besoin de reconnaissance et de points de repères), est un temps très bien investi et que le collaborateur apprécie. Allons plus loin: son absence est généralement déplorée. Ceci montre à l'évidence que, si cette démarche est faite de manière naturelle, authentique, l'importance qu'ont les collaborateurs pour l'entreprise est démontrée. Et ceci contribue significativement à un engagement optimal de chacun. En conséquence, un bon outil d'évaluation impliquera un dialogue ouvert, et pas seulement un cochage de croix.

La dimension développement

La dimension formation et développement du collaborateur doit toujours faire partie du processus de l'évaluation, sauf si on peut se permettre de faire courir deux procédés en parallèle, l'un visant à la rémunération, l'autre au développement. Dans la plupart des cas, cette dimension sera intégrée à l'évaluation annuelle. Au minimum, si l'évaluation des performances est bien faite, on dégagera des « écarts de performances », que l'on pourra corriger par des actions de formation, de développement, d'organisation ou par la mobilité. De plus, une discussion sur les points forts et les points faibles permettra de dégager des tendances pour l'avenir. Elle sert aussi de base à la mise en évidence du projet personnel de chacun, et à l'examen de la manière dont ce projet peut être intégré dans le projet global de l'entreprise.

En d'autres termes, un système d'évaluation constitue un outil fondamental de toute politique du personnel: reste à le définir de manière cohérente par rapport aux autres outils, intégrée et à montrer l'exemple au niveau de la Direction pour démontrer qu'on accorde de l'importance au développement des collaborateurs dans l'entreprise.

Que dit la loi?

Aucun article de loi n'aborde formellement ce sujet: seule la loi sur la protection des données a introduit la dimension de la transparence du dossier du personnel. Ceci exclut donc les

procédés d'évaluation unilatéraux, dans lesquels le collaborateur ne connaît pas le résultat de l'évaluation, ou des modifications ultérieures apportées au document.

L'évaluation en revanche est un document qui peut être considéré par des Tribunaux de Prud'homme en cas de litige. Arguer de performances faibles en ayant effectué des évaluations favorables conduit presque systématiquement à privilégier la thèse de l'employé. La loi exige donc au fond aussi la cohérence réclamée par la politique ressources humaines.

A retenir

1. *Une évaluation de performances constitue un outil clé du management*
2. *Elle vise à une orientation des performances et du développement du collaborateur dans le sens souhaité par l'entreprise, mais en accord avec le projet personnel de chacun.*
3. *L'évaluation doit être appliquée de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation: au niveau de l'intégration des outils avec la culture de l'entreprise et des catégories concernées: ce ne peut être un outil valable uniquement pour le personnel de base.*
4. *La liaison avec la rémunération présuppose une gestion soigneuse des fonctions (responsabilités assumées) et des objectifs, dans leur définition initiale et dans leur évaluation en cours et en fin de période.*
5. *L'évaluation doit être un outil pour le management, et non pour le Département des Ressources Humaines. Elle doit donc rester simple et rapide, mais aussi peu mécanique que possible. Elle réclame aussi une très grande transparence. Le Département des Ressources humaines doit cependant être le garant de l'objectivité de l'application du processus.*