

Résumé et critique de:

L'évaluation du personnel dans l'entreprise

Jean-Pascal Lapra,
Edition Dunod 1997

Christophe Bossel,
30 avril 03
CD1, MBA-HEC Lausanne

Jean-Pascal Lapra : L'évaluation du personnel dans l'entreprise.....	1
1. Préface et introduction	2
2. L'évaluation, une fatalité.....	2
3. L'évaluation, une nouvelle priorité.....	4
4. L'identification des pratiques existantes.....	5
5. Evaluation des pratiques d'évaluation	6
6. Comment mettre en œuvre l'évaluation.....	8
7. Examiner les conditions de faisabilité	10
8. Evaluer l'effort d'adaptation	10
9. Mettre en œuvre les système d'appréciation.....	11
10. Conclusion	12

1. Préface et introduction

Evoluant dans un environnement qui se transforme et devient de plus en plus complexe, l'entreprise doit trouver les moyens de s'adapter. Une des réponses à la complexité passe par l'autonomie des acteurs et par la micro-initiative, facteur de motivation. Il existe en chacun un besoin puissant d'activité, d'autonomie, de créativité et d'initiatives. C'est cette part spontanée de l'action qui engendre la motivation, mais il faut qu'elle devienne stratégiquement opportune pour le salarié. A la lumière de cette évolution, un point clé du management sera l'évaluation, c'est à dire les signes envoyés à l'individu par le système auquel il appartient. L'évaluation sera alors non seulement l'examen de la conformité des résultats envers des objectifs fixés, mais également la part des initiatives prises dans le cadre d'orientations porteuses de développements et de progrès.

La rigidité, le cloisonnement des structures, les excès de procédures, l'exercice discrétionnaire du pouvoir, la promotion et l'avancement par allégeance, ont pour conséquence la fuite des talents et des élites. L'entreprise doit désormais évoluer dans une structure plus souple avec des règles du jeu claires et des institutions aptes à les faire respecter. C'est ce rôle que doit jouer l'évaluation, fonction clé du management.

Le contrat fait la loi entre les parties, dit l'adage. Libéraliser le fonctionnement interne d'une organisation implique une contractualisation des relations hiérarchiques.

2. L'évaluation, une fatalité

L'impact de l'évaluation sur les attitudes et les comportements est considérable. L'évaluation s'inscrit dans un double rapport de dépendance affective et objective. La dépendance affective de l'individu à l'égard de son groupe est forte : la crainte d'être exclu et le désir d'être apprécié régissent bien des attitudes; la dépendance objective est tout aussi grande : le salaire, la carrière, les conditions de travail et de vie sont dépendants de l'entreprise.

Le salarié cherche à renforcer sa *sécurité* dans son emploi, à renforcer son *autonomie* dans sa tâche et à renforcer son *pouvoir* et son *influence* dans et sur l'organisation. Le salarié cherche à accroître la somme de ces quatre termes: ainsi, par exemple, un salarié acceptera de changer d'emploi (moins de sécurité) si le nouveau poste lui offre des compensations en termes d'autonomie (conditions de travail) et de pouvoir (statut et rémunération). De façon générale, si un salarié cherche à quitter son entreprise, c'est qu'il estime que l'un ou l'autre de ces facteurs s'est détérioré sans compensation dans les autres postes.

Les évaluations peuvent être erronées : il s'agit des cas de sous-évaluation de peur d'être supplanté, de sous-évaluation de peur de la mutation-promotion d'un collaborateur performant ou de surévaluation pour favoriser le transfert vers d'autres services.

Le rôle des affinités dans l'évaluation ne peut pas être écarté: le responsable peut désirer sélectionner ceux avec lesquels il a envie de travailler. Il faut également prendre en considération les décalages entre les indices de crédibilités sociales (le look) et les indices de performances qui sont basés sur des faits. Cela ne gêne pas pour évaluer les extrêmes mais pour les niveaux médians cela peut conduire à des erreurs d'appréciation et contribuer à des erreurs de gestion des ressources humaines.

Dans les équipes qui se développent rapidement, ce sont les éléments les moins aptes à se saisir des opportunités de progrès qui partent. Par contre quand la tendance se renverse, le phénomène s'inverse aussi et se sont les meilleurs éléments qui partent. Cela peut provenir de la mauvaise gestion des ressources humaines (mauvaises rétributions par exemple).

Critiques

Lors des discussions entre collègues trois conditions minimales de l'environnement de travail reviennent régulièrement: Reconnaissance (incluant le salaire), Ambiance du groupe, et Intérêt du travail. Si l'un de ces trois aspects n'est pas suffisant, alors le salarié va chercher à changer d'emploi. Les facteurs de motivation sont au-delà de ces trois conditions minimales.

La sécurité, l'autonomie, le pouvoir et l'influence ne sont pas les seuls facteurs de motivation que le salarié prend en considération ; il y en a d'autres tout aussi importants tels que le facteur géographique (la proximité du lieu de travail signifie moins de trajet et donc plus de temps pour la famille) et les possibilités de diminuer le taux d'activité. Ces facteurs là de motivation sont certainement plus importants pour les femmes dont les contraintes et les objectifs sont différents de celles des hommes.

Si un salarié cherche à quitter son entreprise, ce n'est pas forcément parce qu'il estime que les facteurs de sécurité, d'autonomie, de pouvoir et d'influence se sont détériorés sans compensation dans les autres postes. Il peut s'agir d'un simple besoin de changement. Il peut également s'agir du besoin de se repositionner dans un autre cadre (un apprenti sera toujours considéré comme tel même s'il occupe un poste supérieur à l'issue de son apprentissage). Il peut encore s'agir du fait qu'on occupe souvent des postes à responsabilités supérieures en changeant d'entreprise.

Les évaluations erronées et le rôle des affinités ne doivent pas être négligés et revêtent une grande importance. L'évaluation ne peut pas supprimer la part de subjectivité que représente une telle démarche.

3. L'évaluation, une nouvelle priorité

La mondialisation de l'économie conduit les entreprises à devenir de plus en plus performantes dans tous les domaines, y compris celui du management dont l'évaluation fait partie. Dans ce domaine, l'innovation doit permettre de creuser l'écart avec les concurrents.

L'évaluation influence aussi bien le fonctionnement interne de l'entreprise que son développement. La spécialisation entraîne un cloisonnement qui peut être néfaste pour l'entreprise ; en effet, les acteurs ne considèrent que leurs tâches et les intérêts de leurs services sans se situer dans l'ensemble de l'entreprise. L'amélioration du fonctionnement impose un décroisonnement qui peut s'opérer par le biais de l'évaluation. Par ailleurs, pour se développer, l'entreprise a besoin de dynamisme et d'innovation de la part des salariés. L'entreprise a besoin de salariés motivés, c'est à dire actifs, autonomes et créatifs appelés à faire preuve d'initiatives.

Un salarié motivé prend des initiatives et un salarié qui prend des initiatives se motive. Il y a donc une spirale de la motivation et de la démotivation.

Beaucoup de salariés prennent des initiatives pour faire fonctionner l'entreprise, mais peu nombreux sont ceux qui prennent des initiatives pour le développement et le changement (le principe de conformité l'emporte sur le principe d'opportunité). Les entreprises doivent investir pour que les initiatives portent sur le développement et le changement.

La marge d'initiative est différente d'un poste à l'autre. Le degré de motivation est d'autant plus élevé que les possibilités d'initiatives sont plus fortes ; il en découle que l'intégration du salarié dans l'entreprise devient de plus en plus forte. A contrario, comme il existe des postes de stricte exécution, les salariés qui les occupent sont généralement peu motivés et peu intégrés dans l'entreprise. Il s'agit alors d'enrichir leurs tâches, ce qui passe toujours par une adjonction d'initiative.

L'évaluation est facteur de stress. Le salarié redoute l'arbitraire et le manque d'objectivité. Pour remédier à cela, les systèmes ont souvent choisi de bureaucratiser les modes de rétributions et d'avancement (méthode de l'ancienneté). Cela ne génère pas de stress mais de la frustration. Une évaluation qui offre des garanties suffisantes d'objectivité et une subjectivité limitée permet d'éviter le stress et la frustration.

L'évaluation doit être organisée. Pour cela, il faut :

- présenter des garanties d'objectivités suffisantes ;
- offrir des enjeux crédibles de progression, de rémunération et de carrière ;
- faciliter les fonctionnements de l'organisation en atténuant les difficultés de coordination entre fonctions et entre services ;

- favoriser le développement en prenant en considération aussi bien ce qui a été prévu que les actions spontanées.

Critiques

Les initiatives porteuses de changements (bénéfiques pour que l'entreprise soit concurrentielle sur le marché) viennent en général des cadres car les autres employés ont de la difficulté à faire passer leur message de changement. L'évaluation de l'initiative est un moyen de donner aux autres salariés novateurs l'occasion de contribuer à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, en complément de la boîte à idée.

Les augmentations de salaires en fonction de l'expérience et l'avancement à l'ancienneté correspondent à l'état d'esprit de certains salariés qui peuvent choisir d'appartenir à ce genre de système. Cette catégorie de salariés n'est pas forcément incompétente et ne devra pas être préteritée par l'évaluation de l'initiative. Un des challenge pour l'évaluateur est de mettre en relation la profondeur de l'initiatives et la responsabilité de l'employé : déplacer l'établi à côté de la fenêtre pour améliorer l'éclairage peut paraître une évidence sans mérite pour l'évaluateur alors que pour l'employé il s'agit d'une profonde réflexion.

Les initiatives doivent se développer dans un cadre, que ce soit la boîte à idée ou la structure hiérarchique, et bénéficier d'un soutien formel. En effet, les initiatives de certains salariés peuvent empiéter sur les tâches et compétences d'autres collaborateurs et rabaisser ces derniers. Les conséquences sont alors la confusion et la démotivation.

4. L'identification des pratiques existantes

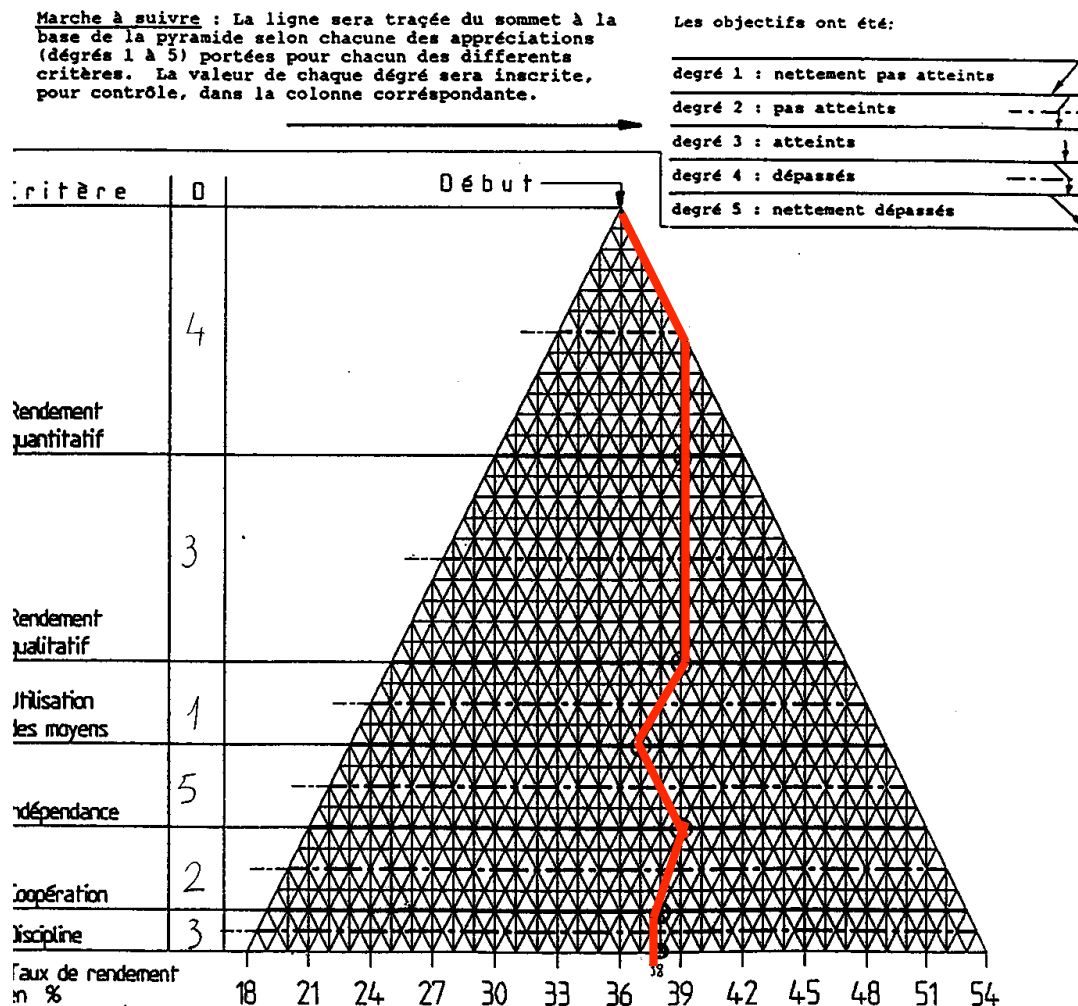
Il s'agit de définir les pratiques d'évaluation. L'évaluation peut être implicite et spontanée, sans critères préalablement définis, sans entretien formel et sans lien officiel entre les perspectives d'évolution de carrière et de rémunération et les résultats de l'évaluation. L'évaluation peut au contraire être explicite et organisée, avec des critères définis, avec un entretien formel et avec un lien officiel entre les perspectives d'évolution de carrière et de rémunération et les résultats de l'évaluation.

L'évaluation peut s'exercer dans trois directions :

- l'évaluation de la prestation (constat)
- l'évaluation de la compétence (diagnostic)
- l'évaluation du potentiel (pronostic)

Critique

Nous montrons ici un exemple d'évaluation explicite et formelle pratiquée à ETA-fabrique d'ébauches. Le but est d'objectiviser l'évaluation et d'en visualiser le résultat. Les critères évalués sont les mêmes pour tous les postes, mais l'importance relative (la hauteur de l'étage) varie.



5. Evaluation des pratiques d'évaluation

L'évaluation doit satisfaire deux conditions : présenter des garanties d'objectivités suffisantes et ne laisser place qu'à une subjectivité limitée. Pour satisfaire à ces deux conditions, il ne faut pas confondre au sein d'une même démarche d'évaluation les trois points suivants : l'évaluation de la **prestation**, l'évaluation de la **compétence** et l'évaluation du **potentiel**. Le constat relève d'opérations mentales différentes : **constat**, **diagnostic** et **pronostic**. Les séparer permet de maîtriser le rôle joué par chacune d'elles dans le processus d'évaluation globale et de mieux appréhender leur impact sur la décision de gestion. De plus, le système doit être explicite et organisé ; il doit reposer sur des critères connus.

Il existe différentes méthodes d'évaluation telles que :

- méthode basée sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes : le salarié est évalué par rapport à ce qu'il est et non par rapport à ce qu'il fait ; il y a confusion entre l'évaluation du potentiel et l'évaluation de la prestation ; cette méthode ne présente pas les garanties d'objectivité suffisantes ;
- méthode basée sur la conformité d'une action par rapport à des directives préalablement fixées : cette méthode présente des garanties d'objectivité, mais est peu dynamisante et peu motivante car elle est centrée sur l'exécution et non sur l'initiative ; cette démarche est nécessaire à un processus d'évaluation, mais doit être complétée ;
- méthode consistant à mesurer les écarts entre des objectifs et leur réalisation : cette méthode focalise l'évaluation sur l'action et présente des garanties d'objectivité suffisantes ; elle laisse le choix des moyens et reconnaît et suscite l'initiative ; mais la notion d'objectifs est insuffisante : pour mobiliser, l'objectif doit être mesurable et réalisable ; pour mobiliser les forces des salariés, les objectifs sont surévalués ce qui finit par rendre le management peu crédible.

On voit apparaître une communication managériale d'un type nouveau, après la communication prescriptive et après la communication indicative : la communication incitative. On ne dit alors ni ce qu'il faut faire, ni comment faire, mais on demande que l'on fasse quelque chose dans un certain sens, dans une certaine direction. Parallèlement, c'est l'idée de la prestation qui évolue : on exécute une directive, on réalise un objectif, on contribue à la mise en œuvre de cette communication du troisième type. A chacun des aspects de la prestation doivent correspondre des modalités d'évaluation et des rétributions spécifiques : on contrôle la conformité d'une exécution, on mesure l'écart entre une réalisation et son objectif, on apprécie la contribution.

Une telle démarche n'enferme pas le salarié dans sa fonction et est motivante car elle suscite l'initiative. Derrière elle se dessine une philosophie de l'évaluation qui dépasse la notion de contrôle et développe l'idée de service. C'est une conception moins hiérarchique et plus contractuelle de l'évaluation qui apparaît. C'est également la notion de **mission** qui apparaît (terme moins restrictif que « fonction » qui incite davantage à la prise d'initiative). L'évaluation a une double référence : la conformité par rapport à la fonction et la contribution par rapport à la mission.

L'évaluation doit aboutir sur un entretien. Cet entretien peut être de plusieurs types : l'entretien à dominante informative, l'entretien à dominante consultative ou l'entretien à dominante concertative. Seul le dernier type crée les conditions optimales de pertinence et d'objectivité et garantit la normalisation, la transparence et la concertation.

Le lien entre l'évaluation et la rémunération est souvent négligé. Or, s'il n'y a pas de lien entre l'évaluation et la rémunération, le système n'est pas crédible, ni transparent et la mobilisation des personnes est faible.

Critiques

Les différentes méthodes d'évaluation sont très techniques pour une science aussi humaine que l'évaluation. N'oublions pas que l'évaluation est le point culminant d'une relation quotidienne et on ne peut négliger l'impact des affinités et des non affinités entre l'évaluateur et l'évalué. Pour atténuer l'influence de l'a priori et des sentiments le cadre devra être formé à l'utilisation efficiente et objective de la méthode.

Comme déjà mentionné, la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation. Il y a aussi et notamment la souplesse de la direction face à des salariés motivés, les diminutions temporaires de taux d'activité, l'octroi de congés non payés, etc.

6. Comment mettre en œuvre l'évaluation

Il s'agit d'abord d'identifier la contribution du salarié en prenant en considération la **prestation**, la **compétence** et le **potentiel**. L'efficacité dans l'un ou l'autre de ces registres n'a pas la même signification. Pour la prestation (a), on parle de l'objectivité de l'appréciation, pour la compétence (b), on fait référence à la pertinence d'un diagnostic ; pour le potentiel (c), on recherche la fiabilité d'un pronostic. Ces trois types d'évaluation ont d'autant plus de chances d'être équitables que la conviction repose sur une analyse exhaustive de la réalité et non sur des impressions mal identifiées.

a). Appréciation de la contribution (= prestation) : cette appréciation consiste à relever l'ensemble des faits significatifs de la prestation du salarié (faits provenant d'une action concrète, identifiée, échéancée et réalisée).

Quatre niveaux de contribution peuvent être définis :

- contribution excellente ;
- contribution performante ;
- contribution attendue ;
- contribution insuffisante.

b). Evaluation de la compétence : l'évaluation de la compétence peut se présenter sous un double aspect : évaluer le niveau de compétence à un moment donné et regarder comment cette compétence évolue (b1) ou évaluer comment le salarié la gère (b2).

(b1) Le niveau de compétence se définit par rapport aux besoins de la fonction et aux performances accomplies dans le cadre de son exercice. La compétence peut être **rudimentaire** (le salarié commet des erreurs dans les actions usuelles),

suffisante (le salarié ne commet pas d'erreurs dans les actions usuelles mais en commet dans les actions nouvelles), **satisfaisante** (le salarié peut se charger de situations nouvelles avec peu de risque d'erreurs, mais ne sait ni conceptualiser ni transmettre son savoir), **excellente** (le salarié peut prendre en charge des situations nouvelles ; il sait conceptualiser et transmettre son savoir).

(b2) L'évaluation de la compétence peut être gérée par le salarié. L'évolution rapide des méthodes et des techniques contraint les spécialistes à agir en vue de maintenir leurs compétences adaptées aux exigences de leur fonction. Ces spécialistes doivent approfondir leur zone de compétence et l'étendre à d'autres domaines. Dans ce cadre, le salarié peut avoir différentes attitudes : ne rien faire et ne suivre aucune formation ; ou se contenter de maintenir ses compétences initiales ; ou se former pour approfondir ses compétences et se diversifier.

c). L'évaluation du potentiel intervient généralement en filigrane ; elle est réservée à la catégorie de salariés auxquels sont offertes d'authentiques perspectives d'évolution de carrière. Elle est conditionnée par des facteurs divers tels que l'âge, l'expérience et la formation initiale, au regard des perspectives offertes par l'entreprise en terme d'évolution de carrière et de rémunération. L'acquisition rapide de nouvelles connaissances est un signe de potentiel fort ; à l'inverse, la stagnation à un niveau de compétence moyen est un signe de potentiel faible, éventuellement une inadaptation à la fonction.

La décision concernant l'appréciation est une décision importante qui doit être susceptible de recours. Elle conditionne la rémunération et les évolutions professionnelles. Il faut faire attention à l'augmentation dite au mérite : on peut être méritant et avoir peu contribué et on peut avoir fortement contribué et être peu méritant. Les paroles s'envolent et les écrits restent. L'existence d'un document écrit est indispensable.

Critiques

L'évaluation classique de la prestation et de la compétence est naturelle pour toutes les catégories d'employés mais l'évaluation du potentiel est plus facile à mettre en place pour les cadres en puissances.

La DRH devra s'assurer de la bonne exécution de l'évaluation. En effet lorsque l'évaluateur doit interpréter le travail d'un collaborateur à fort potentiel, il est susceptible de le rabaisser pour ne pas se laisser supplanter ou pour le garder dans son équipe.

L'entreprise ne pouvant donner que ce qu'elle a, un salarié très compétent peut se trouver bloqué dans sa carrière car le poste auquel il peut prétendre est occupé. Il existe alors le risque que le salarié cherche à travailler pour une autre entreprise. Il en va de même si la rémunération n'est pas en relation avec les attentes légitimes du salarié.

7. Examiner les conditions de faisabilité

L'évaluation n'est supportable pour le salarié que si elle comporte des enjeux, c'est à dire que si l'entreprise peut offrir des perspectives crédibles de carrière et de rémunération. Il faut donc que l'entreprise soit dans une situation prospère. En cas de récession, mieux vaut ne pas engager de démarche d'évaluation.

Pour que la prestation soit évaluée, il faut que celle-ci ne se réduise pas à une simple tâche d'exécution. La marge d'initiative de la fonction évaluée doit donc être suffisante, sinon il s'agit d'un simple contrôle de conformité et une simple prime de productivité est suffisante. Pour les tâches qui se réduisent à la procédure qui les décrit, l'absence d'erreurs dans l'exécution peut représenter une performance. Mais bien souvent, cela ne représente pas un fait significatif de compétence pour exercer d'autres fonctions ni un fait significatif de potentiel pour faire l'objet d'une promotion.

Critiques

L'évaluation telle que décrite concerne surtout les cadres des entreprises puisqu'ils sont seuls à exercer des tâches permettant des initiatives marquantes. Les salariés à action répétitive (par exemple assemblage dans une usine, secrétariat dans une administration publique) sont de facto exclus de la méthode proposée et il faudra garder un poids important à la qualité du travail fourni.

8. Evaluer l'effort d'adaptation

La mise en œuvre d'un système d'évaluation représente un changement majeur qui remet en cause des faits importants de la culture des entreprises et des organisations. Pour en assurer le succès, il convient d'évaluer l'effort d'adaptation qu'elle va demander. Tout ceci présuppose une forte implication des partenaires et une formation en profondeur des acteurs de ce changement.

Avec les notions d'orientation et de contribution, comme la reconnaissance explicite de l'initiative, la démarche propose une nouvelle vision de l'action et de l'organisation ; la conception du travail ne se limite plus à l'exécution de la tâche. On passe d'une conception de l'organisation où tout doit être prévu à une reconnaissance explicite de l'action spontanée qui fait face à la nécessité.

La mise en œuvre d'un nouveau système d'appréciation offrant des critères précis et des garanties d'objectivité suffisantes remet en cause l'exercice discrétionnaire du pouvoir. L'évaluation discrétionnaire devient de plus en plus difficile, mais non impossible car aucun système ne peut empêcher les individus de se nuire et de se dominer.

Dans la perspective d'un management de l'initiative par orientations, c'est un nouveau profil de salarié qui apparaît et qui devra développer des capacités

nouvelles en termes d'analyse de situation, d'innovation, de résolution de problème, d'expression et de communication.

Critiques :

.

9. Mettre en œuvre les système d'appréciation

L'effort d'adaptation nécessaire à la mise en place du système suscite des résistances. On remarque trois niveaux de résistances :

- le premier niveau correspond à la perte de l'ancienne conception de l'évaluation, au changement des représentations de la tâche, du travail et des méthodes de management induites par le projet ; à ce stade, on s'attaque au projet lui-même, à sa portée et à sa légitimité.
- Le deuxième niveau correspond à la crainte d'une perte de pouvoir ; on dit que le projet est peut-être bon et efficace mais qu'il n'est pas adapté à l'entreprise et qu'il est fait pour les autres ;
- Le troisième niveau correspond à la crainte de ne pas savoir s'y adapter ou s'en servir ; on dit alors qu'il n'est pas utile de formaliser ainsi les choses.

La succession de ces trois niveaux représente une progression. Ce qui est important ici, c'est d'observer l'évolution des formes de contestation qui porte d'abord sur le projet d'évaluation, ensuite sur les conditions et les possibilités de sa mise en œuvre pour finalement se focaliser sur les acteurs eux-mêmes. Une telle évolution atteste qu'il s'effectue à l'intérieur de l'organisation une appropriation progressive du projet par les acteurs.

Une fois les résistances levées, deux signes apparaissent : le fonctionnement du système et le regain de dynamisme (accroissement des résultats, diminution des problèmes de coordinations et meilleure gestion des problèmes).

L'évaluation représente un point clé du management, un facteur important dans le fonctionnement et le développement d'une organisation. Il est important d'impliquer dans le processus la direction, la hiérarchie, les salariés et les représentants du personnel. Il est également important de mettre en place des systèmes facilitant l'information, la consultation et la formation.

Critiques :

L'implémentation d'un tel système doit varier en fonction de la nature de l'entreprise. Il sera beaucoup plus facilement accepté dans une PME dynamique que dans un fonctionnariat rigide. Les collaborateurs se sentiront perturbés par l'obligation de modifier leur cadre de travail et les cadres déstabilisés par la perte de la maîtrise du changement. Mal amené, les rébellions pourront contrebalancer les aspects positifs du système.

10. Conclusion

Les entreprises naissent à partir d'une initiative qui génère une activité. A l'origine, il y a donc l'initiative et l'activité. A partir d'un certain stade de développement, l'organisation éprouve le besoin de se structurer pour continuer à exister. Dans cette perspective, le mouvement et la structure seraient les deux aspects de toute organisation.

La structure régit la part prévisible et programmable de l'action et met en œuvre les principes d'autorité et de conformité. Le mouvement se développe et s'amplifie à travers les initiatives des acteurs de l'organisation et s'intéresse à la part imprévisible de la réalité.

Il apparaît que toute formalisation de la structure tend à freiner le mouvement : à la suite d'opérations de description de fonction et de qualification des emplois, le nombre et la qualité des initiatives tendent à diminuer. Le management participatif répond au besoin de se structurer sans se freiner.

La clé : penser le mouvement avant la structure.