



6<sup>e</sup> promotion du MBA Dauphine  
Management des Ressources Humaines

## **Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?**

Michael Ashworth, Michel Bakus, Jérôme Dubois,  
Christophe Roperch, Olivier Ruthardt

2009

## Sommaire

<b>PROPOS LIMINAIRES .....</b>	<b>5</b>
Problématique.....	7
Méthodologie .....	7
Périmètre .....	8
<b>CHAPITRE 1 – ETAT DE L'ART .....</b>	<b>9</b>
<b>I. La notion d'évaluation .....</b>	<b>9</b>
1. De l'évaluation à l'appréciation .....	10
2. A la recherche des origines.....	10
3. Quelques détours par les théories économiques sur la valeur .....	11
4. Les différentes approches .....	11
4.1. La première approche, le management scientifique.....	11
4.2. Une deuxième approche, la théorie des Relations Humaines .....	12
4.3. Troisième approche, les processus de décisions RH comme base de l'évaluation.....	15
4.4. Vers une quatrième approche, la sociologie interactionniste.....	15
5. Brèves approches des démarches des sciences de l'éducation .....	16
<b>II. Les composantes d'un processus d'évaluation .....</b>	<b>17</b>
1. Les visées de l'appréciation.....	17
2. L'objet de l'appréciation.....	19
3. Les acteurs .....	22
4. Les procédures.....	25
5. Les modes de notation .....	26
6. Les liens de l'évaluation avec l'organisation.....	28
<b>CHAPITRE 2 – LES GARANTIES ET LES CONTRAINTES .....</b>	<b>29</b>
<b>I. La justice procédurale .....</b>	<b>29</b>
1. Synthèse du concept.....	29
2. L'accès à un droit .....	30
<b>II. Le point de vue des partenaires sociaux sur l'évaluation .....</b>	<b>33</b>
1. Les positions de principes au sujet de l'évaluation.....	33
2. Les modes et finalités de l'évaluation .....	35
<b>III. Les aspects juridiques .....</b>	<b>38</b>
Introduction.....	38
1. Le fondement du pouvoir d'évaluation des compétences des salariés par l'employeur.....	39
A. La légalité de l'évaluation.....	39
1) Une reconnaissance légale.....	39
2) Une reconnaissance jurisprudentielle .....	40
B. Conditions de validité de l'évaluation .....	41
1) L'exigence de transparence.....	41
2) L'exigence de pertinence .....	43
3) Les conditions de forme de l'évaluation .....	45
2. La mise en œuvre de l'évaluation des compétences.....	46
A. Les finalités de l'évaluation des compétences .....	46
1) L'objet du droit d'évaluer.....	46
2) L'usage de l'évaluation des compétences.....	47
B. Les moyens d'évaluer la compétence et son contrôle par le juge .....	50
1) Les techniques d'évaluation .....	50
2) Le contrôle de l'évaluation des compétences par le juge .....	52
Synthèse .....	54

<b>CHAPITRE 3 - CRITIQUES DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>55</b>
1. Problèmes et critiques soulevés par l'évaluation .....	55
1.1. La critique managériale .....	56
1.1.1. De nombreuses difficultés explicites ou implicites .....	56
1.2. Des interprétations variées pour donner un sens aux problèmes posés par l'évaluation .....	59
1.2.1. L'évaluation à l'aune du management paradoxal .....	60
1.2.2. Les limites de l'explicitation .....	60
1.2.3. L'hypothèse d'une incompatibilité fondamentale entre la finalité gestionnaire et le processus d'évaluation .....	61
1.2.4. L'appréciation formalisée confrontée à la montée de la pression évaluative constante .....	62
1.3. Critique des fondements de l'évaluation par C. Dejourn .....	64
1.3.1. Pourquoi le réel du travail échappe par essence à l'évaluation.....	64
1.3.2. Limites et insuffisances des différentes tentatives d'évaluation .....	66
1.3.3. Les dégâts de l'évaluation .....	67
1.3.4. Repenser les fondements de l'évaluation .....	67
1.3.5. Portée de la critique de C. Dejourn .....	68
1.4. Le regard distancié et critique de la sociologie.....	69
1.4.1. La logique du système confrontée aux réalités professionnelles.....	69
1.4.2. Insatisfaction chronique et jeux des acteurs .....	72
1.4.3. L'évaluation entre modèle idéal et bricolage de solutions instables ?.....	72
<b>CHAPITRE 4 – FOCUS SECTORIEL</b> .....	<b>73</b>
<b>I. Les enjeux de l'évaluation des salariés dans le secteur de l'assurance</b> .....	<b>73</b>
1. Préambule .....	73
2. Les enjeux de l'évaluation.....	74
3. Comment les entreprises s'y prennent-elles ?.....	76
4. Quels enseignements peut-on en tirer ? .....	78
<b>II. Les enjeux de l'évaluation dans le secteur du conseil en management</b> .....	<b>80</b>
Préambule .....	80
Les enjeux de l'évaluation .....	80
Comment les entreprises s'y prennent-elles ?.....	82
Les enseignements – les implications .....	83
<b>CHAPITRE 5 – L'ÉVALUATION COMME ÉLÉMENT DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE</b> <b>86</b>	
<b>I. Le management de la performance</b> .....	<b>86</b>
1. L'entretien annuel, l'évaluation et le management de la performance .....	86
2. Définition du management de la performance .....	87
3. Le management de la performance, la direction par objectifs et la <i>balanced scorecard</i> .....	89
4. Les théories de la motivation .....	94
5. Un système intégré.....	99
6. L'évaluation de la performance : résultats versus moyens, comportements et attitudes....	100
7. Le management de la performance et culture.....	101
8. Synthèse .....	109
<b>II. La distribution forcée</b> .....	<b>111</b>
1. Définition.....	111
2. Fondement théorique .....	112
3. Difficulté de la mise en œuvre .....	114
4. Finalité et conséquences de l'utilisation de la distribution forcée .....	115
5. Synthèse .....	121
<b>REGARDS DISTANCIÉS</b> .....	<b>122</b>
1. L'évaluation et le management.....	122
2. Une relation évaluateur/évalué à revoir .....	122
3. Evaluation et rémunération .....	123
4. Aller vers un nouveau mode de management.....	125
5. L'évaluation des compétences comportementales .....	126
6. Gestion et comportements .....	126
7. Objectivation des comportements .....	127
8. Préconisations .....	128

**BIBLIOGRAPHIE..... 129**

**ANNEXES..... 132**

Annexe 1 – Processus global..... 133

Annexe 2 - Extraits et résumé de l'article « du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : les cas des services R&D »..... 134

Par Martin Dominique-Philippe et Paraponaris Claude Martin ..... 134

**MATÉRIAUX DE L'ENQUÊTE ..... 138**

Un cas d'entreprise a été ôté du mémoire pour des raisons de confidentialité.

## Propos liminaires

Élément incontournable du management et de notre société<sup>1</sup>, la notion d'évaluation, et plus précisément celle des salariés, est au cœur de l'actualité<sup>2</sup> économique et sociale depuis de nombreuses années, sans que les débats<sup>3</sup> se soient clos et que les outils mis en place aient fondamentalement évolué.

D'un point de vue économique d'abord, et sans systématiquement coller à la réalité fluctuante et incertaine du monde des affaires, elle permettrait d'orienter l'ensemble des individus vers des objectifs toujours plus ambitieux, en liaison avec des nécessités de compétitivité, de rentabilité, de flexibilité..., maître mots des restructurations.

D'un point de vue social ensuite, par la tension qu'elle instille dans les rapports sociaux, eux-mêmes phasés avec les contraintes d'une actualité économique troublée, voire de guerre économique<sup>4</sup> (et de la perte potentielle de son emploi) : elle en serait l'outil de l'individualisation de la gestion salariale et de tous ses avatars, et par là, source de nombreuses souffrances<sup>5</sup> et de démotivations.

A l'ère des process, des procédures, du reporting, elle porte le symbole de bien des maux de l'entreprise sur la considération de l'individu dans l'organisation.

Et de fait, elle apparaîtrait comme un condensé de démarches en dehors de toutes les subjectivités (individuelles ou collectives, présentes dans l'entreprise) des salariés, des réalités organisationnelles... et au-delà, de toutes les rationalités objectives.

D'autant que la mise en œuvre des évaluations n'est pas une garantie objective si l'on ne tient pas compte d'un certain nombre d'éléments (le temps, les informations, la connaissance du métier...).



<sup>1</sup> Tout au long de notre vie, que ce soit à l'école ou dans d'autres contextes (à l'école tout d'abord, domaine sportif, éducatif, politiques publiques...), l'évaluation est un objet central qui accompagne l'individu, les structures... dans leurs réalisations.

<sup>2</sup> *Le Monde*, 26 septembre 2009, « France Télécom : l'évaluation individuelle à l'origine du mal être ».

<sup>3</sup> Dejourn Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA éditions, 2003.

<sup>4</sup> Pour certains auteurs, dont Christophe Dejourn, la guerre économique n'existe pas. Ce serait « une métaphore extrêmement redoutable, car pour ceux qui la prennent au sérieux, tous les coups deviennent permis, et bien des choses paraissent normales qui seraient inacceptables en temps de paix », in *Un regard de psychanalyste sur la guerre économique*, intervention du 31 janvier 2000 au ministère de l'Éducation nationale devant l'École de Paris du Management. <http://www.ecole.org>

Pour Élie Cohen, *L'ordre économique mondial : essai sur les autorités de régulation*, Fayard 2001, « le problème des nations n'est pas la compétitivité, c'est-à-dire faire mieux que le pays voisin, gagner des parts de marché. Le véritable enjeu est la productivité ou la capacité d'un pays à produire mieux et moins cher en utilisant son capital humain, son capital physique et en mobilisant les ressources technologiques et scientifiques ».

<sup>5</sup> Pour une approche plus globale, voir notamment Christophe Dejourn, « La souffrance humaine dans les organisations » dans l'ouvrage collectif publié sous la direction de Jean-François Chanlat, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presse de l'université Laval, ESKA, 2005.

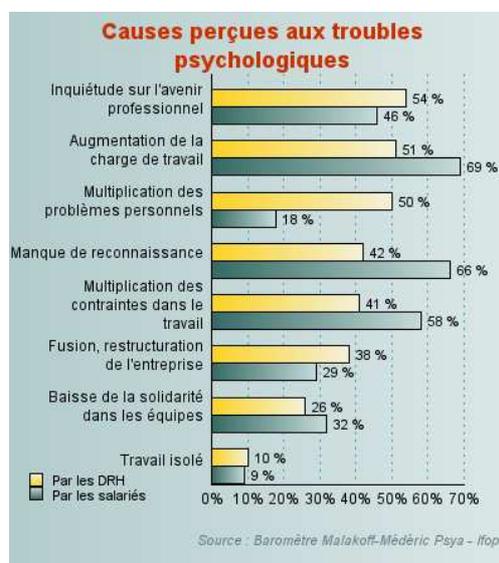
C'est ce qui fait dire à certain que « ce sont les épreuves de l'évaluation qui font l'objet des critiques les plus vives. Il n'est pas exagéré de dire qu'elles mécontentent tout le monde<sup>6</sup> ».

L'évaluation induirait une relation de miroir déformant du salarié vis-à-vis de lui-même, sans que son environnement proche (organisation de l'entreprise, rapports hiérarchiques et/ou entre collègues, contexte économique...) puisse lui aussi faire l'objet de potentiels ajustements.

Par ailleurs, le rôle de contrepouvoir des organisations syndicales<sup>7</sup> s'est petit à petit effacé au profit d'une culture plus individualiste voulue par le management, et paradoxalement par les salariés eux-mêmes<sup>8</sup>.

Et face à leurs légitimes demandes de reconnaissances multiples et constantes, elle pourrait aussi être un point de passage salvateur de la relation entre les managers de proximité et les salariés.

Le tableau ci-contre illustre d'ailleurs dans les troubles perçus, le manque de reconnaissance et l'augmentation de la charge de travail comme des causes essentielles aux malaises.



Ces démarches ont été de tout temps des points de vigilance pour les organisations. A titre d'exemple et à des fins anti-discriminatoires, les Etats-Unis – le Civil Rights de 1964 et la Equal Employment Opportunity Commission créés en 1970 – ont essayé d'introduire certains critères de formalisation<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Cousin Olivier, *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presse Universitaire de Rennes, 2008.

<sup>7</sup> À l'image de la CFDT, l'organisation syndicale souligne que selon elle, « la gestion de la carrière des cadres est clairement négligée, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, en particulier pour les jeunes et les quinquas », et demande que « l'entretien professionnel » devienne « un moment privilégié pour échanger sur la part informelle de l'activité et négocier objectifs, moyens, rémunérations et perspectives de carrière. » Elle note que « l'individualisation des parcours et des rémunérations est pour eux (les cadres) un élément fort de reconnaissance. L'inscrire dans un cadre collectif est une garantie contre l'arbitraire et toutes formes de dérapages. L'entretien professionnel doit se généraliser. Il doit prévoir la possibilité de recours. Il doit être encadré par des règles collectives, préalablement négociées. » in Étude TEQ CFDT-Cadres, 2002.

<sup>8</sup> Albert Éric, Bournois Franck, Duval-Hamel Jérôme, Rojot Jacques, Roussillon Sylvie, Sainsaulieu Renaud, *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, 2<sup>e</sup> édition, mars 2008. Citant certains verbatim de DRH et de salariés, les auteurs rapportent que « les salariés veulent être considérés dans leurs individualités, comme des professionnels et non plus comme des contributeurs anonymes. Ils s'inscrivent de moins en moins dans une relation de travail collective... Les salariés attendent de l'entreprise – et certains d'entre eux sur un mode revendicatif – une gestion 'individualisée', valorisatrice de qui ils sont et non seulement de ce qu'ils font. Le souci de soi est devenu non seulement légitime pour une partie de la population salariée (voire des dirigeants), mais encouragé. Au sein de l'entreprise, le développement personnel tend à remplacer le développement social des années quatre-vingt, fortement axé sur le renforcement des compétences professionnelles ».

<sup>9</sup> Le titre VII du Civil Rights Act de 1964 interdit à l'embauche et dans l'évolution de la carrière les traitements différenciés qui seraient fondés sur « la race, la couleur, le sexe, la religion ou l'origine nationale ». Dans le domaine de l'emploi, les deux organismes principaux sont l'EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) et l'OFCC (Office of Federal Contract Compliance).

Le premier a pour mission de détecter les infractions au Titre VII du Civil Rights Act de 1964 et d'engager le cas échéant des poursuites judiciaires à l'encontre des employeurs fautifs. Quant au second, c'est une subdivision du ministère du Travail censée vérifier que les entreprises signataires d'un contrat avec le gouvernement

L'initiative visait notamment à prévenir le champ des discriminations ethniques et inciter les organisations à mettre en place des conditions objectives, en précisant certaines recommandations quant au processus de sélection.

## Problématique

Si le principe de l'évaluation reste encore sujet à débat sur d'autres domaines que celui de l'entreprise<sup>10</sup>, sa mise en œuvre, puis ses effets sur la rémunération, la carrière, la formation, sont des points délicats qui remettent souvent en débat l'utilité de l'ensemble<sup>11</sup>.

L'essentiel du débat se situe entre l'objectif poursuivi par l'évaluation, l'objectivité de la mesure, les choix des critères/indicateurs qui permettent d'inscrire des références mesurables. Le tout sous l'angle des outils qui permettent d'y arriver.

Les difficultés récurrentes qui se posent pour l'évaluation consistent essentiellement à trouver la « bonne » formalisation et les outils « justes » de sa mise en œuvre.

De leurs côtés, les tribunaux veillent à ce que les démarches obéissent à certaines procédures de mise en place. Mais l'objectivation n'est pas aisée parce qu'elle opère par nature des choix eux-mêmes discutables<sup>12</sup> de critères, d'indicateurs.

Comme le souligne un auteur, l'évaluation établit un « référentiel » des savoirs. En redéfinissant telle ou telle « compétence professionnelle », ne revient-il pas à supprimer le sens même du travail : « tous ne pratiquent-ils pas une seule et même chose : rendre des êtres humains plus étrangers à la vie humaine ?<sup>13</sup> »

## Méthodologie

Le fil conducteur a été l'examen des concepts et des réalités pour mieux comprendre les finalités réelles de l'évaluation. Autrement dit, en quoi l'évaluation peut vraiment servir dans un contexte où les critiques de ses fondements se font insistantes. Parallèlement, elle participe au feed-back à l'égard des salariés. Et en soi, elle peut être un outil non négligeable de la motivation des salariés qui reste un intérêt essentiel de la performance de l'entreprise.

Notre démarche s'est appuyée d'abord sur une recherche de définitions, sachant que le concept d'évaluation/appréciation au travail trouve sa véritable histoire vers la fin du

---

fédéral – et leurs sous-traitants – se conforment à l'obligation de mettre en œuvre une politique d'affirmative action qui leur est spécifiquement imposée, obligation dont il lui incombe par ailleurs de spécifier la teneur.

<sup>10</sup> « L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture », *Cités*, n° 37-2009, PUF.

<sup>11</sup> Chantal Hémar, *L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ?*

<sup>12</sup> Dominique Jacquet, *Options réelles et management des ressources humaines*, Encyclopédie des Ressources Humaines, ouvrage coordonné par José Allouche, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, 2006. L'auteur y indique l'émergence de l'EVA (Economic Value Added), « concept centré autour du coût de capital... qui mesure la différence entre le résultat d'exploitation et la rémunération du banquier et de l'actionnaire... L'intérêt majeur de l'instrument est qu'il permet de décentraliser la prise de décision et la rationalité financière de l'organisation. » Cette nouvelle norme « induit chez les managers une focalisation trop importante sur le court terme, au détriment de la construction du futur. On peut ainsi calculer l'EVA générée par une unité et rémunérer son responsable, et éventuellement ses collaborateurs, sur leur capacité à accroître l'indicateur de performance... » avec les risques d'approches « potentiellement conflictuelles ».

<sup>13</sup> Jacques Guigou, *Retouche pour une histoire de l'évaluation*, Université Montpellier 3, 2006.

<http://recherche.univ-montp3.fr/cerfee>

XIX<sup>e</sup> et le début du XX<sup>e</sup>. Outil de/du travail, de réalités subjectives et réelles, le concept d'évaluation évoluera lui-même tout long du XX<sup>e</sup> siècle pour aboutir aujourd'hui à des mises en œuvre diverses.

Les process, leurs pratiques ont été vus sous l'angle du déploiement des différents outils dans un cadre contraint pour l'entreprise et de garanties pour les salariés : celui de la justice procédurale, du regard des syndicats et du cadre légal.

Les différentes interviews n'ont fait que confirmer nos hypothèses : l'évaluation est un outil nécessaire<sup>14</sup> mais bien mal perçu par les utilisateurs. Les biais en sont multiples, même si les résultats sont utilisés dans les politiques de Ressources Humaines, sans que l'on puisse aujourd'hui affirmer que cela se fasse systématiquement et objectivement.

Privilégiant un côté qualitatif dans les interviews, nous avons décidé de mettre une légère focale sur le domaine de l'assurance et le secteur mutualiste.

À l'aune des propos des DRH interviewés quant aux évaluations elles-mêmes et leurs biais, l'orientation commune est plus relative à une conservation de l'évaluation qu'à sa remise en cause.

## Périmètre

L'objet du présent mémoire a trait à l'évaluation des salariés dans la relation de travail. Cette étude n'englobe pas les autres procédures, notamment celles relatives au recrutement.

Il est donc fait état ici de l'évaluation et de ses finalités au titre d'une période de travail permettant d'apprécier un ensemble d'éléments (indicateurs relatifs à la performance des personnes évaluées, comportements, process...).

---

<sup>14</sup> Cousin Olivier, *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presses Universitaires de Rennes, 2008, où l'auteur relève que « l'infaisabilité n'altère pas la croyance dans le modèle... Elle repose sur un modèle idéal, dont tout le monde constate qu'il ne fonctionne pas. Pourtant, le modèle n'est guère remis en cause, les cadres continuent à y croire, alors même qu'ils ne cessent d'en démontrer les limites, aussi bien quand ils parlent de leur propre situation que lorsqu'ils s'interrogent sur les manières d'apprécier le travail de leur équipe ».

## CHAPITRE 1 – ETAT DE L'ART

### I. La notion d'évaluation

L'évaluation est, selon le dictionnaire de l'Académie française, avant tout une action : « l'action d'évaluer ». Ou encore une démarche visant à « estimer une chose quant à son prix, à sa valeur, à sa quantité, à sa durée<sup>15</sup> ».

À ce titre, le verbe estimer renvoie aussi à d'autres verbes : « mesurer », « apprécier », « étalonner », « noter », voire « juger »...

Selon Max Wientzen<sup>16</sup>, le mot « évaluation » a pour origine la racine indo-européenne « wal » qui signifie « exprimer sa force », « être puissant ». Du latin *evaluatio*, un mot composé de la préposition « e » – ou « ex » – signifiant « hors de », et du substantif *valuatio*, dérivé du verbe *valere*, « être fort, bien portant, puissant », « valoir ». L'évaluation correspond donc bien à une mesure, plus ou moins exacte/objective, qui permet des comparaisons entre un/des individu(s) en fonction d'une ou plusieurs normes<sup>17</sup>. Sur ces derniers aspects, la/les norme(s) fixée(s) comme élément(s) de référence(s) emporte(-nt) la légitimité de sa/leurs finalité(s).

Le sens même d'« évaluation » correspond au fait de « calculer la force, la puissance, les réserves à partir de certaines données qu'il faut trouver à partir, hors de, l'objet à analyser ». C'est un verbe que l'on trouve sous la forme *esvaluer* dès 1366 et qui s'est construit à partir du substantif *value*, en liaison avec la notion de « valeur », de « prix », utilisé du XII<sup>e</sup> au XVII<sup>e</sup> siècles, et que l'on retrouve encore aujourd'hui sous la forme des composés plus-value et moins-value.

Par extension, le verbe évaluer signifierait donc « fixer approximativement » ou « estimer les qualités, les potentialités de quelqu'un » ou « estimer les chances qu'un événement se réalise ». Le verbe évaluer prendra ensuite le sens de « déterminer une quantité par le calcul ».

Ce verbe n'existe donc qu'en fonction de repères, de critères, ou encore d'indicateurs qui permettent une comparaison.

---

<sup>15</sup> *Dictionnaire de l'Académie française*, 8<sup>e</sup> édition (1932-1935)

<sup>16</sup> Max Wientzen, *Evaluation*, 2001, <http://www.missionspubliques.com>.

<sup>17</sup> Il n'est pas rare de trouver certaines définitions des termes relatifs aux processus d'évaluation. Ainsi, le *Manuel de suivi et d'évaluation des ressources humaines pour la santé*, comprenant des applications spécialement adaptées aux pays à revenu faible ou intermédiaire, publié sous la direction de Mario R. Dal Poz, Neeru Gupta, Estelle Quain et Agnes LB Soucat « constitue un ouvrage de référence pour les administrateurs de la santé, les chercheurs et les décideurs en matière de suivi et d'évaluation des ressources humaines pour la santé. Il propose un cadre analytique avec des options stratégiques ». Éditions de l'OMS, 2009. Il propose ainsi les définitions suivantes :

Évaluation : appréciation systématique et objective d'une initiative en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'objectif est de juger la pertinence et la réalisation des objectifs visés, le caractère rationnel, l'efficacité, l'impact et la viabilité. L'élaboration d'un cadre d'évaluation nécessite l'examen de diverses questions, notamment la définition des types de données pouvant servir à l'évaluation.

Indicateur : paramètre utilisé pour mettre en évidence, renseigner sur ou décrire un état donné. L'indicateur est en général représenté par une donnée correspondant à un moment, à un lieu et à des caractéristiques spécifiées et apporte une valeur en tant qu'instrument d'évaluation des performances.

Données : caractéristiques ou informations, souvent numériques, rassemblées par l'observation. Les données peuvent être considérées comme la représentation physique d'informations adaptée au traitement, à l'analyse, à l'interprétation et à la communication.

Ces démarches comparatives peuvent se faire, soit sous l'angle synchronique (la comparaison se réalisant entre un poste et son occupant ou entre deux occupants d'un même poste), soit sous l'angle diachronique (la comparaison s'effectuant entre une situation « ante » et « post », sur des objectifs demandés par rapport à des objectifs).

## 1. De l'évaluation à l'appréciation<sup>18</sup>

Dans le vocabulaire des Ressources Humaines, ce distinguo est souvent assimilé. Le premier terme – l'évaluation – est souvent relié à une notion de mesure mettant en œuvre des référentiels et/ou d'indicateurs qui se veulent être les plus objectivables possibles, permettant une notation qui se veut normée.

La notion d'appréciation (terme utilisé par l'école des relations humaines) semble inclure une démarche plus globale prenant à tout le moins en compte une dimension humaine liée à un ensemble (du processus-même à la fabrication du résultat, en passant par sa mesure). Cette notion semble s'inscrire plutôt dans des dimensions de temps et permettre un abord plus aisé de la dimension comportementale et de la subjectivité.

L'ensemble de la démarche comporte une analyse des écarts, des moyens, des contextes, afin d'en déterminer les moyens nécessaires pour permettre de faire évoluer les entreprises et leurs organisations (en récompensant les performances, en prévoyant des plans de formation, de gestion de carrière...).

## 2. A la recherche des origines...

Les origines de l'action d'évaluation semblent probablement liées à l'existence de rapport d'autorité. « Dès le moment où un homme a eu la possibilité de commander ou de diriger, à quelque titre que ce soit, d'autres hommes, il les a évalués, fût-ce seulement dans son esprit. Ne voit-on pas, dans le *Livre des Juges*, Gédéon sélectionner ses soldats parmi des volontaires trop nombreux, en retenant seulement ceux qui, pour boire, s'inclinaient vers l'eau, sans fléchir le genou, et en portant la main à leur bouche (Juges, VII, 4 à 8)<sup>19</sup>. »

Les échanges économiques induisant une notion de marché (et de facto l'établissement de rapports mercantiles) ont nécessité de poser des éléments de valeurs, permettant des rapports économiques et sociaux autour de l'évaluation du prix des choses.

Comme le souligne Jacques Guigou<sup>20</sup>, « l'acte d'évaluation est l'opérateur essentiel de la naissance du capitalisme. La mémoire de la langue l'atteste : le verbe évaluer et son substantif évaluation apparaissent au milieu du XV<sup>e</sup> siècle. Avec ses dérivés plus récents (évaluable, sous-évaluer au XIX<sup>e</sup>, surévaluer, réévaluer au XX<sup>e</sup>), le terme évaluation ne cessera de scander les étapes majeures du mouvement de la valeur sous la conduite du capital ».

---

<sup>18</sup> Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2008, traitent plus de vocabulaire de l'appréciation. Voir Chapitre 7.

<sup>19</sup> Waquet Philippe, *L'évaluation des salariés*, Semaine Sociale Lamy, 10 juin 2003, n°1126.

<sup>20</sup> Guigou Jacques, *Retouche pour une histoire de l'évaluation*, Université Montpellier 3, 2006.  
<http://recherche.univ-montp3.fr/cerfee>

### 3. Quelques détours par les théories économiques sur la valeur

C'est d'abord autour de la valeur des biens que différentes théories ont vu le jour. Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, selon la théorie objective de la valeur, le prix du bien est fixé en fonction du coût des facteurs de production (terre, capital, travail) nécessaires à sa fabrication.

Cette théorie objective de la valeur, telle qu'elle a pu être formulée par la suite par David Ricardo, déduit la valeur par le rapport des quantités de travail nécessaires à sa production (ce qui l'a fait aussi appeler valeur-travail). La critique marxiste du système capitaliste soulignera que la production de valeurs d'échange est établie en vue du profit plutôt qu'en vue de leurs véritables utilités.

Pour les tenants de la théorie dite subjective développée par les économistes utilitaristes, la notion de valeur est une traduction de l'utilité de ce bien pour le consommateur ; ils considèrent qu'il n'existe pas de relation entre valeur et coût de production.

Ces approches successives ont fait progressivement émerger certaines pratiques permettant de mesurer et de comprendre les différents facteurs de fixation des prix (notamment par l'analyse précise de leurs coûts de fabrication).

Mais pour satisfaire à une compréhension précise de chacun des éléments constitutifs, des mesures visant à évaluer les coûts respectifs de la chaîne de valeur se sont mises en place.

## 4. Les différentes approches

### 4.1. La première approche, le management scientifique

Le travail par sa rationalisation (O.S.T.) a indirectement fait poindre des nécessités d'évaluation (*job evaluation*) à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup>.

Initialement, que ce soit pour Frederick Taylor<sup>21</sup> ou pour Max Weber, « pour qui l'ordre du monde pouvait être codifié par un certain nombre de règles..., ces règles une fois déterminées et mises en application, on aboutissait forcément à la forme la plus efficace de l'organisation humaine<sup>22</sup> », les questions d'organisation de la production étaient essentielles, le facteur humain n'étant qu'un accessoire à la production.

---

<sup>21</sup> Taylor Frederick Winslow (1856-1915) développa une méthode de travail qui se basait sur une démarche d'organisation scientifique : le taylorisme. Dès 1880, il repose sur une organisation a priori définie par des scientifiques : l'Organisation Scientifique du Travail. Cette méthode chercha à définir *The One Best Way* (la meilleure façon de produire), ayant pour but le rendement maximum. Tous les process et les techniques de production (conception, gestes, postures, rythmes, cadences...), en fonction des coûts de salaire à l'heure et non plus à la tâche. Son ouvrage de référence s'intitule *The Principles of Scientific Management* (1911).

<sup>22</sup> Laborey Jean-François, *L'entretien annuel d'appréciation et de carrière*, ESF, 1993, où l'auteur précise que « les principes égalitaires voulaient que chacun soit noté selon des critères objectifs de connaissance ; c'est pourquoi des générations entières d'enseignants développèrent la notation dans les écoles d'abord, dans l'ensemble des administrations ensuite. »

Son origine se situerait dans l'industrie autour des concepts de Qualité<sup>23</sup> initiés par Walter Shewhart<sup>24</sup>, qui aurait introduit une méthode de contrôle statistique de la production industrielle à la Western Electric de Chicago.

À cette époque, la nouveauté tenait surtout à ce que l'ensemble du processus étudié ne se fasse pas seulement autour du produit lui-même, mais sur l'ensemble de l'intervention humaine qui mène à sa fabrication.

Pour autant, c'est après la seconde guerre mondiale que l'introduction du *Total Quality Control* de William Deming prend tout son essor, notamment au Japon, en introduisant les statistiques comme outil de suivi et de management, tout au long du processus de production jusqu'au produit fini.

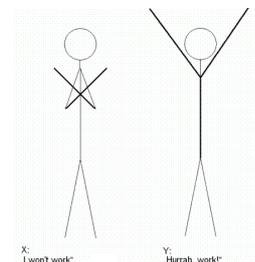
L'évaluation était liée à la production industrielle et à son contrôle, reflétant ainsi la place de plus en plus progressive de la science dans l'industrie.

Si la notion d'évaluation du travail commençait à voir le jour, elle n'était pas pour autant reliée à l'existence d'un support formel. Jusqu'à « 1910 aux États-Unis et 1950 en France », l'implicite prévalait et « s'appuyait principalement sur la connaissance par le(s) chef(s) de ses subordonnés et sur son jugement concernant la qualité de leur travail, le rapport à la clientèle, leur comportement ou encore leur loyauté<sup>25</sup> ».

Parallèlement, la théorie du comportementalisme<sup>26</sup> commence à irradier l'intérêt pour les « ressources humaines » d'un point de vue économique.

## 4.2. Une deuxième approche, la théorie des Relations Humaines

Le personnel de production est ainsi abordé sous l'angle d'une variable de production comme une autre dans l'appréciation globale du coût de l'objet produit ; l'intérêt de l'étude des comportements pour améliorer la qualité se met aussi à aborder le bonheur du salarié dans l'entreprise, au bénéfice d'une meilleure production.



---

<sup>23</sup> Champagne Patrick, dans sa préface de l'ouvrage de Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA éditions, 2003, pose le débat directement autour de la notion de qualité en notant que « La question de l'évaluation ou du contrôle qualité est devenue omniprésente dans la plupart des organisations... ».

<sup>24</sup> Walter A. Shewhart, « Statistical method from the Viewpoint of Quality Control, Graduate School, Washington, US Department of Agriculture », 1939, in *L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture*, Cités, n° 37-2009, PUF.

<sup>25</sup> Dumond Jean-Paul, L'appréciation des personnels, *Revue Française Gestion*, n°162/2006.

<sup>26</sup> À la suite des expériences de Pavlov sur le comportement conditionné des animaux, John Watson (1878-1958), psychologue américain, reprend les expériences de Pavlov pour élaborer une psychologie scientifique. En se limitant aux comportements observables (stimulus et réponse apportée), au lieu de se baser sur la conscience et l'introspection, il élaborera toute la démarche du béhaviorisme. Appliquant à l'humain les recherches de Pavlov, notamment à la suite de l'expérience menée auprès de patients en 1920, Watson donne naissance aux thérapies comportementales. Mais c'est Burrhus Skinner (1904-1990) qui modifie l'approche de Pavlov en introduisant la notion de renforcement positif (récompense, satisfaction d'un besoin, plaisir, etc.) ou négatif (retrait d'une punition, suppression d'une douleur...). Chaque fois que la même situation se produira, l'homme réagira de la même manière. On évoquera dorénavant la notion de conditionnement opérant. Skinner démontra que le comportement de l'homme trouvait son explication dans le faisceau de conditions environnementales.

La théorie comportementaliste est une théorie explicative parmi d'autres. Son application dans le domaine de l'apprentissage ou dans le monde du travail a été essentielle, mettant en évidence le rôle du feed-back immédiat pour permettre à l'individu de progresser.

C'est ainsi que reprenant la même entreprise, Elton Mayo<sup>27</sup> démontre que le facteur humain est un élément essentiel de la productivité.

Le courant des relations humaines qu'il représente inscrit dorénavant la motivation et une considération des salariés comme des éléments à apprécier dans l'analyse de la productivité. Le « moral » devient aussi une donnée essentielle quant à la réalisation de la performance industrielle.

Au bénéfice d'une meilleure productivité, c'est toute la notion d'écoute du manager qui est introduite, dans la mesure où elle devient un élément essentiel de l'équilibre interne des salariés de l'entreprise.

Par la suite, les « théories X et Y<sup>28</sup> » développées par Mac Gregor permettront d'apprécier plus profondément les besoins et les attentes des salariés. Mais ces théories s'appliquent plus à des méthodes de management qu'à une catégorisation des salariés.

---

<sup>27</sup> Elton Mayo apporte un complément à l'hypothèse taylorienne selon laquelle les conditions matérielles, techniques, du travail influencent la productivité en y reliant des avantages pour les employés : salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi... En fonction de ses expérimentations, il déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs.

Le travail minutieux, monotone et répétitif dans un atelier d'assemblage de circuits électroniques destinés à des appareils de radio, était confié à une main-d'œuvre essentiellement féminine. Il s'effectuait dans de grandes salles impersonnelles, occupées par des rangées de tables dans une disposition régulière. La première idée de Mayo fut de constituer un groupe-test qu'il plaça dans un atelier à part, afin de vérifier si des conditions de travail différentes influençaient la productivité.

Il fit varier certaines conditions matérielles du travail (éclairage par exemple) et on enregistrait les résultats. Le groupe témoin restait dans les conditions habituelles et servait de référence. Il apparut que l'amélioration des conditions matérielles du groupe-test avait tendance à faire progresser la productivité.

Paradoxalement la suppression de ces conditions améliorées (diminution des horaires, droit de parler pendant le travail, repas gratuit) ne compromettait pas la productivité, qui augmentait même dans certains cas.

On rechercha les raisons de cette anomalie en menant des interviews, qui conduisirent à la conclusion que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Que l'encadrement améliore ou dégrade les conditions matérielles était secondaire, l'important pour le groupe-test était d'avoir une existence reconnue.

Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe Mayo, constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de "bonnes relations" avec le personnel et ce climat plus chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité. Ce fut la découverte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime.

<sup>28</sup> Psychosociologue diplômé de Harvard, Douglas Mac Gregor a élaboré dans les années soixante la théorie X et la théorie Y dans son livre *The Human Side of Enterprise* (1960).

Les théories X ou Y opposent différentes approches possibles dans le management des personnels.

Pour les tenants de la théorie X, les individus :

- ont une aversion pour le travail et essaient de l'éviter dès que possible ;
- ne fournissent des efforts que sous la contrainte ou pour de l'argent ;
- préfèrent être dirigés et fuient les responsabilités ;
- sont motivés s'ils craignent pour la sécurité de leur emploi ;
- manquent de créativité sauf pour contourner les règles.

Pour ceux de la théorie Y, ces derniers croient que les individus :

- pourront atteindre des objectifs qu'ils ont acceptés ;
- s'intéresseront à leur travail et l'aimeront ;
- chercheront et accepteront des responsabilités ;
- se motiveront par leur désir de se réaliser ;
- pourront s'autodiscipliner.

Selon les postures initiales de départ, les modèles de gestion s'en trouveront impactés de manière différente. En fonction de la théorie X, le manager sera autoritaire et dur. Avec l'approche Y, il sera participatif et plus constructif. Mac Gregor quant à lui pensait que la théorie Y était préférable, mais qu'elle n'était pas facilement applicable pour les organismes de grande dimension de son époque. Le développement de l'industrie américaine a vu l'émergence de la théorie X à la fin du XVIII<sup>e</sup> et au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Par la théorie X, le contrôle systématique des tâches par un tiers (un chef) est un usage courant. De manière plus nuancée, on peut avancer qu'il existe des X et des Y dans toutes les populations et qu'il faut adapter le style de management en fonction des personnes.

L'expression de Paul Lafargue<sup>29</sup>, « perdre sa vie à la gagner », semble dès lors progressivement évoluer vers une prise en compte des besoins de reconnaissance de l'individu.

La Direction par Objectifs (MBO)<sup>30</sup>, telle que Peter Drucker a pu la décrire, a permis de focaliser sur la réussite du collaborateur par rapport à des objectifs fixés au préalable. La notion d'évaluation des performances a pris ici toute sa place, tout en tenant compte du cadre de l'entreprise dans lequel les réalisations se sont effectuées.

Différentes approches du management des Hommes et des Entreprises ont pu voir le jour depuis.

Peters et Waterman<sup>31</sup> ont recommandé de réduire les objectifs et/ou les échelons hiérarchiques et d'agir essentiellement sur les signes de reconnaissances positifs, de donner des perspectives en fédérant sur les messages porteurs de sens, en indiquant des valeurs claires et porteuses d'implications pour les salariés, de développer le sens du challenge...

Carlzon<sup>32</sup> pour sa part prône le système de la pyramide inversée où, au cours de l'entretien d'appréciation, le salarié peut être actif avec ses projets. Le manager adopte une posture distanciée sur l'exercice d'appréciation à l'égard du salarié, l'objectif étant plus de l'aider à trouver ses propres voies de résolution, en le motivant et en le conseillant sur les démarches à suivre.

---

<sup>29</sup> Lafargue Paul (1842-1911), *Le droit à la paresse*, Maspero.

<sup>30</sup> Décrite pour la première fois par Peter Drucker en 1954 dans son livre *La Pratique du Management*, à l'origine dénommé MBO (Management by Objectives), cette démarche attribuée à chaque salarié des objectifs pour les comparer et guider leur performance par rapport aux objectifs initiaux qui ont été fixés. Son premier objectif vise à accroître la performance de l'organisation en associant les buts organisationnels avec les objectifs des collaborateurs dans toute l'organisation. Dans le meilleur des cas, les salariés reçoivent une forte stimulation pour fixer leurs objectifs, les fenêtres de temps pour leur réalisation, etc. Le MBO inclut la traçabilité continue des processus et feed-back pour atteindre les objectifs.

Selon P. Drucker, les dirigeants devraient avoir conscience du « piège de l'activité » ; étant tellement impliqués dans leurs activités quotidiennes, ils en oublient leur objectif principal ou but. Le concept principal est que tous les dirigeants d'une société doivent participer au processus de planification stratégique, afin d'améliorer la mise en œuvre du plan et de concevoir une gamme de systèmes de performance conçus pour aider l'organisation à bien fonctionner.

Les grands principes sont les suivants : fixation des buts et des objectifs de l'organisation, objectifs individualisés pour chaque membre, participation à la prise de décision, notion de temps imparti, décision participative, évaluation des performances et restitution du feedback. La MBO a introduit la méthode SMART pour vérifier la validité des objectifs, qui devraient être "SMART" (Intelligents) : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

<sup>31</sup> T.J. Peters, R.H. Jr. Waterman, *In Search of Excellence : Lessons from America's Best - Run Companies*. New-York, Harper and Row, 1982.

Huit thèmes d'excellence ont été développés par Peters et Watermans, qui sont également les huit chapitres de leur livre « A la recherche de l'excellence » qui sont les suivants : *Le parti pris pour l'action*, qui fait avec ce qu'il a et la tolérance d'erreurs ; *la proximité des clients* qui apprend des différents interlocuteurs servis par l'entreprise ; *l'autonomie et esprit d'entreprendre* qui promeut l'autonomie et la valorisation des initiatives ; *la productivité confiée aux personnes* qui considère le rang et le traitement des employés comme une source de richesse ; *le pilotage direct* où la philosophie de gestion guide la pratique quotidienne, la gestion montrant son engagement ; *les aiguilles c'est pour le tricot*, qui incite à rester dans le domaine business que maîtrise l'entreprise ; *rester simple, staffer juste comme il faut*, qui suggère un minimum de personnel au siège, *serrer et desserrer à la fois*, qui prône l'autonomie des antennes locales mais centralisation des valeurs. Ces démarches pourraient être complétés selon les auteurs des éléments suivants : l'innovation avec la capacité à avoir des idées puis à les intégrer ; la libération du management : organisation horizontale et délégation de pouvoir ; la vitesse de réaction et l'adaptation au changement sous l'angle de l'agilité organisationnelle.

<sup>32</sup> Carlzon Jan, *Renversons la pyramide ! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, InterEditions, 1986.

### **4.3. Troisième approche, les processus de décisions RH comme base de l'évaluation**

Dans cette approche, le processus d'évaluation (et l'entretien qui s'y attache) doit s'examiner sous l'angle de son influence réelle dans les décisions de gestion de ressources humaines, ce qui revient à s'interroger sur le pouvoir réel de l'évaluateur sur les processus de décisions RH.

Il en précise les conditions de crédibilité :

- la proximité avec l'évalué pour pouvoir « porter un jugement sur celui-ci » ;
- son pouvoir d'influence dans le processus de décision RH pour que l'évaluation soit porteuse d'enjeux réels ;
- l'examen de la notion de critères et/ou du support ;
- la formation des évaluateurs.

En fonction de la réalité du processus dans la Gestion des Ressources Humaines, l'entretien d'évaluation peut avoir une réelle utilité (voir annexe 1 : processus global, qui précise dans quel processus s'inscrit le management de la performance).

### **4.4. Vers une quatrième approche, la sociologie interactionniste<sup>33</sup>**

L'évaluation se situerait autour de la notion de représentation interactionnelle entre deux acteurs, une sorte de mise en scène relevant de l'ordre théâtral, les processus de décision RH se situent pour leur part en amont de cette perspective.

Cette mise en scène interactive pourrait avoir différentes réalités.

Elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et la courtoisie présiderait aux échanges, sachant que la réalité serait gérée ailleurs (évolutions de carrières, de salaire, formation...). L'entretien serait dès lors surdéterminé par la volonté des deux parties : l'un des acteurs (l'évaluateur) par les différentes formes de contraintes (budgétaires, de quota...), l'autre (l'évalué) par l'enjeu et l'existence d'un potentiel désaccord profond qui pourrait mettre à mal la relation de travail.

L'entretien en lui-même ne saurait être isolé de la relation quotidienne où l'opérationnel révèle à chacun ses propres jeux. Dès lors, toutes les postures quotidiennes auront du mal à évoluer au moment de l'entretien pour aborder un sens plus participatif.

Cette approche révèle en fait le jeu des acteurs qui se fait en fonction des rapports entre les individus et leurs relations quotidiennes dans les rapports de travail.

Au-delà de la visibilité symbolique de l'entretien d'évaluation à proprement parler, l'approche est plus globale et l'entretien ne serait qu'un élément d'un ensemble contextualisé autour du quotidien.

---

<sup>33</sup> Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2008, traitent plus de vocabulaire de l'appréciation. Voir Chapitre 7.

## 5. Brèves approches des démarches des sciences de l'éducation

À l'image de ce qui a pu se passer au niveau de l'entreprise, l'éducation et la formation ont nécessité l'examen de leur coût et de leur rendement, tant qualitatif que quantitatif.

Développé d'abord aux États-Unis, sous la forme essentiellement de tests cognitifs standardisés, puis de mesures de comportements, cet effort d'objectivation se diffuse dans le système scolaire américain selon les modèles existants du scientifique management et adopte les mêmes démarches techniques de la planification économique.

Ce processus de démarches similaires travail-éducation peut être situé en 1967, lorsque Scriven introduit la distinction entre évaluation sommative et évaluation formative.

En Europe, et notamment en France avec la docimologie (Pieron, 1920), le processus ne prendra sa pleine ampleur qu'après la Seconde guerre mondiale.

À l'image des méthodes d'outre-Atlantique, les modèles et les techniques d'évaluation des résultats scolaires et de la formation professionnelle, comme les recherches de psychologie expérimentale qui s'y rapportent, proviennent des réformes de l'organisation du travail.

Les critiques des « inégalités du système éducatif, de la sélection, de l'arbitraire des examens et des concours » favorisent la diffusion des réponses techniques et organisationnelles que la collaboration de classe implique face à la crise sociale de 1968.

Les réponses ont alors pour noms : pédagogie par objectifs, individualisation des apprentissages, régulation de groupes, enseignement programmé... La démocratisation de l'enseignement et la promotion professionnelle par la formation constituent alors des terrains d'expérimentation, encore limités à quelques couches sociales stratégiques (les cadres et la maîtrise), qui deviendront l'évaluation formative pour tous.

Si l'on sait évoquer des synonymes verbaux, on peut souligner, selon certains auteurs<sup>34</sup>, que le champ de l'évaluation « n'a pas donné de théories ».

Ces derniers, issus des sciences de l'éducation, ont eu à se pencher sur des tentatives de segmentation des techniques d'évaluation : l'évaluation « comme mesure » (produits) ; l'évaluation « comme gestion » (procédures) ; l'évaluation « comme problématique de sens » (processus).

---

<sup>34</sup> Bonniol Jean-Jacques, Vial Michel, *Les modèles de l'évaluation*, De Boeck, 2006.

## II. Les composantes d'un processus d'évaluation<sup>35</sup>

### 1. Les visées de l'appréciation

L'appréciation poursuit de multiples objectifs, qui sont le plus souvent combinés entre eux, et qui sont aussi divers que la déclinaison de la stratégie de l'entreprise, l'évolution des collaborateurs, le renforcement de la transparence ou le développement de la motivation des salariés. Nous pouvons préciser les objectifs de l'évaluation selon les acteurs suivants.

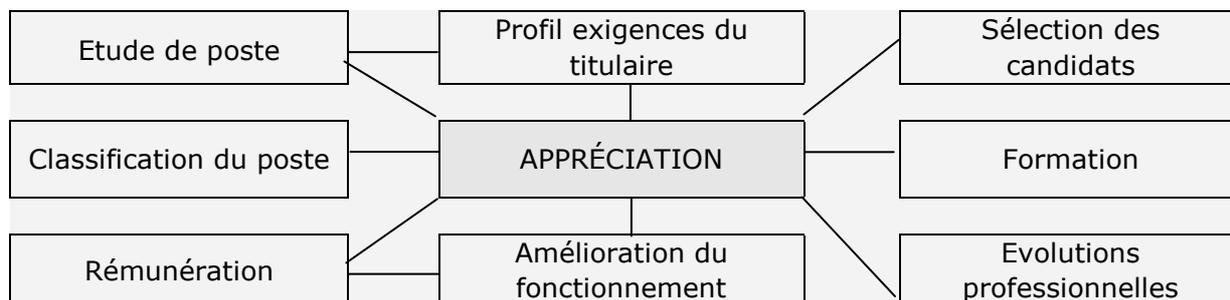
#### La Direction générale

Pour la Direction générale, les objectifs principaux sont les suivants :

- décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels,
- objectiver le système d'appréciation, pour pouvoir justifier les principales décisions en termes de ressources humaines (rémunérations, carrières...),
- favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise,
- clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation,
- développer leurs compétences et capacités d'évolution.

#### La Direction des Ressources Humaines

L'évaluation est un thème central dans la politique RH, comme le démontre le schéma suivant :



Source : Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2008, chapitre 7.

La DRH doit décliner le process de l'évaluation vis-à-vis de ses trois partenaires habituels : la Direction générale, les managers et les salariés, et ses objectifs s'inscrivent dans ceux de la Direction générale, définis ci-dessus.

La DRH a besoin d'un retour d'informations issues du terrain, qui soit à la fois intégré (qui relie et met en cohérence les différents processus RH) et dynamique, c'est-à-dire s'adaptant aux évolutions de l'organisation et des salariés.

<sup>35</sup> Nous suivons ici la logique de présentation adoptée par Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, dans *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2008, qui nous semble, en l'état du développement, la plus adéquate.

Sur le plan des compétences, l'évaluation des salariés permet de préciser sa gestion des emplois, en distinguant notamment les emplois stratégiques et ceux destinés à disparaître à court ou moyen terme.

Vis-à-vis des appréciateurs, la DRH doit apporter un soutien en termes de management en élaborant un processus d'appréciation (réalisation de documents supports), en accompagnant les managers (formation aux entretiens, définition des objectifs de la Direction générale en plans d'actions individuelles, mise en place de référentiels...).

Enfin, par rapport aux salariés, la DRH doit veiller à l'utilité des entretiens d'évaluation, et donc au traitement des informations collectées afin de développer sur le plan professionnel ses salariés (formation, gestion des carrières...). Elle doit par ailleurs garantir la bonne mise en œuvre des entretiens, en veillant au respect des principes d'équité entre salariés.

### **Les managers**

Les objectifs de management concernent la relation de l'appréciateur à l'apprécié. L'entretien représente un moment privilégié pour recueillir de l'information et clarifier les rôles. Ce dialogue doit permettre de répreciser les missions et les objectifs si nécessaire, de repérer les dysfonctionnements et initier des actions de progrès.

L'entretien doit également valoriser le salarié dans la mesure où le manager fait un retour sur la performance du salarié et son niveau d'atteinte des objectifs. De plus, le salarié peut exprimer son degré de satisfaction ou d'insatisfaction.

C'est également un élément important de la direction participative par objectifs, car il permet d'aborder les questions de la définition des objectifs et des moyens alloués. L'évaluation a pour but d'améliorer la performance car elle permet de repérer les dysfonctionnements et de rechercher les points d'amélioration.

Enfin, la prise de décision des managers impacte directement la politique RH sur le plan individuel (rémunération, mobilité) et collectif (gestion des emplois, organisation).

### **Les salariés**

Pour les salariés, l'évaluation a un double objectif de dialogue et de reconnaissance. Le dialogue doit permettre d'échanger sur les résultats, l'organisation, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles. La reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération).

Il est intéressant de constater les attentes des salariés par rapport à l'entretien d'appréciation. Selon une enquête parue dans le *Journal du Management* en novembre 2005, les cinq principales attentes des salariés sont, par ordre décroissant :

- discuter de mon évolution de carrière dans l'entreprise,
- fixer de nouveaux objectifs précis pour mon poste,
- faire connaître mes attentes en matière de formation,
- avoir un bilan précis de mes forces et faiblesses,
- connaître le jugement porté sur moi par la hiérarchie.

On constate donc une pluralité des visées de l'appréciation, ce qui rend difficile la mise en place du processus. Il est en effet peu évident qu'un seul outil puisse répondre à autant d'objectifs différents. Ainsi, les données relatives à la performance dans l'emploi actuel ou au potentiel d'évolution vers d'autres emplois ne peuvent faire l'objet d'une évaluation unique, sur la base d'un même outil et sous l'autorité d'un seul évaluateur.

## 2. L'objet de l'appréciation

### Les résultats et la performance

Le recours à l'appréciation des résultats s'est fortement développé, parallèlement à la mise en place de la gestion par objectifs dans un grand nombre d'entreprises. Cette appréciation se déroule en deux phases :

- négociation des objectifs en début de période,
- mesure des performances, c'est-à-dire de l'écart entre les réalisations et les objectifs.

La fixation des objectifs est au cœur de ce processus, et le nombre ainsi que le type d'objectifs doivent être choisis avec justesse. Le risque est en effet de focaliser l'investissement du salarié sur certains points au détriment des objectifs secondaires, ou de rechercher le résultat à tout prix, ce qui peut entraîner le non respect des procédures ou la détérioration d'autres aspects non appréciés. Pour éviter ces risques, il est souvent prévu de multiplier les objectifs, tout en maintenant le cap sur quelques priorités.

Les objectifs sont le plus souvent quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires, évolution des coûts...), mais peuvent également être qualitatifs (date de mise en place d'un projet). Une combinaison de ces deux types d'objectifs est possible, notamment par le biais de l'appréciation de la manière dont les objectifs ont été atteints.

Après la définition des objectifs, la phase de mise en place d'indicateurs de mesure est déterminante. Ces indicateurs doivent être très précis pour éviter les contestations lors de l'évaluation des performances.

Le processus de l'appréciation des résultats fait partie intégrante de la gestion par objectifs, particulièrement bien adaptée aux managers et aux gestionnaires, et elle est présente dans les quatre étapes suivantes :

- définition des objectifs (résultats, moyens),
- élaboration d'un échéancier,
- comparaison des résultats avec les objectifs fixés (analyse des écarts, diagnostic des causes, plans d'action),
- définition de nouveaux objectifs et des actions à mener pour faire face aux difficultés déjà rencontrées par le passé.

### Les compétences

Depuis les années 90, les entreprises ont largement développé les démarches d'appréciation des compétences, et ont intégré la notion de compétences dans leur politique de rémunération. Dès lors, il est nécessaire de positionner le salarié dans un référentiel de compétences, et d'évaluer régulièrement son niveau de compétences pour le situer dans la grille de classification. L'appréciation des compétences concerne l'ensemble des catégories de personnel et plus seulement les cadres. Elle est souvent mieux perçue par les salariés que l'évaluation des résultats, et a pour intérêt de pouvoir combiner les démarches individuelles et collectives, dans la mesure où la dimension organisationnelle de la compétence est prise en compte.

L'exemple de Manpower illustre ce type d'appréciation. Les différents types de compétences suivants sont évalués (C. Dejoux, A. Dietrich, *Management par les compétences : le cas Manpower*, Pearson Éducation, 2005) :

- Compétences communes : elles sont partagées par tous les collaborateurs et reflètent la culture de l'entreprise
  - Sens du service / sens commercial
  - Travail en réseau
  - Exigence / implication
  - Gestion de la pression / du stress
  - Initiative / innovation
  
- Compétences métiers : spécifiques à chaque métier, elles sont déterminées en fonction de la mission et de la fonction. Trois à six compétences sont évaluées parmi la quinzaine suivante :
  - Analyse et synthèse
  - Anticipation
  - Capacité à mener plusieurs tâches de front
  - Capacité d'adaptation
  - Capacité de décision
  - Confidentialité
  - Diplomatie
  - Ténacité
  - Ecoute
  - Exemplarité
  - Organisation
  - Persuasion
  - Réactivité
  - Rigueur / Flexibilité
  - Sens du résultat
  
- Compétences managériales : elles concernent uniquement les collaborateurs ayant des fonctions d'encadrement et d'animation d'équipes :
  - Leadership
  - Courage managérial
  - Délégation
  - Compréhension de l'entreprise
  - Vision à moyen et long terme

Au-delà des référentiels de compétences classiques fondés sur « le savoir, le savoir-faire, le savoir-être », de nombreuses entreprises ont mis en place une méthodologie inspirée des approches cognitives et appréhendent la notion de compétence dans un contexte de situation de travail en explicitant le type de démarche de traitement des problèmes. Le ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), régulièrement actualisé par l'ANPE, peut servir de référence pour mettre en place ce type de méthodologie.

La maîtrise de compétences n'est pas toujours synonyme de performances. L'appréciation des compétences a donc un intérêt certain mais ne saurait se substituer à l'évaluation des résultats. L'accord A. Cap 2000 en place dans la sidérurgie a ainsi complété l'appréciation des compétences par l'appréciation des performances.

## Le potentiel

L'évaluation du potentiel prend tout son sens lorsqu'il s'agit d'apprécier les évolutions possibles au-delà du poste tenu. Elle consiste à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un salarié est susceptible d'occuper à terme défini, et intègre les trois dimensions suivantes :

- une dimension quantitative : le niveau du poste susceptible d'être tenu par le salarié,
- une dimension qualitative : le type de poste (fonctionnel, opérationnel, management, expertise...),
- une dimension temporelle : l'horizon de prédiction.

L'analyse du potentiel implique une vue précise des performances réalisées par le salarié tout au long de sa carrière, et elle est souvent effectuée par plusieurs personnes pour garantir une diversité de points de vue. Les outils à disposition pour ce type d'évaluation se rapprochent de ceux utilisés lors de certains recrutements. Les centres d'évaluation sont par exemple adaptés pour estimer un potentiel à moyen terme.

## Les comportements

L'appréciation des comportements ou des « compétences comportementales » part du postulat qu'il existe des comportements générateurs de performances. Les compétences comportementales sont en effet constitutives de la performance du salarié dont les situations de travail nécessitent en permanence des séquences d'ajustement ou de transaction. Cette évaluation est très présente dans les pays anglo-saxons, mais souvent contestée en France car considérée comme subjective.

Certaines entreprises qui disposent d'une forte culture d'entreprise intègrent dans leur support d'entretien un volet relatif aux comportements valorisés en interne. Par exemple, Kodak apprécie les comportements relationnels de ses salariés :

- dans le groupe (avec les collègues, les managers),
- hors du groupe (relationnel avec des salariés d'autres services),
- hors de la société (relationnel avec les clients et les fournisseurs).

D'autres entreprises ont recours aux échelles psychométriques, comme l'échelle BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*). Cette grille repose sur la méthode des incidents critiques et définit les comportements de manière très précise pour chaque emploi.

Par exemple, un gestionnaire sera noté de 1 à 9, les niveaux 1, 5 et 9 correspondant par exemple à :

- 1 : ne respecte jamais les échéances fixées,
- 5 : parvient à s'acquitter des tâches les plus importantes mais néglige les tâches secondaires,
- 9 : planifie son temps avec soin et respecte ses engagements.

La méthode BARS est longue et coûteuse à mettre en place, car directement reliée à chaque emploi, mais elle démontre que les comportements peuvent faire l'objet d'une appréciation rigoureuse.

### 3. Les acteurs

#### Le supérieur hiérarchique direct

Il est a priori le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et le niveau de performance atteint, et donc à ce titre en charge de l'évaluation dans environ 90 % des cas. Cette responsabilité est également en lien avec son rôle d'encadrement et de management.

Cette remarque générale doit toutefois être relativisée et tenir compte du contexte organisationnel. Ainsi, les changements d'organigramme, les restructurations ou changements de sites sont fréquents et peuvent complexifier les situations.

Par ailleurs, l'inconvénient de ce type d'appréciation est lié au fait de confier l'appréciation des résultats et la fixation des objectifs à une seule personne. Cette double responsabilité est source d'inéquité de traitement et de manque d'objectivité. Pour pallier les limites de l'appréciation par une seule personne, d'autres acteurs peuvent alors intervenir dans le processus d'évaluation.

#### Le collègue « ad hoc »

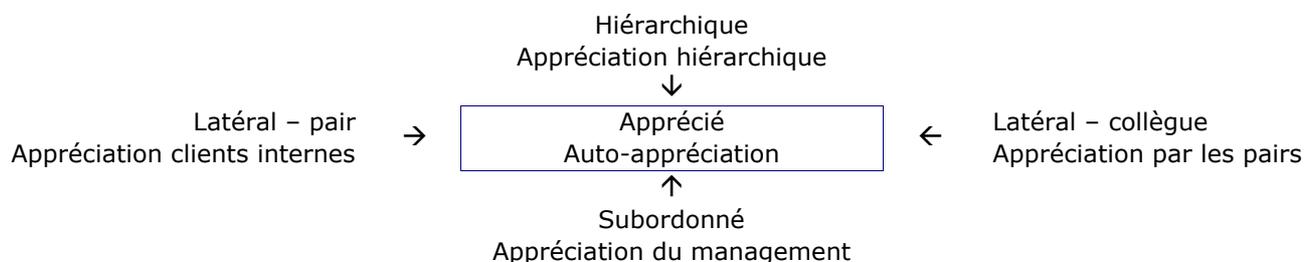
Cette méthode consiste à augmenter le nombre d'appréciateurs et permet de faire face aux difficultés définies plus haut et aux risques de subjectivité d'un appréciateur unique.

Kodak a longtemps pratiqué ce mode d'appréciation qui prévoyait dans un premier temps une évaluation par un collège de 3 à 5 personnes, composé de managers et de clients internes. Cette appréciation est effectuée en l'absence du salarié sur la base d'une grille d'appréciation. Dans un second temps, le salarié et son responsable échangent sur l'appréciation formulée par le collège, et définissent ensemble les objectifs et les points d'amélioration.

#### Le 360° et le 540°

Le 360° feedback, aussi appelé « bilan multiperspectives » ou « diagnostic à évaluateurs multiples », se présente sous la forme d'un questionnaire auquel la personne à évaluer doit répondre. Elle est placée au centre d'un cercle composé de son responsable (n+1) et de certains de ses collègues et collaborateurs (n-1). Le principe est de comparer les réponses, guidées par des perceptions et des systèmes de représentation différents.

Cette méthode permet au salarié de recevoir un « feedback » sur sa performance, de manière anonyme et de la part des principaux niveaux avec lesquels il travaille. Contrairement aux approches traditionnelles d'évaluation, le 360° ne s'appuie pas seulement sur le supérieur hiérarchique comme source d'information, mais fait également appel aux pairs, collègues et subordonnés et, dans certains cas, aux clients et fournisseurs. On parle alors de 540° feed-back.



Les prérequis pour mettre en place ce type de démarche sont les suivants :

- les objectifs doivent être en rapport avec les modes d'organisation,

- la procédure doit être respectée (anonymat, confidentialité...),
- le rapport doit être lisible, pour être facilement exploité et faire l'objet d'un plan de développement suivi.

Ce dispositif est donc lourd et coûteux, mais correspond à l'évolution du type d'organisation d'un grand nombre d'entreprises, qui développent le travail en équipes transverses, réduisent le nombre de niveaux hiérarchiques et placent le client au centre de leurs préoccupations. Le 360° est également très adapté à la décentralisation d'une partie de la fonction RH vers les managers, dans la mesure où il permet d'évaluer les comportements managériaux.

Nous pouvons citer l'exemple d'IKEA, mis en évidence dans la revue *LSA* n°1596 (septembre 1998) dans un article intitulé « IKEA : les salariés jugent leurs patrons ». IKEA a mis en place dès 1998 un outil d'évaluation inspiré de la méthode anglo-saxonne Team Management System, et destiné à mesurer la performance de ses dirigeants.

Cet outil se présente sous la forme d'un questionnaire de 66 points se rapportant aux 11 compétences dont doit faire preuve le manager. Après une première phase d'auto-évaluation par le dirigeant, un questionnaire est ensuite distribué aux membres de son équipe qui répondent de manière anonyme. Selon le DRH Marc Chousseaud, « cette évaluation croisée permet de dépasser les conflits personnels et de recueillir l'appréciation la plus objective possible ».

Le process détaillé était le suivant :

- auto-évaluation du dirigeant,
- évaluation anonyme par ses équipes dans les magasins,
- évaluation anonyme par les collaborateurs du siège,
- retour sous pli confidentiel au consultant,
- analyse croisée des évaluations, pour dégager les points de divergence et les axes d'amélioration,
- communication confidentielle des résultats à l'intéressé, qui choisit de les diffuser ou non à son équipe.

### **L'auto-évaluation**

Ce type d'appréciation, définie par Mc Gregor en 1960, est au cœur de la démarche de gestion par objectifs. Il prévoit que le salarié élabore sa définition de fonction, définisse lui-même ses objectifs et évalue ses résultats. Ces éléments servent de base à l'entretien avec le supérieur hiérarchique, et chaque thème auto-évalué est négocié. Ce mode d'appréciation est donc contradictoire et régulé par le supérieur hiérarchique. Il permet notamment de :

- mesurer la capacité du salarié de prendre du recul,
- voir dans quelle mesure il connaît ses forces et faiblesses,
- faciliter l'acceptation de la critique par l'apprécié, car il aura lui-même amorcé cette démarche,
- mieux connaître les attentes de l'apprécié.

L'auto-évaluation est de plus en plus souvent utilisée en amont de l'entretien. Elle nécessite toutefois des relations de confiance entre l'apprécié et l'appréciateur pour éviter le risque de survalorisation. Elle est par ailleurs souvent intégrée dans la démarche 360°, qui réduit ce risque de survalorisation et offre une meilleure justesse.

### **L'assessment center (ou bilan comportemental)**

D'origine anglo-saxonne et développé pour le recrutement d'officiers anglais et américains lors de la seconde guerre mondiale, les assessment centers ont été adaptés aux entreprises dans les années 80. Ils sont un outil de développement, de promotion et de gestion des carrières, et visent à évaluer les réactions comportementales (gestion du stress, stabilité émotionnelle, capacités d'adaptation...) lors de mises en situation réelles ou fictives.

Cette technique, qui concerne essentiellement les cadres, est pratiquée par des consultants. Le salarié est confronté à une situation professionnelle simulée, afin de mesurer ses capacités face aux exigences du poste qu'il serait amené à occuper, par exemple dans le cadre d'une mobilité.

On peut distinguer trois techniques principalement utilisées :

- le tri de courriers et de dossiers (« basket test ») : le salarié doit trier et analyser un certain nombre de documents, puis faire une synthèse auprès d'un consultant qui évalue les décisions prises et leur justification. Cette technique permet de mesurer les qualités de synthèse et d'organisation, le sens des priorités et la résistance au stress ;
- le jeu de rôle : le salarié est mis en situation pour évaluer ses qualités relationnelles et sa capacité de négociation, par exemple en remotivant un membre de son équipe ;
- la simulation d'une discussion de groupe : le salarié est alors évalué sur son sens de l'argumentation et son pouvoir de conviction.

L'assessment center a également fréquemment recours aux tests, parmi lesquels :

- **le test Sosie** : il mesure 9 traits de personnalité et 12 valeurs qu'il s'agit de mettre en relation pour comprendre la dynamique de chaque individu. La personne est confrontée à 98 séries de phrases (évaluation de la personnalité, puis du système de valeurs) et doit choisir ce qui la décrit le mieux, le moins bien, ce qu'elle considère comme important dans la vie et moins important. Sosie fait partie des tests dits « à choix forcé ». Les dimensions évaluées sont créditées de points. La note standard permet à l'évaluateur de situer le score du candidat par rapport à ceux obtenus par des personnes ayant les mêmes caractéristiques que lui. Ce test permet de mettre l'accent sur la dynamique de la personne évaluée, ses motivations.
- **Le PAQ** (Position Analysis Questionnaire) : il se présente sous la forme d'un questionnaire structuré de 200 items qui s'appuie sur une base de données de 40 000 citations et 2 200 emplois-types. Le questionnaire passe en revue les caractéristiques diverses de l'emploi, des comportements aux capacités sollicitées en passant par les conditions de travail. Un logiciel de traitement dresse le profil de cet emploi, le compare avec d'autres, peut dessiner une cartographie des emplois. Le rapport centré sur la personne comprend des informations sur le profil d'intérêts et de personnalité, les aptitudes et les compétences, suivant des échelles d'aptitudes. Le traitement permet de concevoir des parcours d'évolution professionnelle, d'élaborer des dispositifs de formation...
- **Les questionnaires d'intérêts** : ils permettent d'étudier si les intérêts d'une personne (six familles : réaliste, investigatif, artiste, social, entreprenant, conventionnel) correspondent à son métier.
- **Le BarOn EQ-i** : il s'agit d'un questionnaire composé de 133 items qui permet

de calculer le quotient émotionnel, c'est-à-dire la façon dont une personne interagit avec les autres et utilise ses connaissances dans la situation immédiate, selon cinq grandes échelles composites (intrapersonnelle, interpersonnelle, adaptabilité, gestion du stress, humeur générale) déclinant quinze composants. L'approche est auto-évaluative et des indicateurs d'omission et d'incohérence permettent de s'assurer de la validité des résultats.

Ces phases d'évaluation sont suivies de réunions de synthèse et d'entretiens de restitution auprès du salarié.

Le principal atout des assessment centers est d'utiliser des techniques d'évaluation multiples, de recourir à plusieurs consultants (généralement de un à trois) et d'avoir une approche contextualisée, proche de la réalité professionnelle. L'évaluation par un regard externe est par ailleurs un gage de fiabilité de la méthode.

Cette méthode est en revanche coûteuse, et de ce fait destinée aux cadres de haut niveau des grands groupes. Rank Xerox, Kodak, Renault ou Total ont par exemple recours à l'assessment center, qui leur permet d'estimer si un salarié pourrait occuper un poste visé et quelles formations seraient nécessaires. L'assessment center constitue un outil prédictif du comportement, mais ne peut apprécier les compétences techniques du salarié.

## 4. Les procédures

Les procédures recensent l'ensemble des prescriptions relatives à la manière dont l'appréciation doit être menée. On peut citer les principales prescriptions suivantes :

- la date de l'entretien,
- le support de l'appréciation (document, grille...),
- la campagne d'information auprès des salariés et des responsables hiérarchiques, et éventuellement l'organisation de sessions de formation,
- le lancement de l'appréciation (organisation matérielle, respect du planning),
- le suivi des réalisations (nombre de salariés appréciés, relances des managers si nécessaire...),
- le recueil et l'archivage des documents.

La qualité des procédures est essentielle compte tenu du nombre important des acteurs, et permet une bonne synchronisation de ces derniers. Elle doit également être en lien avec l'organisation en place, et être ordonnancée en fonction du cycle annuel de la gestion des ressources humaines. Le process d'évaluation doit s'insérer dans ce cycle, s'adapter aux priorités préalablement définies et au calendrier des obligations légales (négociation annuelle obligatoire, plans de formation...).

L'ordonnancement de la période de l'appréciation au sein des cycles des autres composantes de la gestion des ressources humaines est d'ailleurs significatif concernant les visées de l'appréciation. Par exemple, la banque Oddo (900 salariés) a mis en place le cycle annuel suivant.

- Décembre-janvier : entretiens annuels d'appréciation.
- Février : révisions salariales ; révisions des salaires fixes et déterminations des variables (bonus).
- Mars-avril : revues de personnel.

- Septembre-octobre : plans de formation.

Les entretiens d'appréciation visent principalement à évaluer les performances de l'année écoulée, à estimer le niveau de compétences et à définir les objectifs de l'année à venir. Compte tenu de la politique de rémunération totalement individualisée tant au niveau du fixe que de la partie variable, les conclusions de l'entretien d'appréciation contribuent à justifier les décisions prises sur ce sujet.

Ces conclusions alimentent également les revues du personnel qui mettent en évidence les différentes catégories de salariés (hauts potentiels, salariés aux compétences-clés) et permettent de définir les actions de promotion et de mobilité.

Pour la banque Oddo, l'appréciation est donc prioritairement reliée à l'évolution des rémunérations, puis dans un second temps à la revue de personnel. Le lien entre l'appréciation et le plan de formation est peu développé, comme l'atteste le décalage des cycles. Le plan de formation est en effet présenté aux partenaires sociaux en septembre-octobre. On peut donc en déduire que la principale finalité de l'appréciation est d'évaluer la performance actuelle, et que la préparation des évolutions professionnelles est secondaire.

## 5. Les modes de notation

Les systèmes d'évaluation par notation synthétique sont encore très présents. La note permet d'effectuer des classements et comparaisons, et représente une information facile à traiter. Elle est pratique pour l'administration des ressources humaines qui peut rapidement mesurer l'évolution dans le temps, et son caractère synthétique facilite le lien avec la rémunération. Cependant, la note n'offre pas les garanties d'objectivité nécessaires et dépend en grande partie de la bienveillance ou de la sévérité de l'appréciateur. Par ailleurs, la note représente un jugement sur l'individu mais n'apporte pas au salarié les points de réflexion concernant ce qu'on attend de lui. Elle peut se faire sur deux, trois ou cinq niveaux, à l'image de ce qui est pratiqué aux Etats-Unis. Dans ce dernier cas, l'éventail va généralement de A à E (A = Excellent, B = Bien, C = Moyen, D = Insuffisant, E = Mauvais). Ce mode de notation a plusieurs limites. Il manque de stabilité dans le temps et varie selon l'appréciateur. De plus, les appréciateurs ont tendance à classer une grande majorité des salariés dans la même catégorie (généralement B ou C) pour éviter d'avoir à se justifier ou de devoir gérer les risques relationnels au sein de l'équipe.

La note est donc réductrice, peu informative et n'est utile que si elle est accompagnée de commentaires. Face à ce constat, de plus en plus d'entreprises mettent en place des systèmes descriptifs de niveaux spécifiques à des indicateurs au travers d'une grille d'appréciation. Ces niveaux peuvent par exemple aller de 1 à 4 (1 = Proscrit, 2 = Perfectible, 3 = Majeur, 4 = Professionnel). Les indicateurs peuvent être liés au processus (gestion du planning), relatifs à l'organisation (qualités relationnelles) ou managériaux (délégation, prise de décision). Pour chaque niveau de chaque indicateur, un descriptif est défini afin de garantir l'objectivité de l'évaluation. Le risque de l'évaluation « à la tête du client » est alors écarté et le salarié visualise aisément ses points d'amélioration.

Pour les entreprises qui ont un système de notation et qui ne souhaitent pas le remettre en cause dans sa globalité, il est possible d'opter pour un système de notation échelonnée qui représente une transition vers l'évaluation descriptive. Les différentes notes sont alors explicitées, pour limiter les risques d'une appréciation arbitraire.

### **La distribution forcée (forced-ranking)**

La distribution forcée, utilisée en France dans 10 à 15 % des entreprises, selon une étude HEC-ANDCP, consiste à évaluer les résultats des salariés par rapport à ceux de leurs collègues, et non en fonction d'objectifs prédéterminés. Cette méthode est principalement utilisée dans les pays anglo-saxons et a été surnommée le « rank and yank » (« classer et se débarrasser »), ce qui signifie que les salariés peuvent être licenciés s'ils sont mal notés à plusieurs reprises.

Cette méthode d'appréciation s'accompagne d'une notation qui peut être effectuée selon une distribution de type de Gauss, avec par exemple cinq notes de A à E concernant respectivement 10 %, 20 %, 40 %, 20 % et 10 %. Elle a pour objectif de forcer les managers à « trancher » dans l'évaluation de leurs salariés, et de motiver ces derniers par la peur de figurer en bas de classement.

IBM France a eu recours à la distribution forcée au début des années 2000 et a mis en place une notation qui allait de 1 à 4. La note 4 correspondait à « des résultats insuffisants, inférieurs aux engagements pris ainsi qu'à un manque de respect des principes d'actions ». Cette note déclenchait une procédure de mise en garde de trois à six mois pour que le salarié améliore ses résultats, faute de quoi il pouvait être licencié pour insuffisance professionnelle.

Cette pratique a été contestée car la direction d'IBM avait défini auprès des managers des fourchettes indicatives de notes « 4 » à atteindre, ce qui a provoqué une polémique autour de « quota de 4 » à atteindre. Le cas IBM a soulevé un débat juridique autour des notions d'insuffisance professionnelle et d'insuffisance de résultats. En effet, cette dernière ne constitue pas une cause de rupture du contrat de travail pouvant priver le juge de son appréciation d'une cause réelle et sérieuse. Selon Antoine Lyon-Caen, professeur de droit social, le forced-ranking n'est pas illégal en tant que tel, mais l'usage qui en est fait peut être contestable. Il précise que « licencier quelqu'un parce qu'il a obtenu deux fois la note C n'a rien de légitime. Ce sera au juge de voir s'il y a une faute professionnelle suffisante pour justifier le licenciement ».

La méthode de la distribution forcée est très encadrée par le droit du travail français qui prévoit que sa mise en place doit être préalablement portée à la connaissance des salariés et du comité d'entreprise, et que ce mode d'appréciation doit être pertinent au regard de la finalité poursuivie.

Elle peut apparaître comme une réponse à l'homogénéisation des résultats dans le cadre de la notation « classique », mais présente des risques majeurs. Elle peut en effet créer artificiellement des « bons » et des « mauvais », démotiver de nombreux salariés car la moitié d'entre eux auront une note inférieure à la moyenne, et accroître les rivalités au sein des équipes.

*Pour un développement plus détaillé, voir chapitre 5.*

## 6. Les liens de l'évaluation avec l'organisation

Les systèmes d'appréciation sont étroitement liés aux organisations dans lesquelles ils sont mis en place. E. Enriquez a mis en évidence les liens entre le mode d'organisation et le type d'appréciation, en décrivant la typologie suivante.

	<b>Charismatique</b>	<b>Bureaucratique</b>	<b>Coopérative</b>
<b>Objet</b>	Qualités personnelles du sujet	Les comportements professionnels requis	Performances réalisées / objectifs fixés
<b>Procédure</b>	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Inventaire des comportements	Appréciation par un collègue
<b>Référentiel</b>	Loyauté et soumission au chef	Conformité aux règles	Amélioration de la marche de l'organisation

E. ENRIQUEZ – Evaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises – Connexions – 1976

Par ailleurs, F. Pichault et J. Nizet ont défini un cadre conceptuel de cinq modèles de gestion des ressources humaines en rapport avec un type d'organisation spécifique, et précisent le mode d'appréciation utilisé pour chacun de ses modèles :

- le modèle arbitraire (configuration entrepreneuriale) : l'appréciation est souvent discrétionnaire, imprécise et informelle. Ce n'est pas une action au cœur de la gestion des ressources humaines, et son lien avec la gestion des rémunérations et des carrières est très limité ;
- le modèle objectivant (bureaucratie mécaniste) : l'appréciation y est davantage objectivée et « outillée ». Elle repose sur un référentiel (descriptions de fonction) et sur des critères précis (méthode des incidents critiques, grilles de notation) ;
- le modèle individualisant (adhocratie) : ce mode d'appréciation est relié à une gestion par objectifs, et souvent relié à la politique de gestion des carrières (promotions, mobilités) ;
- le modèle conventionnaliste (bureaucratie professionnelle) : l'évaluation est centrée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs. Le processus de promotion passe surtout par la cooptation, et n'est que rarement impacté par l'évaluation ;
- le modèle valoriel (configuration missionnaire) : l'évaluation porte essentiellement sur l'adhésion aux valeurs et concerne peu les autres composantes de la politique RH.

## Chapitre 2 – Les garanties et les contraintes

### I. La justice procédurale

Souvent issue du domaine de la perception liée à la procédure suivie plus qu'au résultat, elle est aussi appelée justice du processus, des moyens, des méthodes pour allouer les ressources et les compétences.

#### 1. Synthèse du concept

Ses origines trouvent leurs sources dans les études de Rawls<sup>36</sup>. La théorie de la justice procédurale se réfère aux processus mis en œuvre pour produire le résultat. Les procédures justes doivent être autant que possible cohérentes, avec le moins de biais possibles, documentées de manière précise, les plus impartiales et relever d'une certaine éthique.

Développés progressivement au début des années 1970, les premiers travaux de Thibaut et Walker<sup>37</sup> sont relatifs aux procédures de résolution des conflits. Ils montrent que plus les individus ont un contrôle sur le processus de décision, plus ils en acceptent le résultat, y compris lorsqu'il est à leur désavantage. Ce courant de recherche sur la justice organisationnelle est défini « comme la perception que l'organisation traite équitablement des individus qui la composent. Elle est considérée comme un déterminant des attitudes et comportements tels que l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle...<sup>38</sup> ». Cette démarche s'attache à toute l'organisation des éléments qui accompagnent les décisions finales.

Plus « ils auront été associés à cette procédure (par exemple, si on prend la peine de recueillir leur opinion et leur point de vue<sup>39</sup>) », plus cette présomption de cohérence d'application pourra se révéler importante dans le traitement des biais éventuels, puisque communs et/ou compilés, ils pourront être remontés plus facilement.

De surcroît, dans le cadre d'une procédure identique et commune, des influences plus fortes pourront s'exercer pour amender le process et l'adapter si le ressenti des évalués se fait jour, et ce au bénéfice de tous.

---

<sup>36</sup> Voir par exemple John Rawls, *Théorie de la Justice*, Le Seuil, Paris, 1987.

<sup>37</sup> Thibaut, J. et Walker, L. 1975. *Procedural justice: a psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. Thomas, DA, 1990.

<sup>38</sup> Ientile-Yalenios Jocelyne, *Justice procédurale et perception d'efficacité des procédures d'appréciation*, congrès de l'AIPTLF de Québec, 2008

<sup>39</sup> Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2008, Voir Chapitre 6.

## 2. L'accès à un droit

Son importance est essentielle en termes de perception pour les entretiens annuels. Et ce, parce qu'il est avéré que l'évaluation et le résultat qu'elle engendre sont sujets à insatisfactions récurrentes. L'ensemble du processus même, avec toutes les réserves précédemment évoquées, reste d'actualité et il revient aux DRH d'assurer une égalité d'accès à la procédure d'évaluation et une « chance » potentielle de bénéficier de mobilités, d'être éligible à des promotions, des rémunérations...

La personne évaluée va disposer d'une voix au chapitre. Comme ont pu le montrer Rojot<sup>40</sup> et Le Flanchec sur des processus de médiation interne chez IBM et SFR Cegetel, des dispositifs ont été institués par la mise en place d'une médiation-arbitrage, en cas de désaccord entre un salarié et son manager (ce dispositif s'inscrit dans un accord collectif d'entreprise, qui permet aux salariés d'avoir recours à une médiation interne pour gérer les conflits quotidiens du travail).

Le recours à ce type de dispositif, qui a un impact réel sur les relations collaborateurs-managers, a pu apporter des solutions d'apaisement importantes en termes de régulations sociales et collectives.

Ce véritable droit d'accès va permettre de poser des jalons de part et d'autres.

Le temps consacré va laisser à chacun une capacité à formuler, à préparer son entretien pour mieux exposer sa situation personnelle. D'abord pour pouvoir présenter des argumentations et/ou échanger plus avant sur les faits, leur donner un contexte, une actualité ; *in fine*, une réalité plus explicative du travail qu'un simple relevé de situation.

Au-delà de la possibilité d'accès, c'est bien un investissement de l'évalué dans une croyance, celle de l'impact de son discours. Ce dernier va pouvoir espérer et éventuellement vérifier l'influence réelle sur le cours des événements qui le concernent.

Cette capacité à modifier, à faire corriger, à demander des précisions, voire à en donner, à recourir à des éléments qui n'étaient pas initialement dans le champ des échanges, à tous le moins des perceptions, va ancrer la justice procédurale dans une dimension de garantie, et donc de sauvegarde de l'individu au sein de l'organisation.

C'est ainsi que les travaux de Greenberg<sup>41</sup> ont bien montré que la fiabilité des informations était un élément incontournable de la perception de justice et que les rétributions perçues devaient se baser sur l'évaluation des contributions. L'instauration de procédures de médiation ou la capacité à pouvoir avoir un entretien constructif avec les services de Ressources Humaines apparaît de nature satisfaisante dans le ressenti des personnes évaluées.

---

<sup>40</sup> Le Flanchec Alice, Rojot Jacques, "La médiation: un outil de gestion des ressources humaines", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°65, Juillet-septembre, 2007.

<sup>41</sup> Greenberg J., notamment "Reactions to procedural injustice in payment distributions. Do the means justify the ends?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n° 1, 1987.

De manière plus globale, ce même auteur a montré que les points essentiels pour que les entretiens d'évaluations puissent s'inscrire dans des procédures d'équités internes étaient les suivants.

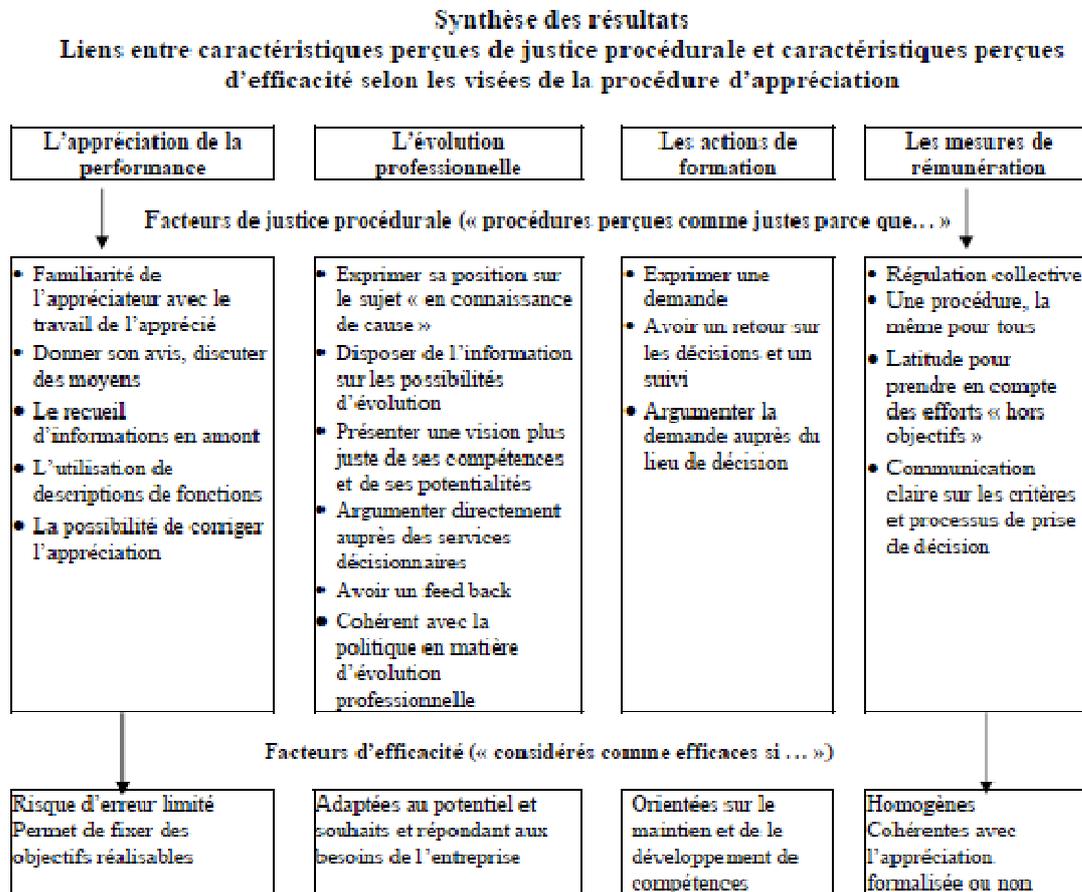
- Une préparation en amont et un recueil d'informations qui puissent être utiles lors des entretiens. Cette préparation de part et d'autre est essentielle. La considération qui est perçue lors des échanges et ses aspects relèvent d'une certaine notion de respect entre interlocuteurs ; le fait de prendre en compte les informations communiquées par l'évalué permet aux échanges de mieux répondre aux attentes de l'évalué. La place et la prise de parole de la part de la personne évaluée sont des éléments essentiels dans les interactions qui se produisent lors de l'entretien.
- Le nécessaire dialogue instaurant une réelle écoute lors de l'entretien est un élément essentiel. Même si la notion de hiérarchie est bien présente, les gestes et la posture de l'évaluateur ne doivent pas faire en sorte que l'entretien soit un simple rapport de domination. Les effets n'en seraient qu'amoindris ou, à tous le moins, s'inscriraient dans une relative déformation de pouvoir. A ce titre, la capacité de parler de son évolution professionnelle est un élément particulier de prise en considération des aspirations de l'évalué. D'autant que si l'évaluation ne se passe pas dans de bonnes conditions, son exploitation par les services RH n'en sera que plus difficile. De même, l'échange sur les actions de formation permet d'inscrire l'entretien dans une symbolique constructive pour les deux parties.
- La possibilité de revoir l'évaluation et d'avoir des capacités de la corriger. Dans cet ordre d'idée, il faut aussi intégrer la possibilité d'avoir un nouvel entretien pour ajuster les éléments du premier, notamment lorsque les circonstances le permettent.
- La connaissance par l'évaluateur du travail de l'évalué. A ce titre, si l'évaluateur est un familier, l'évaluation n'en a que plus d'impact, surtout si elle se place sur le terrain du factuel.
- Des indicateurs pertinents et cohérents. Si ceux-ci ont été négociés, la perception en est améliorée. A défaut, s'ils sont établis de manière unilatérale, des ressentis peuvent voir le jour.

En termes de justice procédurale, la nécessité d'explicitier les process d'évaluation et leurs effets sur les éléments de carrière du salarié sont primordiaux. Que ce soit en termes de rémunérations, de formations, d'avancements..., les perceptions sont sensibles en termes de justice. A défaut de corrélation, l'opacité qui entoure les process d'évaluation, selon l'expression d'Oliver Cousin, instaure un rapport de doute et de confiance dans la relation personnelle à l'entreprise.

L'entretien d'évaluation, si son support est générique, emporte par lui-même des contradictions.

Il est global et ne permet pas fondamentalement d'être précis pour chacun des salariés. A contrario, il leur assure à tous le même support, et donc potentiellement une équité supposée de traitement, de par la forme.

Et comme le souligne Ientile-Yalenios<sup>42</sup>, le « lien entre perception de justice procédurale et perception d'efficacité de l'appréciation » est réel. Mais les formes de justice procédurale sont multiples et les moyens aussi divers.



Source : Ientile-Yalenios Jocelyne, *Justice procédurale et perception d'efficacité des procédures d'appréciation*, congrès de l'AIPTLF de Québec – 2008.

<sup>42</sup> Ientile-Yalenios Jocelyne, *Justice procédurale et perception d'efficacité des procédures d'appréciation*, congrès de l'AIPTLF de Québec – 2008.

## II. Le point de vue des partenaires sociaux sur l'évaluation

Nous avons vu plus haut que l'évaluation était au cœur des processus RH et avait de nombreuses finalités. Il est donc logique que les organisations syndicales se soient saisies de ce thème qui touche à la place du salarié dans l'entreprise, au sens de son travail, à son adhésion aux objectifs et, d'une manière générale, à la démocratie au sein de l'entreprise.

De plus, les partenaires sociaux sont associés à la mise en place des méthodes et techniques d'évaluations et peuvent à ce titre entamer des procédures en justice en cas de désaccord avec les employeurs. Ainsi, la société Wolters Kluwers (Groupe Liaisons Sociales, Lamy...) a été condamnée en septembre 2008, suite à une action des organisations syndicales, au sujet de son mode d'évaluation. Dans son jugement du 5 septembre 2008, le TGI de Nanterre a jugé les critères d'évaluation (focus client, création, innovation et intégrité) illégaux.

La crise actuelle et le contexte de rigueur salariale ont renforcé le nombre de contestations des organisations syndicales. On peut citer les exemples récents d'Alcatel-Lucent (critères comportementaux contestés par l'ensemble des représentants du personnel), de PSA (contestation de l'individualisation des rémunérations à base de notation) ou de la Société Générale (notation issue du 360° feed-back contestée par les managers).

Le champ de compétences des partenaires sociaux ainsi que le contexte économique et social actuel justifient que l'on analyse les points de vue des organisations syndicales sur l'évaluation des salariés.

### 1. Les positions<sup>43</sup> de principes au sujet de l'évaluation

#### CGT et FO plutôt opposés

Les principaux opposants au principe de l'évaluation des salariés évoquent le risque de dislocation du rapport collectif des salariés et de l'employeur. La CGT et FO sont sur cette position. La CGT considère que l'évaluation est un dispositif d'individualisation qui va à l'encontre de l'organisation de la production qui est de plus en plus « socialisée », c'est-à-dire une « œuvre collective ».

La CGT reconnaît que l'évaluation devrait constituer « une occasion de manifester une reconnaissance auprès des salariés et d'ouvrir des perspectives ». Or, elle constate que l'évaluation n'est qu'un moyen pour la Direction « de diffuser les objectifs définis par la haute direction, sans participation des intéressés ». Elle rappelle à cette occasion l'aspiration de l'ensemble des salariés à pouvoir intervenir dans la gestion humaine de l'entreprise.

La CGT va plus loin que la contestation de l'évaluation en affirmant qu'elle est même une menace, dans la mesure où c'est un moyen pour imposer les objectifs fixés, et qu'elle fait craindre un licenciement si ces objectifs ne sont pas atteints. L'évaluation est donc perçue par la CGT comme un instrument de pression pour faire adhérer au projet d'entreprise. La CGT dénonce une situation d'hypocrisie où le salarié « fait semblant

---

<sup>43</sup> Moulinier René, *L'évaluation du personnel*, Collection Top Management, Chiron Editeur, 2002.

d'adhérer à ce projet pour ne pas être mal considéré, ce qui ne crée pas les meilleures conditions de travail ».

Au-delà de ces positions très marquées, l'évaluation suscite un réel débat interne au sein de la CGT. Ainsi, l'UGICT, qui représente les ingénieurs, cadres et techniciens au sein de la CGT, est « favorable à la reconnaissance des efficacités individuelles pourvu qu'elles soient appréciées selon les critères les plus objectifs possibles et que la reconnaissance de l'efficacité des uns ne le soit pas au détriment de l'efficacité collective ». L'UGICT-CGT propose d'ailleurs quelques pistes d'amélioration parmi lesquelles :

- le développement de règles et bonnes pratiques validées démocratiquement,
- la reconnaissance des contributions individuelles tout en rejetant les systèmes de classements des individus,
- la mise en place de recours efficaces (commissions paritaires).

Plus globalement, la CGT dénonce dans les pratiques d'évaluation une tendance à la normalisation des comportements, qui passe par un changement d'atmosphère dans le travail, l'autodiscipline et le dépassement de soi.

### **CFDT, CFTC et CFE-CGC plutôt favorables**

La CFDT est ouverte sur le sujet, notamment sur ses implications en termes de formation (recensement des besoins) et d'évolution de carrières. La CFDT est « favorable à tout ce qui favorise l'autonomie, le sens de l'initiative, à condition que cette autonomie soit encadrée par des règles collectives ». Elle préconise que les salariés soient associés à la conception des systèmes d'évaluation, et puissent en contrôler l'orientation.

La CFTC a une attitude encore plus ouverte et a même choisi d'expérimenter l'évaluation sur ses permanents à la fin des années 90. Elle considère que l'entretien d'évaluation est un progrès par rapport aux pratiques habituelles de management, et qu'il permet de recueillir les aspirations du salarié en termes de projet professionnel et de formation.

Le process d'évaluation va dans le sens de la participation à la vie de l'entreprise prônée par la CFTC, en faisant du salarié un acteur de son travail, qui participe à l'orientation de son entreprise. La CFTC rappelle la nécessaire formation des managers aux outils de l'évaluation, au risque d'instrumentaliser le salarié. Elle insiste sur les enjeux de l'évaluation, qui ouvrent une réflexion sur l'entreprise et le sens du travail, et ses conséquences sur le plan humain, l'évaluation mettant en évidence pour le salarié « la différence entre sa lecture de ce qu'il fait et de ce qu'on lui en dit ».

La CFE-CGC est pour sa part très favorable à la démarche d'évaluation, qu'elle considère comme nécessaire, mais pose un certain nombre de conditions pour son bon déroulement :

- un accord avec les partenaires sociaux doit précéder et cadrer les pratiques,
- une évaluation du manager au préalable, avant qu'il apprécie ses équipes,
- un droit de refus de l'entretien d'évaluation de la part du salarié, sans risque de sanction,
- une séparation des comptes rendus d'entretien en deux parties : les informations relatives aux réalisations et objectifs doivent être destinées au manager, alors que les données concernant le projet professionnel sont destinées à la DRH.

Le MEDEF émet peu de recommandations sur le thème de l'évaluation, considérant qu'il s'agit d'une question du ressort de chaque entreprise, à l'exception de quelques branches où les conventions collectives régissent l'entretien d'évaluation.

Lors de « Club Compétences » organisés début 2009, le MEDEF a rappelé que le droit d'évaluer est issu du pouvoir de direction, comme le précise l'arrêt de la Cour de Cassation du 12 juillet 2002 : « Sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés ».

Lors de ces réunions, le MEDEF a sensibilisé ses adhérents sur la nécessité de former l'encadrement aux enjeux juridiques (« lors de l'entretien, les réponses apportées aux salariés ne sont pas neutres juridiquement »), à la dimension managériale de l'évaluation, à la politique de formation et aux liens avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## 2. Les modes et finalités de l'évaluation

Au-delà des positions de principe, il est également intéressant de recenser les points de vue des organisations syndicales concernant les modes d'évaluation et les principales finalités de l'évaluation des salariés.

### **La distribution forcée**

Nous avons vu plus haut les points de vues divergents des organisations syndicales sur le principe de l'évaluation. La méthode de la distribution forcée fait quant à elle l'unanimité par l'hostilité qu'elle suscite. L'ensemble des organisations syndicales est clairement opposé aux notations effectuées selon la méthode de la distribution forcée, considérant que l'évaluation par cette méthode a pour objet d'identifier et de licencier les salariés « indésirables » (salariés âgés, en arrêt maladie fréquents...). Elles s'appuient sur des études menées par des avocats d'anciens salariés de Ford USA, qui démontrent qu'un salarié de plus de 50 ans avait cinq à six fois plus de risques de recevoir la plus mauvaise notation qu'un salarié âgé de 30 ans. Les organisations syndicales sont donc opposées par principe à la méthode des quotas, et dénoncent également la théorie du « maillon faible ». Ainsi, un salarié classé « bon » alors que ses collègues seraient notés « très bons » recevrait une note basse du fait de l'application des quotas, et deviendrait alors « le maillon faible ».

### **Évaluation et rémunération**

La plupart des syndicats représentant les salariés sont hostiles à l'individualisation des salaires, et donc au lien entre l'évaluation et la rémunération. Pour FO, la négociation salariale doit se traduire par des augmentations générales, et les augmentations au mérite reviennent à récompenser certains salariés au détriment du pouvoir d'achat des chacun des autres salariés.

La position de la CFDT va dans le même sens, bien que plus mesurée. Elle reconnaît la possibilité d'individualiser certaines rémunérations, à condition de s'assurer que les « basses rémunérations n'ont pas été oubliées de l'expansion générale », le risque étant selon la CFDT que l'individualisation ignore les emplois les moins rémunérés. La CFDT précise que l'évaluation et son impact sur la rémunération modifient les rapports de force au sein de l'entreprise, puisque l'individualisation du salaire repose sur une décision unilatérale de l'employeur, et non sur une négociation. Les gardes-fous négociés sont alors nécessaires, sous la forme de critères d'évaluation objectifs. La CFDT revendique

ainsi la nécessité de « définir des critères par la négociation selon les branches professionnelles et selon l'entreprise ».

La CFE-CGC est l'organisation la plus favorable au lien entre l'évaluation et la rémunération. Elle considère même que la détermination de la part variable de la rémunération est une des composantes de l'entretien d'évaluation. Elle regrette que l'évolution des salaires fixes soit décidée par la Direction générale et que l'évaluateur ait peu de leviers d'intervention sur ce sujet. Elle réclame un partage des rôles plus équilibré entre la Direction générale et l'encadrement en termes de détermination du salaire fixe.

### **Évaluation et fixation des objectifs**

Pour la CGT, le risque est que l'entretien d'évaluation modifie les classifications, voire même remplace les grilles de classification par un système de qualifications requises par les postes de travail. La CGT assimile l'évaluation à un « contrat d'objectifs », au sein duquel le salarié s'engage de manière unilatérale, sans engagement correspondant de la part de l'entreprise.

La CFDT est plus mesurée et n'est pas opposée à la notion d'objectifs, « à partir du moment où on les a délimités, et qu'ils sont identifiés, mesurables et atteignables ». Elle élargit toutefois le débat en s'interrogeant sur la pertinence et la possibilité de définir des objectifs pour tous les postes de travail, et considère que la définition d'objectifs n'est possible que lorsque le salarié dispose d'une marge de créativité dans l'organisation de son travail.

Quant à la CFE-CGC, elle insiste sur la détermination en commun des objectifs, leur caractère consensuel et sur le libre consentement du salarié. Elle précise que « l'objectif doit être mesurable et fixé à un niveau atteignable pour que le collaborateur soit motivé et dynamisé. Il faut donc bannir toute pression du supérieur pour les imposer ».

### **L'évaluation comme outil de développement des salariés**

Comme pour le lien avec la rémunération, la CGT considère que l'évaluation implique l'individualisation des carrières et renforce la concurrence des salariés entre eux. Concernant la gestion des compétences, la CGT est soucieuse de préserver l'existence des grilles de classifications et estime que l'évaluation des compétences est une menace sur ce plan.

La CGT revendique une classification des salariés selon les trois critères suivants :

- le diplôme,
- l'expérience professionnelle et la formation continue,
- l'efficacité individuelle et l'investissement personnel.

Elle estime également que les compétences doivent être reconnues dans l'entreprise, mais également inter-entreprises et inter-branches, en raison du développement de la mobilité des salariés. Cette position va évidemment à l'encontre d'une gestion des compétences propre à chaque entreprise, et issue des entretiens d'évaluations.

La CFE-CGC, en revanche, met l'évolution de carrière au cœur de l'évaluation. Celle-ci doit permettre de connaître le projet professionnel du salarié, qui doit ensuite être géré par la DRH, en fonction des besoins futurs de l'entreprise. Sur le champ des compétences, la CFE-CGC appelle à dépasser la logique de poste, pour tendre vers la mise en place de référentiels de compétences par groupes d'emplois. Ces référentiels devraient être définis en accord avec les salariés, et rectifiés si nécessaire après la lecture des comptes rendus des entretiens d'évaluation. Selon la CFE-CGC, l'expérience mise en place par Sollac (« Cap 2000 ») pourrait servir de référence.

Nous constatons donc que les organisations syndicales ont des positions divergentes, voire opposées, sur les principes et les finalités de l'évaluation. Ces avis ne sont d'ailleurs

pas monolithiques, comme en témoignent les débats internes au sein de la CGT sur ce thème. Les entreprises doivent tenir compte de la multiplicité des points de vues dès lors qu'elles souhaitent mettre en place ou modifier substantiellement le système d'évaluation. Compte tenu du contexte économique et social (augmentation du chômage et rigueur salariale) et de l'actualité de ces dernières semaines (suicides de salariés de France Telecom qui relancent le débat autour du stress au travail), les organisations syndicales vont sans doute porter une attention particulière sur les modes d'évaluation, et les négociations sur ce sujet pourraient être d'autant plus difficiles au sein des entreprises.

## III. Les aspects juridiques

### Introduction

Le droit de la compétence a pour objet de déterminer les responsabilités respectives de l'entreprise et du salarié en matière de détermination, de maintien, d'appréciation et de reconnaissance des compétences utilisables par l'entreprise.

Pourtant, le droit français du travail ne définit pas la notion de compétence professionnelle au sens d'une aptitude qui serait reconnue au travailleur. Seule la notion plus classique de qualification professionnelle est connue et permet, le cas échéant, de situer le salarié par rapport aux autres catégories de travailleurs et par rapport à des collègues de travail évoluant dans le même emploi.

On peut néanmoins retenir la définition de la compétence qui a été donnée par le Conseil National du Patronat Français (CNPFF devenu le MEDEF) à Deauville, au cours des « Journées internationales de la formation » organisées en 1998 : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Dès l'embauche, lors de l'entretien de sélection et durant toute sa vie professionnelle, le salarié sera soumis à des techniques de contrôle et d'évaluation de ses compétences. L'enjeu de ces évaluations est déterminant pour le salarié puisque de leurs résultats dépendra la progression de sa carrière, de sa rémunération et de sa formation.

L'évaluation des compétences est un préalable nécessaire à la formation professionnelle. Aucune action de formation ne peut être envisagée sans connaître les acquis du salarié évalué et les compétences qu'il doit acquérir à l'issue de la formation. L'évaluation des compétences est également un outil qui permettra à l'employeur d'éviter de licencier son salarié mais qui va aussi parfois lui permettre de préparer le licenciement d'un de ses salariés.

Pendant longtemps, le droit français a laissé à l'employeur toute latitude pour juger ses salariés. Cet oubli a entraîné de nombreux abus, le salarié étant tributaire de la volonté plus ou moins subjective de l'employeur de le voir évoluer au sein de l'entreprise. La fin du XX<sup>e</sup> siècle a été marquée par la fin de l'ère de l'employeur seul juge et la jurisprudence a entrepris de contrôler les décisions de l'employeur pour limiter tout abus de pouvoir.

On peut dès lors se demander quelle est l'étendue du contrôle de l'évaluation des compétences et la part de liberté que l'employeur conserve dans l'appréciation de ses salariés.

Nous verrons dans un premier temps le fondement du pouvoir d'évaluation des compétences des salariés par l'employeur, puis nous étudierons dans un deuxième temps les finalités de l'évaluation et son contrôle par le juge.

## **1. Le fondement du pouvoir d'évaluation des compétences des salariés par l'employeur**

La loi puis la jurisprudence ont récemment reconnu le droit de l'employeur d'évaluer les compétences de ses salariés, mais il doit pour cela respecter un certain nombre de principes.

### **A. La légalité de l'évaluation**

L'évaluation des salariés est longtemps restée un sujet indifférent en droit du travail et la jurisprudence considérait que l'employeur était seul juge des aptitudes de ses salariés (Cass. Soc., 13 mars 1963, Bull. Civ. IV n° 245). Cependant, de nombreuses dispositions légales ont récemment consacré la validité de l'évaluation et sont venues encadrer les prérogatives de l'employeur en la matière.

#### **1) Une reconnaissance légale**

La loi du 31 décembre 1992, directement inspirée du rapport de Gérard Lyon-Caen sur « les libertés publiques et l'emploi », qui comportait une réflexion sur les risques d'atteinte aux libertés encourus par les salariés en cours de contrat, a introduit les articles L. 121-6 à L. 121-8 dans le Code du travail (aujourd'hui codifiés aux articles L. 1221-6 à L. 1221-9 et L. 1222-2 à L. 1222-4 du Code du travail) qui visent à réglementer les procédures d'embauche et les méthodes d'évaluation des salariés en poste et par conséquent, à les légitimer sous réserve de conditions particulières à respecter.

Le candidat à un emploi et le salarié évalué sont tenus de répondre de bonne foi aux questions qui leur sont posées, tandis que l'employeur doit informer à l'avance le candidat « des méthodes et techniques d'aide au recrutement », et le salarié en poste « des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard ».

Les dispositions de la loi du 19 janvier 2000 ont ensuite légalisé la jurisprudence Expovit qui disposait que « l'employeur tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois » (Cass. Soc., 25 février 1992, Bull. n° 122). L'article L. 6321-1 du Code du travail dispose donc que « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ». Par cette disposition, le droit d'évaluation devient un devoir et l'employeur a l'obligation d'évaluer régulièrement les compétences de ses salariés.

Enfin, grâce aux lois du 31 décembre 1992 et 17 janvier 2002, l'évaluation devient un droit pour les salariés qui peuvent la réclamer, notamment au travers de la création de deux nouveaux outils :

- le bilan de compétences : l'article L. 6313-10 du Code du travail dispose que « Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation » ;

- la validation des acquis de l'expérience : l'article L. 6313-11 du Code du travail prévoit que « Les actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience ont pour objet l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification figurant sur une liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle et enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles, mentionné à l'article L. 335-6 du code de l'éducation. »

## 2) Une reconnaissance jurisprudentielle

La jurisprudence a confirmé les orientations de la loi et fait de l'évaluation à la fois un droit et une obligation pour l'employeur.

Ainsi, la Cour de Cassation avait, dans un arrêt neocel du 20 novembre 1991 (n°88.43-120), énoncé que « l'employeur a le droit de contrôler et de surveiller l'activité de ses salariés pendant le temps de travail ».

Par la suite, la jurisprudence a précisé le socle sur lequel reposait cette faculté d'évaluation par l'employeur de ses salariés, à savoir son pouvoir de direction. Elle a ainsi énoncé, dans un arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation du 10 juillet 2002 (n° 00 42.368), que « l'employeur tient de son pouvoir de direction, né du contrat de travail, le droit d'évaluer le travail de ses salariés ».

En effet, le pouvoir de direction de l'employeur se manifeste notamment au travers des décisions d'affectation, de promotion ou encore de licenciement qu'il peut prendre à l'égard des salariés.

Or, l'évaluation du travail des salariés permet à l'employeur de faciliter et de justifier cette prise de décision.

Différents auteurs, tels que Jean Pelissier, Alain Supiot et Antoine Jameau, se sont prononcés dans ce cadre sur le pouvoir de direction de l'employeur né du contrat de travail. Ils ont ainsi souligné que « le rapport de travail ou d'emploi est une relation d'inégalité juridique que, dans un régime d'égalité civile, seul un contrat librement conclu peut créer.

L'ordre juridique habilite l'employeur à prendre des décisions visant ou affectant le salarié qui doit les subir ou s'y soumettre, sauf à les contester en justice pour des motifs de légalité. »

Ainsi, d'après ces auteurs, les prérogatives qui permettent à l'employeur d'agir matériellement ou juridiquement ont été contractuellement acceptées par le salarié lors de la conclusion du contrat qui place ce dernier sous la subordination juridique du premier.

L'arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation du 10 juillet 2002 va plus loin que la justification du droit d'évaluer le travail des salariés. Il fait en effet du refus du salarié de se soumettre à un test d'évaluation un acte d'indiscipline.

Ainsi, dans cette affaire, une professeur de l'AFPA avait été licenciée pour avoir refusé de se soumettre à plusieurs reprises à une expertise qui avait pour objectif de déterminer son aptitude à enseigner et ses éventuelles possibilités de reconversion.

Les Juges de la Cour d'Appel avaient considéré que le licenciement était dépourvu de cause réelle et sérieuse dans la mesure où le principe de l'évaluation n'était prévu ni par la convention collective, ni par le règlement intérieur, ni encore par le contrat de travail, et que le refus de la salariée de s'y soumettre ne pouvait en conséquence constituer une faute.

La Chambre Sociale de la Cour de Cassation a affirmé au contraire et dans des termes très généraux, sur le fondement des articles 1134 du Code Civil et L.121-1 (aujourd'hui L.1221-1 et suivants) du Code du Travail, que le pouvoir de direction né du contrat de travail donne le droit à l'employeur d'évaluer le travail de ses salariés.

Un salarié ne peut donc refuser à l'employeur une évaluation de ses compétences, sauf à risquer de se voir reprocher une faute qui pourrait constituer une cause réelle et sérieuse de son licenciement. Il faut, à ce titre, préciser que certains textes portaient déjà une forte incitation à participer aux évaluations.

Ainsi, dans une instruction du 26 février 1999 relative au système d'appréciation du personnel de la Poste, il était indiqué : « en cas de refus par l'agent, la notice individuelle de notation est établie par le supérieur hiérarchique immédiat. Cependant, ce refus correspond à un manquement et doit être mentionné sur le document d'appréciation. »

Si l'évaluation est ainsi une obligation pour le salarié, certaines conditions de validité doivent tout de même être respectées par l'employeur.

## **B. Conditions de validité de l'évaluation**

L'employeur qui était autrefois seul juge des aptitudes de ses salariés a été tenté de pousser l'évaluation trop loin, jusqu'à parfois porter atteinte aux droits individuels de ses salariés.

C'est la raison pour laquelle, en instituant l'article L. 1121-1 du Code du travail, la loi du 31 décembre 1992 a donné une portée générale au principe selon lequel l'employeur ne peut apporter aucune restriction aux droits des personnes et aux libertés individuelles, qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché.

Tout salarié peut invoquer ces dispositions, quel que soit son contrat de travail, y compris en cas de stage ou à l'occasion d'un bilan de compétences. Elles impliquent le respect de certaines conditions dans la forme de l'évaluation des compétences.

### **1) L'exigence de transparence**

Afin de garantir une parfaite transparence des techniques d'évaluation des compétences utilisées, l'employeur est astreint à un strict devoir d'information.

#### **Information du salarié**

La Cour de cassation subordonne la validité de l'opération d'évaluation des salariés à la condition que ceux-ci aient été préalablement informés, à la fois de l'existence d'un

système d'évaluation (notamment lorsque l'évaluation ne comporte pas d'entretiens périodiques avec les salariés) et de la méthode utilisée.

Cette exigence correspond à l'application des articles :

- L. 1222-3 du Code du travail qui énonce que le salarié est informé préalablement des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard ;
- L. 1222-4 du Code du travail qui dispose qu'aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance.

Ces exigences ont pour but d'éviter que le salarié soit surpris par l'évaluation et de lui donner l'occasion de se défendre si le procédé lui apparaît douteux ou illicite, ces obligations lui laissant la possibilité de s'opposer à la technique d'évaluation et éventuellement de saisir le juge des référés pour faire cesser un trouble manifestement illicite.

La Cour de cassation a ainsi rappelé l'obligation d'information du salarié, mais a minimisé les conséquences de sa violation dans un arrêt Dunlop du 21 novembre 2006, qui dispose que « si la méconnaissance par l'employeur de son obligation d'informer préalablement les salariés des techniques et méthodes d'évaluation qu'il met en œuvre à leur égard peut justifier l'allocation de dommages-intérêts, elle n'est pas de nature à caractériser à sa charge une inobservation des critères d'ordre des licenciements, dès lors que l'appréciation des qualités professionnelles repose sur des éléments objectifs et vérifiables ». La Cour de cassation a encore récemment confirmé cette jurisprudence dans un arrêt du 11 avril 2008 (n° 06-45.804).

#### **Information du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)**

Aux termes des articles L. 4612-1 et L. 4612-36 du Code du travail, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail veille, avec l'employeur, à la protection de la santé physique et mentale des travailleurs, ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail.

Compte tenu des incidences possibles de certaines techniques d'évaluation des salariés sur les conditions de travail, la jurisprudence impose à l'employeur de consulter, préalablement à leur mise en place, le CHSCT.

Cette consultation relève des compétences du CHSCT., dès lors que l'évaluation du salarié a un effet sur son emploi et sur son comportement, susceptible de générer une pression psychologique pour le salarié (Cass. soc. 28 novembre 2007, n° 06-21.964). A défaut de procéder à cette formalité préalable, l'employeur peut se voir interdire par le juge des référés la mise en œuvre de la procédure d'évaluation.

#### **Information du Comité d'entreprise**

L'article L. 2323-32 du Code du travail prévoit l'information et la consultation du comité d'entreprise préalablement à toute décision de mise en œuvre de « moyens ou (...) techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés ».

Cette disposition, qui vise avant tout les outils et les techniques de surveillance du comportement ou de l'activité des salariés, est considérée par certains auteurs, tels que M. Waquet, comme une obligation de consulter le comité d'entreprise sur les procédés employés en matière d'évaluation.

Cette analyse paraît en corrélation avec l'article L. 2323-32 du Code du travail qui prévoit l'obligation de l'employeur d'informer le comité d'entreprise des méthodes et techniques d'aide au recrutement, préalablement à leur utilisation.

En tout état de cause, la mise en place d'un système d'évaluation est de nature à affecter les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle des salariés, et s'inscrit le plus souvent dans le dispositif de rémunération ou de formation des salariés, ce qui requiert l'information et la consultation du comité d'entreprise (article L. 2323-27 à L. 2323-29 du Code du travail).

### **Information de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL)**

La loi du 6 janvier 1978 oblige les employeurs qui mettent en œuvre des traitements automatisés de données à caractère nominatif à faire une déclaration auprès de la CNIL qui comporte l'engagement que le traitement satisfait aux exigences de la loi (article 16).

La CNIL vérifie ainsi que :

- les données sont recueillies et traitées pour un usage déterminé et légitime ;
- seules sont traitées les informations pertinentes et nécessaires au regard des objectifs poursuivis ;
- la durée de conservation est déterminée en fonction de la finalité de chaque fichier ;
- l'employeur prend les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des données et éviter leur divulgation à des tiers non autorisés ;
- les salariés ont été clairement informés sur le dispositif et leurs droits et obligations en la matière.

Le contrôle exercé par la Commission constitue par conséquent une garantie pour les salariés et tout manquement est sanctionné pénalement.

### **Exigence de confidentialité**

L'article L. 1222-3 du Code du travail précise que les résultats des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle obtenus doivent rester confidentiels. La circulaire d'application de la loi du 31 décembre 1992 précise qu'« il s'agit d'une confidentialité à l'égard des tiers qui n'est pas opposable aux intéressés ; ceux-ci peuvent avoir accès, sur leur demande, aux résultats » (Circulaire DRT n° 93-10 du 15 mars 1993).

L'employeur doit également respecter certains principes concernant le fond de l'évaluation des compétences.

## **2) L'exigence de pertinence**

*L'intuitu personae* du contrat de travail ne saurait justifier une extension indéfinie des informations susceptibles d'être recherchées ou recueillies auprès du salarié. L'article L. 1222-2 du Code du travail dispose en ce sens que les informations demandées au salarié doivent avoir comme unique « finalité d'apprécier ses aptitudes professionnelles ». De même, dans le cadre du recrutement, ces informations sollicitées doivent avoir, selon l'article L. 1221-6 du Code du travail, « un lien direct et nécessaire avec l'emploi ».

Ainsi, le dispositif d'évaluation, dont les résultats commandent généralement les décisions salariales prises à leur égard, doit être pertinent au regard de la finalité

poursuivie et reposer sur des critères objectifs et transparents (TGI Nanterre, 5 septembre 2008, RJS 11/08, n° 1069).

#### **L'obligation de bonne foi**

L'article L. 1221-6 du Code du travail rappelle que l'exigence de loyauté s'impose lors de l'évaluation des compétences, tant pour l'employeur que pour le salarié.

Ainsi, le salarié ou le candidat à un emploi doit répondre « de bonne foi » aux informations demandées et le procédé d'évaluation ne doit pas tendre à la discrimination mais au contraire objectiver l'évaluation des salariés en fournissant des éléments objectifs et vérifiables sur la qualité de leur travail. Selon Jacques Le Goff, une moralisation des techniques de sélection et d'évaluation est nécessaire : les candidats à un poste ne peuvent être sélectionnés « sur ce que leur inspire la photo d'une jeune fille jouant du violoncelle dans un cimetière » !

#### **Le respect de la dignité des personnes**

Le respect de la dignité des personnes est un principe à valeur constitutionnelle que l'employeur doit garantir au travers des techniques d'évaluation qu'il impose à ses salariés.

Ainsi, l'évaluation doit s'appuyer sur des méthodes sérieuses présentant des garanties scientifiques. Doivent donc être éliminés les procédés incertains tels que l'astrologie, la numérologie ou la morphopsychologie, et les procédés qui relèvent de la médecine psychiatrique (test de Rorschach...). Pour autant, l'exigence de pertinence des techniques d'évaluation ne subordonne pas leur utilisation à la démonstration par l'employeur de leur validité scientifique.

#### **L'obligation de nécessité des informations recueillies**

Selon l'article L. 1221-6 du Code du travail, les informations demandées au travailleur « ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles » et « doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles ».

Par ailleurs, l'article L. 6353-9 du Code du travail dispose que « les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, par un organisme de formation au candidat à un stage ou à un stagiaire ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier son aptitude à suivre l'action de formation, qu'elle soit sollicitée, proposée ou poursuivie ».

Ces dispositions visent à éviter aux candidats à un emploi ou à un salarié déjà en poste de devoir répondre à des questions touchant leur vie privée. Le terme « sous quelque forme que ce soit » manifeste la volonté du législateur d'assurer une grande généralité à cette protection et d'éviter que l'employeur ne se contente de changer de support ou de technique d'évaluation pour obtenir l'information qu'il souhaite.

Les méthodes d'évaluation ne doivent donc concerner que les qualités professionnelles. Il est néanmoins admis que lorsque le recrutement concerne un poste à responsabilités, des éléments touchant à la personnalité peuvent être évoqués. Comme l'indiquait M. Aubry lors d'un colloque syndical le 8 avril 1992, « il ne s'agit pas d'écarter la prise en considération de tout élément touchant à la personnalité des candidats, s'il s'agit de postes à responsabilités. On sait bien que pour évaluer les capacités d'encadrement et d'orientation d'une équipe, la personnalité d'un candidat constitue un élément important d'appréciation. Il ne faut pas confondre personnalité et vie privée ». D'une manière générale, les procédés de recrutement et d'évaluation ne doivent ainsi pas permettre de pénétrer dans la sphère privée du salarié.

### 3) Les conditions de forme de l'évaluation

Deux questions peuvent se poser quant à la forme de l'entretien en matière de protection du salarié évalué.

#### **La valeur du document d'évaluation et la signature du salarié**

On peut se demander quelle est la valeur du document relatant l'entretien d'évaluation et si la signature par le salarié est requise.

La Cour d'appel de Paris, dans un arrêt du 1<sup>er</sup> décembre 1999, a refusé de donner une nature contractuelle à l'entretien d'évaluation. Elle énonce que l'entretien d'évaluation, expression du pouvoir de direction de l'employeur, ne peut servir de base contractuelle à la fixation d'objectifs et que la signature ne vaut pas accord sur les objectifs envisagés, mais sur ce qui a été dit au cours de l'évaluation.

D'ailleurs, aucune obligation de signer le document ne semble pouvoir être imposée au salarié. N'étant jamais tenu d'accepter une modification de son contrat, il est encore moins obligé d'accepter une manifestation unilatérale de volonté.

La subordination juridique n'implique pas nécessairement l'engagement complet du salarié sur tous les plans et l'article L. 1121-1 du Code du travail, qui dispose que « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché », rend certainement illégitime l'exigence d'une signature obligatoire.

Néanmoins, il faut admettre que le salarié risque, en refusant de signer un document contenant des prescriptions d'objectifs, de formaliser un éventuel désaccord sur la politique de l'entreprise, ce qui peut constituer un motif de rupture soumis à l'appréciation du juge.

#### **L'assistance du salarié**

L'assistance du salarié par une personne de son choix appartenant à l'entreprise n'est prévue par le Code du travail que dans deux cas :

- l'entretien préalable à un licenciement (article L. 1232-2 du Code du travail),
- l'entretien préalable à une sanction disciplinaire (article L. 1332-2 du Code du travail).

Mais on peut se demander si l'entretien d'évaluation ne devrait pas, lui aussi, se dérouler en présence d'un tiers appartenant à l'entreprise, si le salarié le souhaite.

En effet, l'entretien est l'expression du pouvoir de direction de l'employeur mais il peut également être l'expression de son pouvoir disciplinaire lorsque les évaluations ont pour finalité de sanctionner le salarié.

Ainsi, dans un arrêt du 12 avril 1991, la Cour d'appel de Paris énonce que « le droit d'appréciation des qualités et des mérites professionnels du salarié que l'employeur tire de son pouvoir de direction a été détourné de cette finalité pour sanctionner un comportement ou un fait qui aurait dû l'être au moyen d'une mesure disciplinaire par nature. » et décide que « c'est à bon droit que le Conseil de prud'hommes a estimé que les notations de M. Martin constituaient des sanctions disciplinaires déguisées et en a prononcé l'annulation ». On peut dès lors se demander si la notation, lorsqu'elle est mauvaise, ne constitue pas toujours une mesure prise par l'employeur à la suite d'un

comportement considéré par lui comme fautif. Dans ces conditions, le salarié devrait pouvoir être assisté d'un tiers.

Pourtant, la Cour de cassation n'a pas suivi ce raisonnement et a énoncé, dans une décision de la Chambre criminelle du 11 février 2003, « que le salarié, ayant présenté lui-même sa demande d'entretien, le délégué du personnel n'était pas dans l'exercice de sa mission de présentation d'une réclamation individuelle au sens de l'article L. 422-1 (aujourd'hui article L. 2313-1) du Code du travail, et dès lors que l'assistance par un délégué du personnel lors d'un entretien avec l'employeur n'est prévue que par les articles L. 122-14 et L. 122-41 (aujourd'hui L.1232-2 et L.1332-2) du même code, la cour d'appel a justifié sa décision ».

Ainsi, la loi et la jurisprudence ont posé certaines limites au pouvoir d'évaluation des compétences de l'employeur. Ce dernier va tenir compte de ces restrictions pour mettre en œuvre un système d'évaluation cohérent dans l'entreprise.

## **2. La mise en œuvre de l'évaluation des compétences**

L'employeur évalue les compétences de ses salariés afin d'assurer une gestion efficace de son entreprise mais aussi pour prévenir ou anticiper un licenciement. Il a pour cela à sa disposition de nombreuses techniques d'évaluation, mais il reste toujours soumis au contrôle a posteriori du juge.

### **A. Les finalités de l'évaluation des compétences**

#### **1) L'objet du droit d'évaluer**

Le droit d'évaluer de l'employeur porte sur le travail de ses salariés et non en principe sur le salarié lui-même, ses attitudes ou son comportement. L'évaluation doit être guidée par une exigence d'objectivité et d'extériorité par rapport à la personne du salarié. Cette exigence permet de marquer la différence entre, d'une part, l'évaluation du travail des salariés et d'autre part, le contrôle et la surveillance des comportements des salariés qui relèvent en principe du droit disciplinaire et ont déjà été consacrés comme un droit de l'employeur (Cass. soc., 20 novembre 1991).

Il existe plusieurs manières de concevoir ce qu'est l'objet de l'évaluation du travail des salariés :

- l'évaluation peut porter sur ce que fait le salarié. Il s'agit alors d'analyser l'activité concrète du salarié et les compétences qu'il met en œuvre dans son travail. Cette approche de l'évaluation se retrouve notamment dans l'élaboration de nouvelles classifications dans l'entreprise, dans l'analyse des fonctions réellement exercées ou dans la recherche de la compatibilité d'une offre de reclassement avec les compétences du salarié ;
- l'objet de l'évaluation peut également porter sur la manière dont le salarié s'acquitte de son travail. Cette mesure exprime un rapport entre une réalisation et ses attentes. Elle permet de rendre compte de l'aptitude du salarié, c'est-à-dire des conditions minimales d'adéquation à l'emploi, référées le plus souvent aux exigences d'un poste, ou de la compétence du salarié qui suppose au contraire une gradation jusqu'au plus haut niveau de professionnalité. L'évaluation de cette dernière passe par une comparaison

avec une exécution dite normale ou satisfaisante de la prestation de travail et une norme de comparaison qui est souvent implicite. L'évaluation du travail passe alors par la mesure de l'atteinte ou du degré d'atteinte des objectifs fixés.

## 2) L'usage de l'évaluation des compétences

### La gestion de ses salariés par l'employeur

L'usage le plus fréquent de l'évaluation est l'évolution professionnelle du salarié. Celui-ci est amené à évoluer professionnellement dans l'entreprise, même si son contrat de travail ne le précise pas expressément. Le principe est alors celui du libre choix de l'employeur concernant l'affectation et la mobilité fonctionnelles du personnel selon les aptitudes de chacun (Cass. soc., 26 novembre 1987).

L'employeur peut tirer les conséquences de son jugement d'aptitude, notamment sur le plan de l'affectation, de la promotion, de l'avancement ou de la rétrogradation du salarié.

Il doit néanmoins respecter les dispositions des articles L. 1132-1 et L. 1152-1 du Code du travail relatives à l'interdiction de la discrimination et du harcèlement moral. La loi du 16 novembre 2001 et la loi du 17 janvier 2002 ont d'ailleurs élargi le champ d'application des discriminations, et sont désormais précisément visées les opérations « d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle (...) ». De plus, la preuve des discriminations a été facilitée et le témoignage en la matière protégé.

L'employeur doit également éviter des mesures excessives qui pourraient provoquer des effets nocifs sur des salariés fragiles. Ainsi, les procédés de bilan comportemental (*assessment center*) qui placent le salarié dans des situations critiques pour apprécier son comportement ne peuvent être utilisés qu'avec une grande prudence, leur validité paraissant douteuse.

Il convient de préciser que l'employeur ne peut s'affranchir de la qualification du salarié convenue dans son contrat de travail. Il ne peut donc imposer unilatéralement une mobilité, qu'il s'agisse d'une rétrogradation ou d'une promotion (Cass. soc., 16 décembre 1998). Seront également considérées comme infondées les allégations d'insuffisances lorsque les tâches exécutées par le salarié n'entraient pas dans sa qualification contractuelle (Cass. soc., 20 novembre 1987).

L'appréciation par l'employeur des compétences de ses salariés va lui permettre d'individualiser leurs rémunérations.

Cette faculté prend parfois naissance dans le contrat de travail. Ainsi, la Cour de cassation a précisé qu'une clause peut valablement prévoir une variation de la rémunération dès lors qu'elle repose sur « des éléments objectifs indépendants de la volonté de l'employeur » (Cass. Soc., 2 juillet 2002). Cette variation de rémunération ne peut donc dépendre des qualités professionnelles du salarié que seul l'employeur est à même d'apprécier. Mais il peut en revanche « librement déterminer des rémunérations différentes pour tenir compte des compétences et capacités de chacun de ses salariés » (Cass. soc., 10 décembre 1987). Il doit à ce titre être à même de justifier de l'inégalité de rémunération par un critère objectif tenant à la différence de travail fourni au nom du principe « à travail égal, salaire égal » (Cass. soc. 30 avril 2003). Selon la Cour de cassation, les résultats d'une procédure d'évaluation peuvent constituer des éléments objectifs de nature à justifier une telle différence (Cass. soc. 17 octobre 2006, n° 05-40.393).

Enfin, l'évaluation est une pièce centrale du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Afin de favoriser une gestion la plus en amont possible des restructurations, l'employeur a une obligation triennale de négocier sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, ainsi que sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans ce cadre, il doit notamment négocier la mise en place de mesures en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. L'évaluation des compétences interviendra alors comme un préalable à de futures actions correctrices.

## **La rupture du contrat de travail**

### **□ Le motif économique de licenciement**

Le droit du licenciement pour motif économique organise et utilise l'évaluation des compétences afin de garantir la pérennité du rapport d'emploi.

En effet, c'est souvent à l'occasion de la mise en œuvre par l'employeur de ses obligations d'adaptation et de reclassement, préalables à un licenciement pour motif économique, qu'est sollicité son jugement sur les aptitudes de ses salariés. Dans ces situations, le juge invite en effet les employeurs à dépasser le critère de la qualification contractuelle pour rechercher un emploi compatible avec les qualités professionnelles du salarié (Cass. soc., 7 juillet 2004).

Cette recherche d'emploi reste largement encadrée, notamment par l'article L. 1233-4 du Code du travail, qui oblige l'employeur à ne proposer au salarié que :

- des emplois disponibles de même catégorie,
- un emploi équivalent,
- ou à défaut, de catégorie inférieure.

Il n'est néanmoins pas exigé de l'employeur qu'il propose des emplois de catégorie supérieure alors que la prise en compte des compétences du salarié militerait en ce sens (CA Dijon, 23 avril 1996).

Par ailleurs, les possibilités d'adaptation sont limitées par la durée de la formation puisque les juges n'imposent à l'employeur qu'une formation de courte durée (Cass. soc., 7 juillet 1999) ayant la nature d'une formation complémentaire et non d'une formation initiale (Cass. soc., 3 avril 2001) pour appréhender si l'obligation de reclassement a été respectée.

Le droit du licenciement économique permet également à l'employeur de renouer avec la fonction première de l'évaluation des compétences : sélectionner les plus performants. En effet, les qualités professionnelles sont incluses dans la liste des critères de l'ordre des licenciements, énoncée à l'article L. 1233-5 du Code du travail.

Il est à ce titre d'autant plus important, compte tenu des conséquences qui sont associées, de prendre ces décisions sur des critères objectivement déterminés.

## ❑ Le motif personnel de licenciement

### **L'insuffisance de résultat**

L'insuffisance de résultat n'est plus une cause de licenciement depuis un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 30 mars 1999. Il ne suffit plus dès lors de constater de mauvais résultats lors d'un entretien, comme c'était le cas avec la jurisprudence antérieure (Cass. soc., 18 mars 1986 : « l'insuffisance de résultats obtenus par un salarié par rapport aux quotas prévus à son contrat constitue, sauf fraude de la part de l'employeur, une cause réelle et sérieuse de licenciement, peu importe que cette insuffisance soit liée à l'état du marché et que la situation rende souhaitable la recherche par l'employeur de moyens de vente plus efficaces »).

Le juge s'attache désormais à l'origine des mauvais résultats pour apprécier l'existence d'une cause réelle et sérieuse de licenciement pour non atteinte des résultats prescrits. Si les objectifs assignés au salarié étaient inaccessibles (Cass. soc., 30 mars 1999) ou non atteints par suite des carences de l'employeur (Cass. Soc., 12 mars 1992), le licenciement sera sans cause réelle et sérieuse. Ce n'est que lorsque l'échec caractérisé est clairement imputable au salarié que la rupture est fondée. Il en est ainsi notamment lorsque les prédécesseurs et les successeurs ont réalisé des objectifs jamais atteints par le salarié concerné (Cass. soc., 18 juillet 2001).

### **L'insuffisance professionnelle**

L'employeur peut évoquer l'insuffisance professionnelle, motif matériellement vérifiable, pour que la lettre de rupture soit dûment motivée (Cass. soc., 20 novembre 1996). L'employeur devra démontrer la déviance du comportement du salarié par rapport à la norme, c'est-à-dire par rapport au comportement d'un salarié normalement diligent.

Le juge peut être sensible à la notation du salarié par l'employeur, mais elle ne saurait constituer en elle-même l'élément concret et voulu par la jurisprudence pour objectiver l'allégation d'insuffisance professionnelle. La Cour de cassation l'a précisé dans un arrêt du 18 juillet 2000, en rappelant que les résultats de tests de connaissances techniques, pratiqués par l'employeur, ne pouvaient à eux seuls justifier le licenciement pour insuffisance professionnelle : « les résultats de tests de connaissances techniques pratiqués par l'employeur ne pouvaient, à eux seuls, justifier le licenciement pour insuffisance professionnelle d'un salarié dont il était reconnu qu'il avait exercé son activité de manière satisfaisante depuis cinq ans ».

De même, les tests pratiqués à l'embauche ne peuvent pas être imposés à un salarié confirmé. La Cour de cassation a énoncé ce principe dans un arrêt du 19 décembre 2000 où elle dispose que « trois ans après l'embauche, l'employeur ne pouvait faire subir au salarié des tests de connaissances pour en déduire ensuite une insuffisance professionnelle ».

Lorsque le questionnaire d'évaluation met en doute les compétences que le salarié est censé posséder depuis sa prise de poste, celui-ci peut légitimement s'y soustraire.

L'employeur doit en tout état de cause s'appuyer sur d'autres éléments objectifs pour justifier de l'insuffisance professionnelle du salarié.

## **B. Les moyens d'évaluer la compétence et son contrôle par le juge**

### **1) Les techniques d'évaluation**

Il existe une grande diversité de techniques d'évaluation.

- L'évaluation simple consiste en l'analyse critique, par le salarié lui-même, en présence de son supérieur hiérarchique, des points forts et faibles de sa situation actuelle et en l'énoncé de ses souhaits d'évolution de carrière. Cette technique présente l'avantage de ne pas être trop formaliste mais l'inconvénient d'être trop subjective, puisqu'elle repose sur la propre appréciation de l'intéressé.
- La méthode du choix forcé est fondée sur une procédure rigide. Le supérieur hiérarchique doit utiliser un formulaire comportant des questions imposées qui permettent d'apprécier la créativité, la compétence technique, l'aptitude à prendre des décisions, la motivation, les capacités d'encadrement, le sens de la communication du salarié. Ces critères humains et professionnels donnent lieu à notation. Si cette méthode facilite les comparaisons, elle reste lourde et formaliste et n'aboutit pas toujours à une notation très fiable.
- D'autres méthodes d'évaluation s'efforcent d'être plus concrètes : soit en analysant le comportement du salarié en cas d'incident critique (conflit social, accident, anomalie de production), situation qui permet d'apprécier l'efficacité du salarié et sa capacité de réaction ; soit en pratiquant des tests de simulation ou des discussions de groupe qui ont pour objet de placer les salariés devant un problème à régler et d'évaluer leurs aptitudes à surmonter une difficulté majeure.

#### **□ L'entretien d'évaluation**

L'entretien d'évaluation est le pivot des techniques d'évaluation. Il consiste en une discussion libre entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Au cours de l'entretien, le salarié et son supérieur dressent un bilan professionnel et à l'issue de l'entretien, le supérieur hiérarchique détermine seul ou sous le contrôle d'une commission particulière quelle évolution de carrière peut être envisagée pour le salarié, selon les postes disponibles immédiatement ou à plus long terme.

Une telle méthode permet aux grandes entreprises de mieux cerner les besoins de formation du personnel, d'éventuellement proposer une rémunération plus motivante en jouant notamment sur le système des primes aux résultats et de créer un vivier de salariés à haut potentiel d'évolution.

#### **□ Le bilan de compétences**

Prévu par la loi sur la formation professionnelle du 31 décembre 1992, il fait partie des moyens mis à la disposition des salariés pour mieux piloter leur carrière. Il leur permet d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles afin de définir leur évolution de carrière et si besoin, un projet de formation (article L. 6313-10 du Code du travail). Pour le salarié évalué, ce bilan doit permettre « d'objectiver l'opinion qu'il peut avoir de son travail, de discuter de sa mission, de ses objectifs de travail, de proposer des moyens de perfectionnement ».

La loi prévoit que tout salarié peut demander à l'employeur un congé pour bilan de compétences s'il a une ancienneté de cinq ans, consécutifs ou non, dont douze mois dans l'entreprise (article L. 6322-42 à 6322-52 du Code du travail). La durée du congé ne peut excéder 24 heures par bilan. Les résultats du bilan ne doivent être adressés qu'à l'intéressé, sauf s'il autorise expressément le prestataire de service auquel il s'est adressé à les communiquer à son employeur. L'entreprise peut également être à l'initiative de cette démarche et proposer aux salariés de procéder à des bilans de compétences.

Malheureusement, cette technique provoque encore de nombreuses réticences, dans la mesure où elle est trop souvent utilisée en période de crise comme première étape d'un licenciement pour motif économique ou d'une démission négociée.

#### ❑ **Une méthode d'évaluation des compétences très contestée : le *ranking***

Le *ranking* est une technique d'évaluation des salariés importée des États-Unis qui suscite l'intérêt des entreprises, notamment dans les secteurs très concurrentiels. Il repose sur un dogme : « la compétitivité d'une société se juge à la motivation et à la performance individuelle des salariés ».

La technique du *ranking* repose sur un double mécanisme :

- d'abord sur un mécanisme classique de notation qui consiste à évaluer le travail effectué par chaque salarié et à lui attribuer une note ;
- ensuite, sur un mécanisme de classement des salariés (du verbe *rank* : ranger, mettre en rang). Les salariés sont classés par groupes dont le nombre varie, selon les entreprises, de trois à cinq. Chaque groupe correspond à un niveau de performance professionnelle allant de l'insuffisance à l'excellence.

Les salariés situés dans les classes les plus performantes sont éligibles à une augmentation individuelle de salaire, tandis que le salarié mal classé (faible contributeur) bénéficiera d'un suivi individualisé en trois étapes appelé « *Managing Low Performance* ».

- Dans un premier temps, il est mis en œuvre un plan d'amélioration de trois mois avec l'accord du salarié (entretien, préparation conjointe du plan, signature).
- Si au terme de cette première étape, le superviseur considère que le salarié n'a pas progressé suffisamment, il doit mettre en place « un plan d'action correctif » d'une durée de trois mois.
- A l'issue de ce plan, « une période probatoire » de trois mois peut à nouveau être mise en œuvre avec contrôle des performances dans les quinze jours, dans l'hypothèse où les résultats seraient encore insuffisants.

Ce système d'évaluation a été fortement critiqué par les syndicats mais également par une partie de la doctrine. Il lui a été reproché :

- de provoquer des discriminations au sein de l'entreprise entre les salariés des différentes classes. Il a d'ailleurs été constaté aux États-Unis que les entreprises qui avaient recours à cette technique d'évaluation avaient tendance à positionner dans la classe la plus basse, les salariés âgés, les femmes et les minorités ;
- d'entraîner ou de faciliter des faits constitutifs de harcèlement moral lors de la phase d'évaluation, mais aussi à l'issue du classement et à l'occasion de la mise en œuvre du plan d'amélioration ;
- de porter atteinte à l'égalité de traitement en surévaluant un collaborateur moyen qui évolue dans un groupe médiocre, et en notant sévèrement un

- collaborateur de même niveau qui côtoie de hauts potentiels ;
- de porter des sanctions pécuniaires prohibées aux salariés situés dans les classes inférieures en raison du blocage de leurs augmentations individuelles ;
- mais surtout de permettre à l'entreprise de se pré-constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Aucun de ces arguments n'a été retenu par la Cour d'Appel de Grenoble qui a confirmé, dans son arrêt du 13 novembre 2002, qu'un tel système était licite. En effet, « le dispositif critiqué par les syndicats demandeurs s'inscrit, non pas dans une logique disciplinaire, mais dans une optique d'adaptation permanente du personnel aux exigences de l'entreprise par de la formation », le « *ranking* » s'avérant être au final « un système licite des augmentations salariales ».

Ainsi, la méthode du *ranking*, qui peut apparaître contestable dans la mesure où elle met sous pression les salariés considérés comme les moins compétents, n'est pas frappée d'une nullité de principe. Le juge fait donc preuve de tolérance quant à la mise en œuvre de techniques d'évaluation. Cela n'exclut néanmoins pas son contrôle, lorsqu'il est saisi d'une contestation sur les résultats objectifs d'un test d'évaluation.

La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) a d'ailleurs récemment rappelé que ces valeurs de *ranking*, comme toute méthode d'évaluation des salariés, sont des données qui doivent être communiquées à la demande des salariés concernés, dès lors que ces données ont été prises en compte dans le processus décisionnel en matière d'évolution salariale. La CNIL a rappelé le principe selon lequel tout salarié a un droit d'accès à ces éléments de gestion du personnel, qui ont conduit à prendre des décisions à son égard.

## **2) Le contrôle de l'évaluation des compétences par le juge**

Le juge qui se verra soumettre une question relative à l'évaluation des compétences pourra exercer trois types de contrôle :

- le contrôle de l'opportunité,
- le contrôle de l'énonciation,
- le contrôle de la délibération.

### **□ Le contrôle de l'opportunité**

L'employeur n'a pas une totale liberté d'appréciation des compétences de ses salariés à l'issue d'une action d'évaluation.

Il doit laisser au salarié le temps nécessaire pour lui permettre de s'adapter à son nouvel emploi ou à un changement des méthodes de travail et pour mettre en pratique sa formation (CA Versailles, 26 mai 1992). Ainsi, si l'employeur souhaite invoquer l'incompétence du salarié, il doit suspendre son jugement et laisser à ce dernier le temps de faire la démonstration de ses nouvelles compétences acquises lors de la formation.

De même, il a été jugé qu'un licenciement prononcé en raison de l'inefficacité du salarié à ses nouvelles fonctions n'était pas justifié dès lors que l'employeur n'avait pas choisi

une « affectation en rapport avec ses connaissances et aptitudes » (CA Paris, 25 mars 1998).

Au contraire, l'évaluation des compétences peut prendre la forme d'une véritable obligation pour l'employeur dont l'inobservation pourrait lui être opposée. L'évaluation des salariés est par exemple un préalable nécessaire à l'exécution de l'obligation de reclassement et d'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.

#### ❑ **Le contrôle de l'énonciation**

Abandonnant la théorie de l'employeur seul juge des aptitudes des salariés en cas de contestation des mesures prises à la suite de l'évaluation, la Cour de cassation exige de l'employeur qu'il apporte des éléments objectifs lui permettant de justifier de l'insuffisance des qualités professionnelles du salarié (Cass. soc., 15 avril 1992, Bull. Civ. V, n° 274).

Par ailleurs, s'il lui est reproché une inégalité de traitement, l'employeur doit prouver par des critères objectifs de compétence professionnelle que la disparité de situation constatée est justifiée (Cass. soc., 4 juillet 2000, Bull. Civ. V, n° 264).

Les éléments objectifs se définissent comme des éléments matériellement vérifiables, susceptibles de débat contradictoire. Dès lors, la notation, simple formalisation d'une évaluation, ne peut être considérée comme suffisamment objective. L'employeur doit être en mesure d'explicitier les critères de notation afin de faire ressortir le lien existant entre ces critères et son appréciation finale (CA Nancy, 3 octobre 2001, Ferdinand c/SA Verdial).

#### ❑ **Le contrôle de la délibération**

L'employeur, à l'issue de l'exercice d'évaluation de ses salariés, va délibérer pour tirer toutes les conséquences de l'évaluation. Le contrôle opéré par le juge sur la délibération de l'employeur peut emprunter deux voies différentes.

- **L'exigence de cohérence** : le contrôle judiciaire va porter sur les allégations d'incompétences formulées par l'employeur.

Le juge va vérifier la cohérence entre le discours tenu et les faits et s'assurer qu'il n'y a pas de contradiction. Ainsi, un employeur ne peut par exemple pas invoquer des fautes commises par un salarié pour justifier son licenciement pour insuffisance professionnelle.

Le juge va également s'assurer qu'il n'existe pas d'incohérence entre le jugement de l'employeur et son attitude antérieure. L'absence d'observation sur les prestations du salarié ou son ancienneté tend à démontrer la satisfaction de l'employeur à l'égard des compétences du salarié.

Si l'employeur souhaite licencier ce salarié, sa passivité antérieure pourra lui être opposée.

De la même façon, l'employeur pourra plus difficilement alléguer l'incompétence du salarié s'il a déjà manifesté sa satisfaction à l'égard de celui-ci. Ainsi, les allégations d'incompétence ne sont pas fondées dès lors que le salarié a bénéficié de nombreuses promotions, d'un rapport élogieux à l'issue d'un entretien d'évaluation ou d'une augmentation de salaire quelques

mois avant son licenciement. La compétence antérieure apparaît comme un indice de la compétence actuelle.

Par conséquent, l'exigence de cohérence oblige l'employeur à dépasser l'appréciation ponctuellement défavorable d'un salarié. Selon la Cour de cassation, des résultats insuffisants obtenus à des tests de connaissances ne sauraient « justifier à eux seuls une insuffisance professionnelle d'un salarié dont il était reconnu qu'il avait exercé son activité de manière satisfaisante depuis cinq ans » (Cass. soc., 18 juillet 2000). Les évaluations telles que les tests de compétence n'entrent donc dans le système de preuve qu'à titre de complément, dans le cadre d'un faisceau d'indices. La compétence se révèle tout au long de la relation de travail et non à l'occasion d'une évaluation ponctuelle.

- **Le contrôle d'imputabilité** : le juge va apprécier le raisonnement d'inférence, c'est-à-dire le raisonnement par lequel l'employeur déduit l'incompétence du salarié à partir de son évaluation. Il va ainsi vérifier que l'insuffisance alléguée procède bien de l'attitude du salarié.

L'employeur doit apporter un jugement précis, tenant compte des qualités professionnelles de chacun et dégagé de toute influence extérieure. L'incompétence du salarié sera alors rapportée à son environnement professionnel. Cette obligation est confirmée par l'article L. 6321-1 du Code du travail qui énonce que l'employeur a une obligation d'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois. L'employeur doit mettre à la disposition de ses salariés des moyens en temps, en matériel, mais aussi en compétences, pour exécuter la prestation de travail (Cass. soc., 16 mai 2001).

L'inobservation des objectifs ne doit pas résulter d'une cause extérieure au salarié telle que l'état du marché. Pour s'assurer de l'objectivité du jugement de l'employeur au regard de la prestation de travail du salarié, les juges vont utiliser une norme de comparaison. Les résultats du salarié seront comparés avec ceux d'autres salariés occupant les mêmes fonctions ou avec les résultats que ses prédécesseurs ou le salarié en question auront obtenus les années précédentes.

## Synthèse

L'employeur n'est plus seul maître à bord pour apprécier le niveau de compétence de ses salariés depuis que le législateur et le juge se sont penchés sur l'évaluation des compétences pour en contrôler la forme et la finalité.

Les techniques d'évaluation tendent à se développer et à se complexifier, alimentées par les cabinets de conseil en Ressources Humaines et influencées par des techniques d'inspiration américaine.

Néanmoins, leur utilisation reste fortement encadrée et objectivée en France, notamment en raison d'un strict contrôle des juges en la matière.

## Chapitre 3 - Critiques de l'évaluation

### 1. Problèmes et critiques soulevés par l'évaluation

L'évaluation fait l'objet d'une critique très fournie, formulée aujourd'hui depuis des perspectives très variées (management, enseignement, sociologie, psychologie du travail, psychanalyse...) car il s'agit d'une pratique (et d'un concept) dont le champ d'application est vaste et dépasse largement celui du management des Ressources Humaines.

De ce concert général, nous pouvons retenir quelques idées-clefs intéressantes pour une mise en perspective plus globale, au-delà du champ strict des Ressources Humaines. Ainsi, nous vivons une époque qui connaît une généralisation et une montée en puissance du phénomène de l'évaluation à tous les niveaux de la société (entreprise, enseignement, recherche, santé, action politique...) <sup>44</sup>. Dans ce contexte, l'évaluation est souvent analysée et dénoncée comme l'outil type « gestionnaire » au service de finalités autres que celles de l'activité sur laquelle elle s'exerce (par exemple dans le domaine de la santé). Elle apparaît déconnectée des réalités de l'activité. Elle est également dénoncée comme un outil de pouvoir qui vise à normaliser les comportements et à contrôler les finalités de l'action.

Pour revenir plus spécifiquement à l'évaluation dans le domaine RH, nous présenterons ici une synthèse sélective des nombreuses critiques formulées à son égard en adoptant la typologie suivante.

- Des critiques de type managérial qui visent à identifier les dysfonctionnements classiques relevés sur le processus d'évaluation, afin d'y apporter les aménagements nécessaires (Georges Trépo).
- Des tentatives globales d'explication visant à relativiser ou à apporter une mise en perspective plus globale des problèmes examinés. Par exemple à travers la grille de lecture du management paradoxal (approche de Trépo) ou encore le concept de la pression évaluative constante (cf. Cadin, Guérin, Pigeyre).
- Des critiques plus radicales formulées d'un point de vue extérieur au management, comme celui de la psychologie du travail (Christophe Dejours) ou de la sociologie (Olivier Cousin).

---

<sup>44</sup> En nous référant plus simplement à notre propre enquête terrain réalisée pour les besoins de ce mémoire, nous faisons également le constat d'une extension de la problématique de l'évaluation dans des secteurs d'activité jusqu'ici historiquement « protégés » : économie sociale, secteur associatif (activité caritative). Ainsi, pour une des entreprises enquêtées qui intervient dans le secteur de l'économie sociale (structure mutualiste), l'évaluation constitue un enjeu fort d'actualité ; une refonte en profondeur de son processus d'évaluation a été initiée, qui ne va pas sans poser de nombreux problèmes culturels. Dans un autre cas, celui d'une association caritative, l'évaluation est d'introduction récente (2006) dans l'histoire de l'organisation dont les origines remontent à 1946. La logique de l'évaluation (des salariés) est ici impulsée par l'évolution de l'environnement : l'autorité de tutelle publique met en œuvre, sous forme contractualisée, une approche globale d'évaluation de la qualité des actions déployées par l'association.

## 1.1. La critique managériale

### 1.1.1. De nombreuses difficultés explicites ou implicites

Un auteur comme Georges Trépo préfère utiliser le terme de difficultés plutôt que de critiques concernant l'appréciation<sup>45</sup>. Il fait une distinction entre difficultés explicites ou implicites.

#### □ Des difficultés explicites

##### - Liées à l'outil lui-même

La mise en place de l'appréciation dans l'entreprise pose des problèmes de conception. Ainsi on constate, à travers les enquêtes terrain, des confusions entre les objectifs recherchés et les moyens utilisés (ex. : s'appuyer sur un outil, un référentiel de compétences pour mesurer l'atteinte des objectifs). Une autre difficulté majeure a trait au fait de fixer des objectifs clairs et pertinents. Ceux-ci doivent concilier plusieurs impératifs : s'appuyer sur des éléments maîtrisables par le salarié, être reliés et contributifs à la stratégie de l'entreprise, combiner des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, intégrer souvent une dimension comportementale, gérer l'équilibre, voire les contradictions entre objectifs individuels et objectifs collectifs du groupe auquel appartient le salarié. Sans surprise, le manque de clarté et de cohérence des critères d'évaluation est pointé comme un facteur d'inefficacité du processus.

##### - Liées à la mise en œuvre

Deux aspects s'avèrent plus particulièrement délicats. D'une part, la clarification du travail attendu (missions, tâches, prérequis, comportements, etc.) qui permettra de disposer d'un référentiel d'emplois type, utilisable dans le cadre de l'évaluation. Dans la pratique, ce référentiel s'avère à la fois difficile à élaborer et à maintenir dans le temps.

D'autre part se pose aussi le problème du classement et de la comparaison des évalués, car l'évaluation ne porte pas sur le salarié pris isolément, mais prend en compte d'une façon ou d'une autre les performances des collègues exerçant une activité similaire. Cette problématique devient plus aigüe dans le contexte général de diminution des enveloppes globales d'augmentation salariale, couplée à la montée de l'individualisation des rémunérations<sup>46</sup>.

##### - Liées à la relation manager-managé

L'évaluation place le manager évaluateur dans une position ambiguë et généralement inconfortable car il doit concilier dans la pratique des objectifs contradictoires : juger (pour sanctionner et récompenser) et conseiller (écouter avec empathie, faire progresser et développer les compétences). Cette ambiguïté conduit souvent à des pratiques managériales floues ou de

---

<sup>45</sup> *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* G. Treppe, N. Estellat, E. Oiry Ed. Organisation, Chap. 2 p. 92 à 131.

<sup>46</sup> Selon Trépo, les pratiques d'individualisation des rémunérations remontent au plan Delors de 1982, qui signe la fin de l'indexation des salaires sur les prix.

compromis, sources d'insatisfaction chronique, à la fois pour les évalués et les évaluateurs. Ce constat mène à questionner le lien entre évaluation et rémunération. Deux points de vue opposés s'expriment : pour certains, le lien avec la rémunération légitime et fiabilise l'évaluation ; pour d'autres, il convient de décorréliser les deux. Une solution classique consiste alors à distinguer deux types d'évaluation séparés dans le temps : par exemple une évaluation orientée vers la revue des résultats et la fixation des objectifs, et pouvant faire l'objet d'une notation, complétée d'une évaluation portant sur les compétences et les souhaits d'évolution professionnels<sup>47</sup>. Une difficulté supplémentaire est pointée concernant la clarté et la transparence insuffisantes des échanges : difficulté à émettre des jugements trop sévères et volonté de sauvegarder une certaine « paix sociale » pour l'évaluateur, difficultés à parler de leur travail et craintes de faire part de leurs points faibles de la part des évalués.

- **Par rapport aux conditions sociales à réunir**

L'évaluation dépend de la qualité de la relation évaluateur-évalué qui s'est construite tout au long de la période précédant l'entretien (respect, estime, absence de contentieux personnel...).

□ **Des difficultés implicites**

- **Des objectifs divers et ambigus**

La fixation d'objectifs individuels vient perturber l'esprit collectif et la coopération indispensable au travail d'équipe.

- **Des biais de jugement de l'évaluateur**

Les travaux des psychologues ont mis en évidence plusieurs biais de jugement qui rendent difficile un jugement « objectif » : l'effet d'indulgence, la tendance centrale (juger les salariés de manière faiblement discriminante par exemple pour « acheter la paix sociale »), l'effet de halo (un des critères « contamine » l'ensemble de l'appréciation), les limites de l'observation de l'apprécié (les informations retenues par l'évaluateur sont sélectives et partielles ; elles sont également catégorisées sous forme binaire : bon/mauvais, fiable/non fiable, etc.), les informations négatives pèsent plus lourds, etc., ou encore la « recherche du coupable »... Ces constats amènent G. Trépo à relativiser la prétention à l'objectivité.

« Il semble en effet plus réaliste de parler d'une rencontre entre deux subjectivités que de la construction d'une objectivité »<sup>48</sup>.

- **Des rapports coûts / bénéfiques difficiles à évaluer**

Différentes études montrent que les avantages attendus de l'évaluation s'avèrent très variables. Selon Trépo, le type d'outil mis en place peut être un facteur discriminant. Ainsi, une évaluation orientée vers les résultats peut entraîner des effets négatifs : minimisation des objectifs à atteindre,

---

<sup>47</sup> Article « Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanctions : les clefs du fonctionnement des organisations ? », G. Trépo

<sup>48</sup> Ibid.

favorisation du court terme au détriment du long terme, stress des salariés...  
L'évaluation orientée vers les compétences, quant à elle, a du mal à établir le lien avec les performances et les résultats.

Un autre facteur important pour appréhender l'utilité et l'efficacité de l'évaluation est celui de sa cohérence et de sa dynamique par rapport aux autres processus RH (formation, rémunération, gestion de carrières). Ainsi dans le cadre d'une enquête HEC-ANDCP<sup>49</sup>, seulement 20 % des DRH déclaraient que les résultats de l'évaluation étaient exploités pour alimenter les autres processus RH.

Trépo identifie en particulier deux contraintes qui entravent la dynamique de l'évaluation.

D'une part, la difficulté des organisations à faire évoluer les référentiels d'appréciation (référentiels emplois-type) en cohérence avec les évolutions des métiers et de l'environnement. Or, ce type de référentiel est un prérequis fort pour obtenir l'adhésion des salariés au processus.

D'autre part, le couplage entre évaluation et rémunération pose problème dans la pratique (timing dans l'année, parasitage du RdV d'évaluation par la question salariale, prise en compte des contraintes budgétaires globales d'évolution des salaires). Elle peut conduire les entreprises à déconnecter la rémunération de l'évaluation au risque d'affaiblir la qualité et l'intérêt de celle-ci. Au final, les coûts de l'évaluation sont relativement importants et faciles à identifier, alors que les gains qu'elle peut procurer apparaissent difficiles à estimer.

#### - **Des risques importants de démotivation en fonction de la relation manager-managé**

Plusieurs risques majeurs peuvent impacter la motivation du personnel :

- le degré d'**équité** perçue par les salariés par rapport au contexte et aux modalités de l'évaluation ;
- le risque de **démotivation** pour les salariés mal notés (dont le poids est estimé à 10 à 30 % des évalués<sup>50</sup>) pour lesquels le feed-back critique peut souvent s'avérer destructurant et les enfermer dans le cercle vicieux de la démotivation et du cynisme ;
- enfin, certaines pratiques d'évaluation peuvent être perçues comme une forme de management par le stress ou par la peur. Une pratique comme celle de la notation devant respecter des pourcentages préétablis (**Forced Ranking**) en constitue un exemple extrême et médiatisé à travers les polémiques et les procès qui ont été intentés par les syndicats.

#### - **Les jeux des acteurs**

L'évaluation est prise dans les jeux multiples des acteurs de l'organisation et ses finalités initiales sont transformées ou détournées par les stratégies qu'ils adopteront.

---

<sup>49</sup> Enquête réalisée en 1998 et pilotée par G. Trépo, constituée d'un échantillon de 733 sociétés de plus de 200 salariés, membres de l'ANDCP, portant sur la perception de l'appréciation par les DRH.

<sup>50</sup> Trépo, op. cit.

Ainsi, les appréciateurs seront enclins à adopter des stratégies défensives (désengagement, distanciation) vis-à-vis de l'appréciation afin de conserver leur légitimité hiérarchique. Du côté des appréciés, la remise en cause des liens de solidarité et d'identité collectifs (via le mécanisme d'individualisation de l'évaluation) peut provoquer des réactions d'opposition ou de retrait vis-à-vis de l'évaluation.

Les fonctionnels RH peuvent voir l'évaluation comme un moyen de renforcer leur légitimité et leur pouvoir ; ils sont susceptibles par conséquent d'adopter des pratiques « offensives ». Enfin, les syndicats auront plutôt tendance à s'opposer à une pratique qui, en promouvant la négociation de gré à gré au détriment de la négociation collective, réduit le champ de leurs activités et de leurs prérogatives.

- **Des difficultés pour gérer les retours d'information**

Autant le feed-back positif peut s'avérer stimulant pour les performances futures de celui qui le reçoit, autant le feed-back négatif est un exercice difficile, à la fois pour l'appréciateur et l'apprécié. Ainsi, les appréciateurs auront tendance à biaiser ce feed-back (ou retour d'information) pour éviter des situations de confrontation. De leur côté, les évalués confrontés à un feed-back négatif adopteront souvent une posture de déni ou de relativisation.

Enfin du côté des représentants RH, la difficulté à résoudre est celle du traitement des informations recueillies ; ils devront notamment gérer les problèmes de management mis en lumière par la pratique de l'évaluation.

- **Mettre en cohérence l'évaluation avec d'autres logiques de l'organisation**

L'évaluation peut aussi devenir problématique dès lors qu'elle rentre en contradiction avec d'autres logiques. Ainsi, les contraintes de l'organisation viennent souvent limiter dans la pratique les demandes d'évolution professionnelle qui auront été identifiées lors de l'entretien d'évaluation. Ou encore les évaluateurs ne disposeront pas dans la pratique du pouvoir de décision ou de délégation suffisant.

## **1.2. Des interprétations variées pour donner un sens aux problèmes posés par l'évaluation**

Comme nous l'avons évoqué, l'un des constats couramment faits par les chercheurs en gestion est celui d'une contradiction forte entre, d'une part, le constat largement partagé d'un échec de l'évaluation à atteindre les objectifs qui lui sont assignés, voire même à démontrer son utilité, et d'autre part, l'attachement très fort à cette pratique qui semble perdurer contre vents et marées.

Ce paradoxe semble avoir stimulé de nombreuses recherches dont nous avons retenu quelques-unes pour leur intérêt pratique ou leur originalité.

### 1.2.1. L'évaluation à l'aune du management paradoxal

Selon G. Trépo, l'évaluation met en évidence de nombreuses tensions ou contradictions organisationnelles<sup>51</sup> telles que :

- s'inscrire dans le long terme et garantir des résultats à court terme,
- améliorer la performance collective et fixer des objectifs individuels,
- diffuser l'information et contrôler l'information,
- être un expert technique et un manager,
- juger et développer,
- tenir un discours de transparence tout en restant implicite sur les sujets difficiles ou sensibles,
- garantir la cohérence de l'organisation et utiliser des indicateurs contingents (aux différents niveaux de l'organisation),
- etc.

Les managers chargés de mettre en œuvre l'évaluation vont ainsi se retrouver pris dans un faisceau de contradictions fortes dont l'organisation attendra d'eux qu'ils les résolvent ou les dépassent en quelque sorte miraculeusement.

Trépo introduit alors la notion de paradoxe, de préférences à celle de contradictions :

« Le paradoxe est une contradiction qui ne peut se résoudre ni par une hiérarchisation des priorités ni par un compromis »<sup>52</sup>.

Confrontés à cette situation « paradoxale », ces managers auront des perceptions et des réactions très contrastées en fonction de leur capacité à comprendre et à assumer ce qui se joue. Leurs attitudes et leurs comportements seront alors susceptibles de réguler ou d'amplifier ces contradictions (ou paradoxes) vis-à-vis des salariés évalués.

Pour conclure son analyse, Trépo préconise de prendre déjà conscience des attentes sans doute excessives dont est investie l'évaluation, de comprendre qu'elle est le révélateur des tensions (ou paradoxes) inhérents au management et que les managers évaluateurs doivent apprendre à assumer.

### 1.2.2. Les limites de l'explicitation

Partant lui aussi du constat d'un échec général des démarches d'évaluation, Jean-Paul Dumond<sup>53</sup> caractérise l'évaluation formalisée comme un **processus d'explicitation** des résultats à atteindre, des comportements attendus et du jugement porté sur le salarié au regard d'un certain nombre de critères. L'analyse proposée fait appel aux notions d'**explicite** (actes de parole verbaux ou écrits formulés dans un cadre institutionnel) et d'**implicite** (actes de parole formulés dans un cadre autre qu'institutionnel, valeurs, sentiments, intentions non formulés, etc.). L'implicite caractérise notamment ce qui touche à la relation d'emploi : normes professionnelles, rapport à l'organisation, rapport au travail, rapports interindividuels.

Dans ce cadre, Dumond avance l'hypothèse suivante :

« L'évaluation du personnel consiste à réévaluer périodiquement les termes de la relation d'emploi qui, d'une part, est largement implicite, et de l'autre, doit le rester dans la perspective de sa pérennisation. »

---

<sup>51</sup> Trépo, op. cit.

<sup>52</sup> Trépo, op. cit.

<sup>53</sup> « L'appréciation des personnels. Evaluer n'est pas expliciter », Jean-Paul Dumond, *Revue Française de Gestion*, 2006 : 3, n° 162.

Le mécanisme d'explicitation que met en œuvre l'évaluation impliquerait en effet des risques que les acteurs ont intérêt à éviter. Plusieurs exemples peuvent illustrer ce principe. Ainsi, l'explicitation des normes professionnelles partagées implicitement au sein d'un groupe professionnel pourrait nuire à sa capacité à se constituer en tant que groupe, en opérant une distinction entre pairs et non pairs. Dans un autre registre, l'explicitation d'une menace latente de licenciement pour insuffisance de performance, en clarifiant ses mécanismes et ses modalités, diminuerait son efficacité. Enfin, la non explicitation des hiérarchies de rémunérations et des mécanismes d'augmentation peut aussi être comprise comme un mécanisme de régulation nécessaire.

« Pour que les décisions soient acceptables, pour avoir la paix sociale, il est nécessaire de ne pas expliquer les raisons de la hiérarchie des rémunérations. La réponse est donc à trouver dans un compromis entre les raisons objectives et dicibles de ne pas augmenter, et toutes celles, tout aussi « objectives », mais qu'il vaut mieux ne pas dire. »<sup>54</sup>

Le quotidien du travail repose ainsi sur des équilibres et des pratiques implicites qui doivent opérer dans la discrétion pour assurer leur rôle dans le fonctionnement de l'organisation.

Quelles peuvent être alors les véritables finalités de l'évaluation dès lors qu'elle échoue dans sa tentative d'explicitation ?

« Elle est essentiellement un **exercice de mise sous tension des employés** de la part de l'employeur. Elle s'apparente à un aiguillon dans la recherche d'une plus grande implication des salariés dans leur activité professionnelle. Cette formulation [...] permet de résoudre le paradoxe de l'évaluation qui ressort comme un outil à la fois inutile et indispensable ».

### **1.2.3. L'hypothèse d'une incompatibilité fondamentale entre la finalité gestionnaire et le processus d'évaluation**

Chantal Hémarde porte un regard de sociologue sur l'évaluation<sup>55</sup>. Elle réitère le constat de l'énigme que pose l'évaluation : rarement contestée, voire même plutôt revendiquée par les salariés eux-mêmes, elle est largement perçue et dénoncée comme inutile par l'ensemble des acteurs impliqués.

La revue des nombreuses critiques formulées par les différentes sciences sociales (gestion, économie, psychologie, sociologie) amène à énoncer que les nombreux objectifs visés par l'évaluation « Performance, compétences, engagement, intégration, respect des normes, etc., témoignent en fait d'un processus impossible, au mieux non encore stabilisé, bien qu'il soit mis en œuvre dans quasiment toutes les grandes entreprises. »

Sur la base d'une étude approfondie de trois systèmes d'évaluation très différenciés, mis en œuvre dans les secteurs de l'assurance, de la distribution spécialisée et de l'informatique, l'auteur fait plusieurs constats :

- l'inconfort généralisé des évaluateurs face aux attentes fortes des DRH et des salariés (évalués) ;

---

<sup>54</sup> Interview de Xavier Baron, ancien DRH de la SNECMA : « L'évaluation de la performance : un indispensable simulacre d'objectivité », mai 2008. On voit que les conclusions du chercheur et les constats empiriques de vétérans de la fonction RH se rejoignent...

<sup>55</sup> « L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? Quelques réponses apportées par l'analyse des pratiques d'entretien dans trois entreprises », Chantal Hémarde, Journée d'étude de l'APSE (Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise), septembre 2008.

- les nombreux malentendus et limites véhiculés par les principaux instruments de l'évaluation. Trois en particulier sont soulignés.
  - la notation apparaît comme une entrave. Elle est source de nombreux critiques et dysfonctionnements (ex. : pratiques de contournement des consignes de distribution forcée des notes, sentiment d'injustice, etc.). Elle apparaît aussi incompatible avec l'état d'esprit nécessaire au bon déroulement de l'évaluation (confiance réciproque, esprit de dialogue, etc.) ;
  - le mécanisme de fixation des objectifs ne garantit pas pour autant la justesse et l'équité lors de l'évaluation. La connivence entre l'évalué et l'évaluateur pourra s'avérer par exemple un facteur plus important lors de l'évaluation que l'atteinte des objectifs ;
  - l'indexation de la rémunération en fonction des résultats de l'évaluation individuelle n'est pas évidente. Elle est confrontée à plusieurs limites dans la pratique : volonté de reconnaître la performance collective et non pas seulement individuelle, référence à des échelles de classification ou de qualification pour certains métiers, contraintes économiques, contraintes du marché de l'emploi.
- L'évaluation qui fait sens est celle qui est essentiellement centrée sur le travail du collaborateur (et sur son écoute) et non sur ses résultats.

En conclusion, l'auteur avance deux hypothèses originales :

- une incompatibilité entre les objectifs gestionnaires assignés à l'évaluation et le processus empirique tel qu'il est mis en œuvre et vécu par les acteurs (évaluateur-évalué) ;
- la véritable utilité de l'évaluation réside alors dans sa dimension sociale (construction de l'identité professionnelle des jeunes collaborateurs, moment privilégié d'échange entre manager et salarié, dialogue sur le rôle du collaborateur, expression de la reconnaissance, etc.).

« Le rôle de l'encadrant évaluateur est alors de favoriser des processus de socialisation professionnelle dans des systèmes de gestion des ressources humaines. C'est sans doute ce qui rend la conduite de cet entretien si délicate. »

#### **1.2.4. L'appréciation formalisée confrontée à la montée de la pression évaluative constante**

Dans leur analyse des limites de l'évaluation<sup>56</sup>, Loïc Cadin et Francis Guérin proposent d'analyser plus particulièrement le lien entre **évaluation formelle** et **évaluation informelle** à la lumière de deux facteurs : les contraintes particulières qui pèsent sur le rôle du manager et la pression évaluative croissante à laquelle est soumise l'entreprise. Si l'on considère que l'un des postulats forts de l'évaluation formalisée est celui d'une explicitation et d'une formalisation des jugements, on peut se demander dans quelle mesure c'est effectivement le cas dans la pratique.

---

<sup>56</sup> *Encyclopédie des Ressources Humaines*, article « Les outils d'appréciation des salariés » p. 26 à 34, L. Cadin et F. Guérin.

« L'appréciation informelle et l'appréciation formelle sont-elles dans un rapport de vases communicants ? Plus d'appréciation formalisée conduit-il à moins d'appréciation informelle ? »<sup>57</sup>

#### □ **La dimension évaluative de l'activité du manager**

En considérant le manager lui-même comme un « managé », on peut se référer au modèle de la théorie de l'agence<sup>58</sup> qui fait l'hypothèse que celui-ci reçoit un mandat clair pour exercer son action. Cependant, cette hypothèse doit être remise en cause selon les auteurs : la clarté du mandat reçu ne serait pas la règle mais plutôt l'exception. Le mandat donné au manager peut être confus pour plusieurs raisons : certains objectifs peuvent être cachés ou non explicités, il peut y avoir pluralité de mandats reçus et contradiction entre eux.

Placé dans cette situation, le manager est en permanence évalué par différents « juges » de l'organisation (son N+1, le N+2 ; les services fonctionnels, etc.) et développe différentes stratégies. Il est amené à hiérarchiser les objectifs des différents mandats pour tenir compte de leur poids et gérer leurs éventuelles contradictions. Il cherche à influencer favorablement l'opinion de ces différents « juges » en les aidant à évaluer son action et en contrôlant autant qu'il le peut l'information qu'il diffuse. L'enjeu ultime de ces stratégies est de pouvoir accéder aux ressources de l'organisation à un moindre coût.

A son tour, le manager va évaluer en permanence l'activité de ses collaborateurs. Son rôle au quotidien consiste à « absorber » les écarts entre les attentes ou prévisions et les réalisations de son équipe : les écarts positifs seront valorisés alors que les écarts négatifs seront minimisés ou escamotés. Dans cette logique, il évalue en permanence le résultat du travail de ses collaborateurs pour anticiper les résultats et rectifier les trajectoires quand nécessaire. Il développe ainsi une activité d'évaluation continue à la recherche d'informations informelles ou de « signaux faibles » lui permettant de mieux anticiper et d'étayer ses jugements ou ses opinions.

#### □ **L'exposition accrue de l'entreprise à de multiples jugements**

L'entreprise contemporaine, depuis le tournant des années 90, est de plus en plus « ouverte » et exposée aux jugements de nombreuses parties prenantes : exigences du client, intérêts des actionnaires, notation des agences externes (analyse financière, Responsabilité Sociale d'Entreprise...), dialogue avec les ONG ou les associations de consommateurs... Les jugements ou avis de ces différentes parties prenantes pénètrent ainsi l'entreprise et se répercutent sur les différents acteurs.

Ainsi, ces deux facteurs évoqués plus haut se traduisent par une montée générale de la pression évaluative. L'évaluation peut alors être comprise comme une activité centrale du métier de manager qui s'appuie de manière continue sur des jugements et des éléments informels lui permettant d'anticiper.

« Le décalage entre appréciation formelle et jugements évaluatifs informels s'en trouve renforcé. On pourrait parler de concurrence entre appréciation formelle et jugements informels, concurrence génératrice d'insatisfaction et de scepticisme. »

---

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Schématiquement, la théorie de l'agence considère l'organisation comme une « pyramide de contrats » qui lie les individus entre eux à travers les différents niveaux hiérarchiques. Le contrat est passé entre le « principal » et « l'agent ».

### 1.3. Critique des fondements de l'évaluation par C. Dejours

Le développement qui suit s'appuie principalement sur le texte de la conférence donnée par C. Dejours en 2003 intitulé « L'Évaluation du Travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation ».

Cette critique particulière s'enracine plus largement dans la discipline de la psychodynamique du travail dont Christophe Dejours est la figure de proue en France. Cette discipline cherche à comprendre et à expliciter les mécanismes psychiques individuels et collectifs en œuvre dans le monde du travail, notamment sous l'angle de la souffrance et du plaisir.

Cette critique systémique de l'évaluation s'articule en trois temps :

- la réalité du travail échappe par nature à l'évaluation car elle est essentiellement cachée. Par conséquent, toutes les tentatives d'évaluation classiques sont très réductrices et fragmentaires ;
- les pratiques d'évaluation individuelle, qui ont massivement émergé dans les années 90, ont des conséquences néfastes tant sur le plan économique que sur le plan de la santé mentale des travailleurs ;
- il convient donc de repenser intégralement les fondements de l'évaluation et de revenir à des pratiques qui replacent l'homme au centre.

« L'évaluation est un procédé puissant qui médiatise les effets pervers de l'utilitarisme et de la rationalité cognitive instrumentale. »

#### 1.3.1. Pourquoi le réel du travail échappe par essence à l'évaluation

« L'essentiel de ce que l'on cherche à évaluer se dérobe à l'observation directe... L'essentiel du travail ne se voit pas et ne s'observe pas. »<sup>59</sup>

Selon C. Dejours, bien que l'évaluation du travail soit un acte qui semble aller de soi selon le sens commun et auquel il serait étrange, suspect, voire malhonnête, de chercher à se dérober, cependant une analyse détaillée du travail montre que ce postulat est loin d'être valable.

Déjà conceptuellement, l'évaluation repose sur deux hypothèses réductrices et qu'il convient de questionner. D'une part, historiquement, dans la pensée économique classique, l'évaluation du travail a été ramenée à l'évaluation du temps de travail. Pourtant, cette référence classique au temps de travail ne rend pas compte de son intensité ou de ses résultats. Elle ne rend pas compte non plus de la dimension qualitative en termes de plaisir, de souffrance et de reconnaissance, vécus par les travailleurs dans un même contexte.

Par ailleurs, l'accélération des évolutions technologiques à partir des années 60-70 a rendu plus ardue la problématique de l'évaluation en complexifiant la plupart des emplois dans l'industrie et en faisant émerger de nouveaux emplois encore mal connus des chercheurs. Il faut dorénavant tenir compte, non seulement de la charge physique, mais aussi de la charge mentale et psychique de travail, nettement plus difficile à cerner.

Au-delà de ces changements structurels apportés aux conditions de travail, C. Dejours s'attache aux fondamentaux du « Réel du travail », trop souvent perdus de vue lors de la phase d'évaluation.

---

<sup>59</sup> *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Editions, p.12.

Ainsi, dans ce Réel, il n'existe pas de travail d'exécution pur car il faut faire face en permanence au décalage entre le prescrit (sous forme de savoirs, savoir-faire techniques, procédures, règlements, etc.) et le Réel qui résiste à la maîtrise du travailleur. « Travailler c'est échouer » insiste Dejours.

Ainsi, cinq facteurs font obstacle à la visibilité du travail effectif.

#### **A. La discrétion et le secret**

Pour gérer le décalage entre prescrit et réel, il faut nécessairement commettre des « infractions » aux règlements, modes opératoires type, procédures, etc., afin d'atteindre les objectifs qui sont prescrits par l'organisation. A contrario, le strict respect des consignes et des règles caractérisera des situations de grève du zèle. Dejours donne l'exemple des métiers de la maintenance nucléaire où l'application stricte des gammes opératoires type et des consignes de sécurité rendrait le travail impossible et occasionnerait un blocage général de l'activité.

Ces multiples infractions ou ajustements, même s'ils sont faits dans une bonne intention, génèrent cependant l'inquiétude, le doute ou la culpabilité dans l'esprit de ceux qui les commettent. Dès lors, une forme de discrétion ou de clandestinité va s'instaurer pour masquer cette réalité du travail et protéger les acteurs impliqués.

#### **B. La rationalité stratégique des acteurs**

Les « stratégies des acteurs » (en références aux analyses de M. Crozier) peuvent choisir de garder secret ce qui touche aux savoir-faire, aux « trucs », aux ficelles du métier afin d'en retirer des avantages dans le cadre des négociations internes (justification de pouvoir, de statut, de salaire, etc.).

#### **C. Le déficit sémiotique et la domination symbolique**

Selon C. Dejours, il existe un déficit sémiotique pour rendre compte des pratiques du travail dans leur détail et leur diversité, et en particulier des pratiques ouvrières. De plus, la description du travail et les termes employés faisant l'objet d'une concurrence sociale, c'est le point de vue des gestionnaires qui s'impose aujourd'hui au détriment de celui des travailleurs. Il y a donc un écart important et qui tend à se creuser entre la « description gestionnaire du travail » et la « description subjective du travail » telle qu'elle est vécue par les opérateurs (ou travailleurs).

#### **D. Description subjective du travail et savoir-faire corporels**

Pour une part importante, le travail repose sur des savoir-faire corporels qui sont tellement intériorisés par les travailleurs, manuels aussi bien qu'intellectuels, qu'ils n'en ont presque pas conscience et qu'ils ont du mal à les extérioriser et les conceptualiser.

#### **E. Les stratégies de défense contre la souffrance**

Travailler, c'est aussi faire l'expérience de la souffrance (concept-clef dans l'approche de la psychodynamique). Face à celle-ci, les travailleurs sont amenés à développer des stratégies de défense individuelles ou collectives pour assurer leur équilibre psychique. Patiemment construites, ces stratégies sont intériorisées et se traduisent par un déni des situations de souffrance. Ainsi, tout un pan de l'expérience subjective du travail du quotidien sera masqué.

« Autant d'obstacles qui concourent à l'occultation de ce qui, en fin de compte, apparaît comme la part la plus importante du travail »<sup>60</sup> conclut Dejours.

---

<sup>60</sup> Ibid, p.24.

Toute tentative d'évaluation souffrira donc de cette méconnaissance de la réalité du travail. La seule issue possible sera alors d'essayer de revenir à l'expérience subjective du travail et pour y parvenir, il faudra utiliser la parole des travailleurs.

### 1.3.2. Limites et insuffisances des différentes tentatives d'évaluation

Non seulement la réalité du travail est occultée, mais de plus, les différentes approches de l'évaluation sont elles-mêmes approximatives et échouent dans leur tentative.

#### ❑ **Evaluation par les performances**

Cette approche bute conceptuellement sur l'absence de proportionnalité entre les efforts engagés par le travailleur et les résultats obtenus. Elle peut même s'avérer déconnectée de la réalité et absurde dans le cas du service public. Ex. : l'agent ANPE qui traite les dossiers plus difficiles de cas sociaux sera pénalisé en termes de rendement par rapport à ces collègues traitant des dossiers de techniciens ou de cadres socialement bien intégrés.

Enfin, dans le contexte des activités de service, les nouveaux modes de coopération qui s'instaurent entre producteur et bénéficiaire du service viennent compliquer davantage l'évaluation. Ex. : le médecin devra former son patient aux principes de la diabétologie pour qu'il puisse profiter pleinement de son traitement.

#### ❑ **Evaluation par le temps de travail**

Dans le contexte d'une économie de plus en plus tertiaisée et orientée vers les services, l'évaluation du temps de travail n'apparaît pas non plus pertinente car le ressort essentiel de l'efficacité est celui de la « mobilisation subjective », qui déborde largement au-delà du temps de travail officiel, dans la sphère de la vie privée.

#### ❑ **Evaluation des compétences**

A défaut de connaître précisément le travail réel et de pouvoir l'évaluer, il peut être tentant de se replier sur l'évaluation des compétences. A travers une telle approche, on cherche alors, selon Dejours, à « maintenir au meilleur niveau possible la mobilisation subjective »<sup>61</sup>.

Cependant elle soulève également plusieurs objections :

- le risque de dérive d'une évaluation des compétences vers une évaluation de la personne, en s'éloignant ainsi encore plus de l'évaluation du travail ;
- l'impossibilité de définir et d'évaluer des compétences a priori, sans se référer à des situations de travail précises ;
- enfin « La performance précède la compétence ». Il faut donc passer par l'épreuve du réel et connaître l'échec avant de réussir et d'être alors en mesure de formaliser les conditions de son succès [sous forme de compétences].

#### ❑ **Evaluation de la qualité**

Sont visées ici les approches de type Qualité Totale. Si de prime abord, ce type d'approche peut apparaître séduisant car s'attachant plus au travail effectif qu'au travail prescrit, il s'avère que l'esprit est détourné, dans la pratique, sous la contrainte de la concurrence commerciale, vers des objectifs de labellisation ou de certification. L'évaluation de la qualité entraîne alors un net accroissement des

---

<sup>61</sup> Ibid, p.35.

pratiques de tricherie et de fraude, destinées à masquer un écart aggravé entre le travail prescrit et le travail réel.

### 1.3.3. Les dégâts de l'évaluation

Sans surprise, au vu des arguments précédemment développés, C. Dejourné juge les résultats de l'évaluation extrêmement néfastes.

Tout d'abord, le déni du travail réel qui caractérise l'évaluation, notamment depuis que celle-ci a été « confisquée » par les gestionnaires qui imposent leur propre vision, très différente de celle des travailleurs, peut entraîner des catastrophes, au sens propre du terme, par un effet de retour de balancier violent de ce réel qui a été « refoulé » (ex. : accident de l'usine chimique d'AZF alors que l'entreprise possédait toutes les certifications possibles, tromperie à grande échelle dans le cas d'Enron, etc.).

Plus grave, du point de vue du psychologue du travail, l'évaluation, et en particulier l'évaluation individualisée des performances, est une pratique qui a de graves effets sur la santé physique et mentale des travailleurs. En effet, cette pratique comporte une forte part d'arbitraire et génère de la peur. Elle est également instrumentalisée dans le cadre des politiques de réductions d'effectifs ou de plans sociaux. Elle entraîne la destruction du collectif : « Le résultat le plus tangible de ces nouvelles méthodes d'évaluation est la déstructuration des solidarités, des loyautés, de la confiance et de la convivialité dans le travail »<sup>62</sup>.

Plus grave encore, C. Dejourné voit dans l'évaluation individuelle des performances un des facteurs essentiels de l'explosion de différentes pathologies du travail (surcharge, burnout, Karôshi), ainsi que des suicides au travail, phénomène dont il fait remonter l'apparition aux années 90, en liaison avec le tournant néolibéral de l'économie et de la société.

### 1.3.4. Repenser les fondements de l'évaluation

Cependant, l'évaluation demeure un objectif légitime car elle est l'objet d'une attente généralisée des travailleurs. Dejourné esquisse les fondements d'une nouvelle approche de l'évaluation sans rentrer dans le détail de son instrumentation pratique.

L'évaluation objective s'avérant chose impossible, il convient de se rabattre vers un objectif plus modeste, celui d'une **évaluation équitable** qui devra tenir compte principalement de critères de justice et de santé des individus au travail.

Par ailleurs, la performance dans le travail s'appuyant essentiellement sur la mobilisation subjective du travailleur, celle-ci doit être activée par le mécanisme de la **Reconnaissance** qui se joue bien plus sur le registre **symbolique** (reconnaissance de contribution au travail, gratitude manifestée) que sur la dimension matérielle (salaire, etc.). Cette reconnaissance sera ensuite précieuse sur le plan individuel pour la construction psychique de l'individu via le travail.

La dynamique de la Reconnaissance pourra être activée via un jugement précis du travail (alternative à l'évaluation), qui pourra prendre deux modalités complémentaires :

- Le **jugement d'utilité** (et non de performance ou de rentabilité) qui pourra être prononcé par les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés ou les clients ;
- Le **jugement de beauté**, c'est-à-dire la conformité par rapport aux règles de

---

62 Ibid, p.48.

l'art du métier, qui sera formulé essentiellement par les pairs.

Dejours estime lui-même que cette approche alternative à l'évaluation est un programme difficile qui nécessite un investissement fort dans les sciences du travail, qui seules permettent une véritable connaissance du travail et ses difficultés, contrairement aux sciences gestionnaires qui peuvent être caractérisées par une forme de déni du travail réel et de ses finalités.

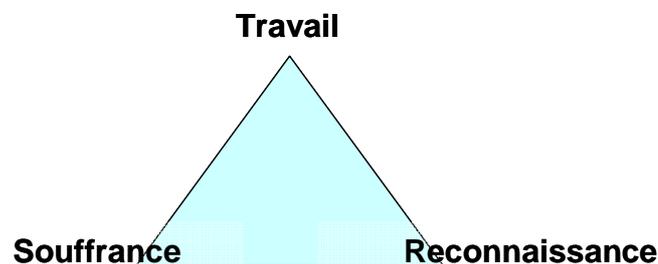
### 1.3.5. Portée de la critique de C. Dejours

La pensée de C. Dejours est emblématique d'un courant critique radical qui rejette complètement l'évaluation, tant en termes de principes que de pratiques, depuis un point de vue extérieur aux sciences de la gestion. Ici, il s'agit du point de vue particulier de la psychodynamique qui s'inscrit plus largement dans le champ de la psychologie du travail. Critique percutante et perturbante, d'autant plus qu'elle relie directement les différentes formes de pathologies du travail<sup>63</sup>, qui connaissent une nette accélération depuis les années 1990, avec la montée en puissance d'un certain nombre de pratiques ou de dérives du management moderne (Qualité Totale, évaluation individuelle, dégradation des conditions de travail sous le prétexte de la compétitivité...).

Au-delà de la simple critique, l'analyse développée par Dejours réactualise deux concepts importants, qui posent question dans le cadre de l'évaluation : la reconnaissance du travail et la dimension collective.

#### □ Reconnaissance du travail

« Le défaut de reconnaissance est l'un des thèmes récurrents de l'univers de travail. »<sup>64</sup>



Dans ce schéma, la reconnaissance des contributions et du travail accompli joue un rôle essentiel. Essentiellement d'ordre symbolique, la reconnaissance permet de transformer la souffrance du travail en plaisir ; elle rend possible la construction de l'identité à travers l'accomplissement dans le travail. Enfin, elle engage l'équilibre et la santé mentale du travailleur. A l'énoncé de ces enjeux extrêmement forts, on comprend mieux la virulence

---

<sup>63</sup> *Travail Usure Mentale*, préface à l'édition de 2008. Selon la classification proposée par C. Dejours, ces pathologies comprennent :

- les pathologies de surcharge : troubles musculo-squelettiques, lésions par efforts répétitifs, lésions d'hypersollicitation,
- le karôshi (mort subite par accident cardiovasculaire),
- Le burnout,
- les affections post traumatiques (liées aux différentes formes d'agression sur le lieu de travail),
- les violences (vandalisme, sabotage, tentatives de suicide et suicides sur le lieu de travail),
- les pathologies cognitives.

<sup>64</sup> Ibid., Addendum 1993, p. 233 à 239.

de la critique de Dejours vis-à-vis des pratiques de l'évaluation qui « sapent » cette dynamique de la reconnaissance et ignorent les conséquences.

« Si la reconnaissance fait défaut, les sujets s'engagent dans des stratégies défensives pour éviter la maladie mentale, avec des conséquences sérieuses pour l'organisation du travail qui risque alors la paralysie. »

#### ❑ **La dimension collective**

La remise en cause du collectif du travail au profit d'approches individualisantes, tendance de fonds générale que l'évaluation (déclinée très majoritairement de manière individuelle) vient renforcer, est constamment questionnée et critiquée par Dejours.

### **1.4. Le regard distancié et critique de la sociologie**

Nous finirons notre revue des critiques en faisant un détour par la sociologie des organisations dont le regard s'avère particulièrement utile pour comprendre les nombreuses dynamiques contradictoires mises en œuvre à travers l'évaluation. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous nous référerons en particulier à l'analyse récente développée par Olivier Cousin<sup>65</sup> dont la démarche s'est nourrie d'une longue immersion de 18 mois au sein d'une grande entreprise métallurgique<sup>66</sup>.

Cet auteur repart lui aussi du constat de la frustration générale générée par l'évaluation. Dans l'ère du post-taylorisme qui est la nôtre, le mérite individuel et sa reconnaissance constituent la référence fondamentale. Chaque individu est alors incité à mobiliser ses compétences, à faire preuve de polyvalence, à prendre des risques, à s'engager sur des objectifs ; dans cette perspective, l'évaluation vient reconnaître la performance et le mérite individuels et les récompenser, typiquement sous forme d'augmentations salariales individualisées (qui sont aujourd'hui la règle commune pour les cadres).

#### **1.4.1. La logique du système confrontée aux réalités professionnelles**

O. Cousin questionne la logique de l'évaluation et met en évidence ces nombreuses limites ou contradictions (en se focalisant plus particulièrement sur les cadres) :

- **L'évaluateur ne dispose en général pas du pouvoir de décision direct.**  
Le plus souvent, les décisions d'augmentations individuelles et de promotions ne relèvent pas du supérieur hiérarchique direct mais se font au niveau des directions.

---

<sup>65</sup> *Les cadres à l'épreuve du travail*, Olivier Cousin, Presse Universitaire de France, 2008. Chapitre VII, L'opacité de l'évaluation. L'auteur est sociologue, rattaché au CADIS (Centre d'Analyse et d'Investigation Sociologique) de l'EHESS.

<sup>66</sup> Cette approche « terrain » nous semble plus accessible et plus pertinente en termes d'éclairage pour les praticiens des Ressources Humaines que d'autres styles d'approche, plus idéologiques et conceptuels, qui offrent l'intérêt de la prise de hauteur et de la distanciation, mais au détriment d'une certaine perte de vue de la réalité du travail. Par exemple, un sociologue comme Gérard Reyre dans son ouvrage *Evaluation du personnel. Histoire d'une malposture*, éd. L'Harmattan 2007, consacre une longue analyse (environ le quart de l'ouvrage) à la règle monastique cistercienne énoncée par St Benoît au XII<sup>e</sup> siècle. Il voit dans les pratiques de confession, d'aveu et de pénitence, propres à la vie monastique, le substrat socioculturel dans lequel s'enracinent l'idéologie et les valeurs de l'évaluation...

- **La reconnaissance de la performance et du mérite individuel s'avère problématique**

L'auteur rejoint ici globalement les thèses de C. Dejourné concernant les difficultés à rendre compte du travail réel à travers l'évaluation : « Ce qui caractérise aujourd'hui l'évaluation du travail, c'est l'impossibilité qu'il y a à l'évaluer »<sup>67</sup>.

Ainsi, dans la pratique, ni l'évaluation de la performance fondée sur des objectifs, ni celle des compétences ne garantit la reconnaissance du mérite individuel. De nombreuses difficultés viendront interférer ou faire obstacle : insuffisance des objectifs quantitatifs qu'il faut compléter par des objectifs qualitatifs plus « subjectifs », objectifs souvent flous et présentant des niveaux de difficultés très variables suivant les contextes, difficultés à définir précisément les compétences requises (qui sont souvent un amalgame hétéroclite de savoir être, de qualités relationnelles, de savoirs techniques, d'expériences, etc.), difficultés à corréliser les promotions professionnelles avec le niveau de compétences, etc.

- **La persistance du poids du diplôme et de l'ancienneté**

Le modèle idéal de l'évaluation et de la reconnaissance du mérite individuel doit cohabiter avec d'autres logiques plus archaïques mais bien réelles. Ainsi, O. Cousin rappelle la rente de situation que procure le diplôme d'origine en France. L'ordre hiérarchique établi par les diplômes à l'entrée de la vie active va perdurer et ne sera que très faiblement remis en cause par la mécanique de la reconnaissance du mérite individuel. A compétences et mérites égaux, les trajectoires professionnelles ne seront pas les mêmes selon la « catégorie » du diplôme d'origine. Cette logique crée des frontières et des hiérarchies symboliques, génère des traitements différenciés suivant le diplôme d'origine et est globalement perçue comme une injustice.

- **Finalement, des quotas garantissent la performance**

« Ce sont moins la performance, inaccessible et trop évanescence, et les compétences qui organisent le système de récompense, qu'une logique comptable, fixant indépendamment de tout critère de réussite des quotas<sup>68</sup> ... Les quotas fonctionnent alors comme une inversion du processus d'évaluation [...] L'entreprise souhaite récompenser les meilleurs, mais fixe préalablement le nombre de lauréats. »<sup>69</sup>

O. Cousin théorise ce constat empirique et en fait la clef de lecture essentielle pour comprendre et interpréter la frustration générée par l'évaluation.

Cette logique de quotas remplit plusieurs fonctions.

- Elle constitue un palliatif à l'« impossibilité » d'évaluer le travail. Ainsi des directives des RH préciseront aux évaluateurs les règles de notation et de répartition des notes d'évaluation à respecter en fonction d'une distribution

---

<sup>67</sup> Ibid, chapitre VII p. 207.

<sup>68</sup> La notion de quotas recouvre ici plusieurs situations : la répartition d'augmentations annuelles sous forme d'enveloppes budgétaires allouées à chaque niveau de l'entreprise, le contingentement des promotions professionnelles autorisées sur une période donnée pour une catégorie professionnelle particulière, les techniques de répartition forcées ou préétablies (*Forced Ranking*) pour optimiser l'effet des augmentations individuelles sur une ou plusieurs catégories de salariés.

<sup>69</sup> Référence déjà citée, chapitre VII p. 211.

préétablie.

- Elle organise surtout la **gestion de la pénurie** des ressources rares (augmentations, promotions, formation).
- Elle opère une fonction de sélection des plus méritants et consolide dans la pratique les positions et les écarts entre les différents acteurs. Ainsi, le poids du diplôme d'origine pourra toujours être discriminant 10 ou 20 ans après le début de la carrière professionnelle.

Les fondements idéologiques de l'évaluation, fondée sur la saine concurrence, l'émulation, la reconnaissance du mérite individuel, sont ainsi dénaturés dans la pratique en raison de la nécessité de gérer la pénurie de ressources.

Se mettent alors en place d'autres pratiques, d'autres règles de fonctionnement s'appuyant sur la **gestion des files d'attente** (O. Cousin reprend ici le terme utilisé par les acteurs eux-mêmes). A performances ou compétences sensiblement égales, le manager attribuera les trop rares augmentations ou promotions en tenant compte du « calendrier » (i.e. revue des dates de dernière augmentation ou de dernière promotion des salariés). Pour qu'elles soient significatives et pour respecter les consignes relatives aux quotas, les augmentations et les promotions seront alors octroyées de manière tournante en fonction de l'ancienneté (dans la file d'attente).

Ce phénomène constitue aussi un obstacle à la mobilité professionnelle car bouger (par exemple en changeant de métier dans l'entreprise) implique de perdre sa place dans la file d'attente pour les promotions ; le salarié se retrouvera placé alors en dernier dans la file d'attente de son nouveau contexte professionnel. Des stratégies se mettent alors en place pour différer la mobilité fonctionnelle ou géographique, condition cependant nécessaire pour accéder à terme aux postes de responsabilité, au profit de la promotion (passage d'échelon, changement de catégorie)<sup>70</sup>.

De manière frappante, le propos d'O. Cousin fait écho au témoignage de certains « vétérans » de la fonction RH. Par exemple, Xavier Baron<sup>71</sup> porte le jugement « réaliste » suivant sur la pratique de l'évaluation :

« L'enjeu commun à toutes les entreprises, c'est de **réguler l'accès aux ressources rares** que sont l'augmentation individuelle, la promotion et parfois la formation... [L'évaluation] s'appuie sur l'âge, le diplôme, l'ancienneté, la situation familiale, le comportement, l'absentéisme... et ne récompense que rarement la performance. »

« Donc on invente un système d'une rationalité apparente suffisante pour être acceptable socialement. Pour l'instant, ce qui semble le plus juste des deux côtés, le plus consensuel, c'est le recours à la notion de performance, celle qui permet le mieux de réguler les rapports de force... Il ne faut jamais oublier que **la finalité est la sélection.** »

---

<sup>70</sup> Le cas décrit ici est celui classique où la mobilité (fonctionnelle, géographique) ne peut être cumulée avec une promotion (changement d'échelon, de groupe, de statut).

<sup>71</sup> Interview de Xavier Baron, ancien DRH de la SNECMA : « L'évaluation de la performance : un indispensable simulacre d'objectivité », mai 2008. ([www.journaldunet.com/Management/Ressources Humaines](http://www.journaldunet.com/Management/Ressources_Humaines))

### 1.4.2. Insatisfaction chronique et jeux des acteurs

Les acteurs ont conscience d'une déconnexion générale entre les résultats (ou l'atteinte des objectifs) et les récompenses. Ils jugent ainsi le système opaque, mais s'en accommodent.

Le système des quotas favorise des comportements de conformisme et de déresponsabilisation des acteurs, tout en générant un mécontentement généralisé et des attitudes de mise en retrait. Des illustrations classiques en sont les jeux de défausse des managers sur la Direction lorsque les décisions ou les arbitrages sont défavorables et qu'ils ne peuvent les justifier face aux salariés. Ou encore les reproches formulés par les DRH à l'encontre des cadres de manquer de courage managérial pour appliquer correctement la logique de quotas.

### 1.4.3. L'évaluation entre modèle idéal et bricolage de solutions instables ?

O. Cousin propose différentes clefs de lecture.

- L'évaluation est régie par un ensemble de règles, d'actions et d'interactions complexes et contradictoires entre les acteurs et dont la finalité leur échappe en partie.
- L'auteur propose d'interpréter tous ces phénomènes contradictoires en œuvre, à la lumière de la régulation conjointe<sup>72</sup> : « Il n'y a pas d'un côté des acteurs soumis à des règles qui leur échappent, et de l'autre des dirigeants, incarnant le système qui tirent les ficelles... Les règles et leur stabilisation procèdent d'un jeu social et sont l'objet d'un enjeu social ».
- Les contradictions de l'évaluation renvoient au caractère hybride des pratiques de l'entreprise : le discours et les pratiques fondées sur la performance et la reconnaissance du mérite individuel doivent cohabiter avec des pratiques liées au diplôme ou à l'ancienneté, ou encore des contraintes de pénurie de ressources.
- Enfin, l'évaluation oscille entre modèle idéal et pratiques de « bricolage ». Ici, l'auteur propose deux interprétations complémentaires :
  - l'évaluation est un modèle idéal, utopique, complètement intériorisé par les cadres ;
  - en même temps, à tous les échelons de l'entreprise, ils « bricolent des solutions instables, provisoires, et très largement insuffisantes. »<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> L'auteur se réfère à J.-D. Reynaud : *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin, 1997.

<sup>73</sup> Référence déjà citée, chapitre VII p. 231.

## Chapitre 4 – Focus sectoriel

### I. Les enjeux de l'évaluation des salariés dans le secteur de l'assurance

#### 1. Préambule

Le marché de l'assurance, après avoir connu une croissance à deux chiffres pendant plusieurs années, enregistre en 2008 un recul de 4 %, notamment en raison de la baisse de l'activité en assurance-vie. Le résultat net total du secteur reste néanmoins largement positif à 11,8 milliards d'euros.

Près d'un quart de l'activité d'assurance en France est le fait de filiales de groupes européens parmi lesquels les plus implantées sont Generali (Italie), Allianz (Allemagne) devenu Allianz-AGF et Aviva (Angleterre).

Le mouvement de concentration du marché de l'assurance, amorcé depuis le milieu des années 90, s'est poursuivi en 2008. Le nombre total d'organismes habilités à pratiquer les opérations d'assurance est passé de 1 522 en 2007 à 1 420 en 2008. La baisse concerne presque exclusivement les mutuelles régies par le code de la mutualité.

L'environnement est depuis peu marqué par des désordres économiques et financiers qui tirent à la baisse les marchés financiers et même si les compagnies d'assurance sont moins exposées que les banques à la crise des subprimes, elles subissent malgré tout la tendance baissière des marchés en 2009.

La solvabilité des compagnies d'assurance n'est pour autant pas remise en cause, les bons résultats financiers enregistrés en 2008 ainsi qu'au premier semestre 2009 permettent d'accroître encore les marges de solvabilité.

Depuis peu, de nombreux experts considèrent que le marché de l'assurance a atteint en France sa phase de maturité, en particulier dans le domaine de l'assurance-vie avec près de 13 millions de Français couverts.

Pour faire de la croissance, il resterait donc aux compagnies d'assurance deux leviers : la croissance externe et l'internationalisation.

Ainsi, la compétition entre les acteurs principaux que sont les bancassureurs, les assureurs traditionnels et les mutuelles (mutuelles grand public et mutuelles de la fonction publique) s'intensifie, en particulier au plan national. La course à l'excellence opérationnelle et à l'innovation produits est engagée pour développer ses parts de marché et relancer la croissance.

L'évaluation des salariés s'inscrit dans cette exigence d'excellence opérationnelle qui place la relation client au cœur de ses objectifs.

Dans ce contexte, intéressons-nous aux enjeux de l'évaluation des salariés dans le secteur de l'assurance.

*NB : le focus sectoriel réalisé ci-après n'a pas l'ambition d'être exhaustif. Il a été réalisé sur la base des expériences et des connaissances sectorielles du groupe de travail, ainsi que sur la base d'interviews.*

## 2. Les enjeux de l'évaluation

L'absence de croissance du secteur conjuguée à une concurrence grandissante oblige les entreprises à rechercher la meilleure optimisation entre le coût salarial et la compétitivité économique. Dans cette perspective, l'un des enjeux prioritaires de l'évaluation consiste à maximiser la contribution de chaque salarié à la performance technique de l'entreprise, tout en maintenant la masse salariale à des niveaux compatibles avec une performance économique.

Un autre enjeu de l'évaluation consiste à s'assurer que « ce sur quoi l'entreprise veut faire la différence » est bien mis en place (réel vs prescrit) et que les fondamentaux sont correctement gérés.

Les deux principaux fondamentaux de l'évaluation portent sur le développement professionnel du salarié (compétences techniques et comportementales) et le développement de la performance individuelle.

### **Le développement professionnel du salarié**

La vitesse à laquelle l'entreprise doit réagir aux évolutions de son marché l'oblige à développer une rapidité d'acquisition de nouvelles compétences. Cette capacité à aller vite (*time to market*) est tout à fait stratégique dans la mesure où elle contribue au développement d'une capacité collective d'anticipation et d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de marché.

### **Le développement de la performance individuelle**

L'entreprise, à travers l'évaluation, cherche à développer la performance individuelle de ses salariés sur une période limitée dans le temps. Cette fois-ci, ce qui est en jeu, c'est le développement d'une réactivité grâce à laquelle des positions (parts de marché) peuvent être prises rapidement et ce, au détriment de la concurrence.

Un autre enjeu de l'évaluation, et non des moindres, porte sur l'évaluation de la qualité de l'environnement au travail. Tout salarié a besoin d'un équilibre de vie, de conditions de travail satisfaisantes, d'un management dans le contexte et de moyens matériels pour développer un engagement et une motivation suffisants. A cet égard, l'évaluation peut permettre d'identifier les situations de travail qui présentent des risques à court et moyen terme sur l'engagement des salariés.

Le lien entre la motivation des salariés et la satisfaction des clients doit aussi être mis en évidence. En effet, il semble difficile d'envisager un accroissement durable des performances de l'entreprise sans un engagement renouvelé de ses salariés. A ce titre, l'évaluation apporte une vision globale sur l'état du climat de travail dans l'entreprise.

La satisfaction des salariés est tout aussi déterminante dans la réussite des projets de l'entreprise. Dans cette perspective, l'évaluation, en maintenant un lien fort avec la rémunération, répond au besoin de reconnaissance du salarié et agit par conséquent sur sa satisfaction.

Développer l'équité et le dépassement sont aussi des enjeux à part entière de l'évaluation.

Afin que chacun y trouve du sens, le système de l'évaluation doit être équitable. En effet, selon le poste occupé et le niveau de séniorité dans la fonction, le niveau de performance attendu ne peut être identique. Ainsi, par la différenciation des niveaux de performance

attendue entre les personnes, l'entreprise favorise une équité qui agira favorablement sur la motivation et l'engagement de ses salariés.

L'évaluation véhicule aussi une recherche du surpassement. L'incitation à faire davantage et la possibilité qu'offre l'évaluation de le reconnaître encouragent les efforts de créativité, les initiatives. Ces comportements ou pratiques de surpassement diffusent ainsi au sein de l'entreprise une culture entrepreneuriale souvent décisive dans la conquête de nouveaux marchés.

L'évaluation des salariés a également pour enjeu de faire l'état des compétences disponibles et de s'assurer que les compétences-clef (actuariat, relation client, management...) sont suffisamment représentées dans l'entreprise (préparer l'avenir).

La formation, dans la mesure où les évolutions réglementaires du secteur de l'assurance (solvabilité II, normes IFRS...) remettent régulièrement en question les pratiques, occupe une place centrale dans la remise à niveau des compétences. A cet égard, l'évaluation des salariés permet non seulement une expression des besoins de formation mais aussi un contrôle du niveau de compétence atteint à l'issue des formations.

Quant aux relations hiérarchiques, sous l'effet de la pression du marché, elles peuvent être soumises à des tensions régulières. Aussi, l'évaluation peut constituer un moment privilégié de dialogue entre le salarié et son évaluateur pour purger les tensions et rétablir le cas échéant une relation de travail apaisée.

L'entretien d'évaluation est aussi un acte de management important dans la mesure où il permet de formaliser un « deal » (engagement réciproque) sur une période longue : un an dans la plupart des entreprises du secteur.

Par ailleurs, il faut rappeler que l'évaluation des salariés est au cœur du management des ressources humaines dans la mesure où elle nourrit plusieurs piliers : la formation, la gestion des carrières, la rémunération, les emplois (mises à jour des activités d'un emploi et de la classification). A ce titre, l'évaluation contribue à la coordination et à la synchronisation des piliers du management RH.

L'évaluation des salariés s'inscrit également dans une démarche plus globale de management de la performance, laquelle consiste en :

- une recherche de cohérence entre la performance de l'entreprise, celle des entités qui la composent et la contribution de chacun,
- une prise en compte d'éléments qualitatifs pour déterminer et apprécier la performance,
- une animation régulière des équipes pour susciter un intérêt à la production d'une performance,
- une reconnaissance de la performance par divers systèmes (monétaires ou non).

Dans cette perspective, l'évaluation des salariés, en apportant une réponse adaptée aux enjeux de professionnalisation et de performance, peut contribuer efficacement à la réussite d'une démarche globale de management de la performance.

### 3. Comment les entreprises s'y prennent-elles ?

Les entreprises du secteur semblent s'attacher à gérer trois équilibres :

- l'équilibre interne – quelle cohérence entre les niveaux de rémunération pour des fonctions de poids équivalent dans des métiers différents,
- veiller à une compétitivité externe – degré de compétitivité par rapport aux entreprises auxquelles on souhaite se comparer,
- instaurer une variabilisation – quelles différences entre les niveaux individuels de rémunération selon la performance, les compétences, le potentiel du salarié.

Pour y parvenir, on peut citer les principaux outils suivants :

- une grille de qualification,
- une grille dite de rémunération de la performance,
- un système d'augmentation,
- un entretien d'évaluation.

La grille de qualification hiérarchise les emplois selon leur niveau de complexité et de responsabilité. Elle permet de vérifier que les salariés classés dans le même groupe de qualification sont bien rémunérés au-dessus des minima conventionnels.

La grille de rémunération de la performance permet pour sa part de rémunérer selon le niveau d'activité (ou mérite) les salariés appartenant à un même groupe de qualification (« à activité inégale, salaire inégal »). Ainsi, la grille sert à vérifier que le salarié est bien classé dans le groupe de salaire qui correspond à son niveau d'activité.

(Dans la pratique, les managers marquent assez peu de différence entre les performances de leurs collaborateurs. Cela a pour effet de diminuer la portée de l'outil et de tirer vers le haut les rémunérations.)

Quant au système d'augmentation, il permet de rémunérer l'activité sur la période, de manière proportionnelle à l'activité déployée.

Enfin, l'entretien d'évaluation occupe une place importante dans la démarche d'évaluation dans la mesure où l'exercice consiste à évaluer avec le salarié son niveau d'activité sur la période écoulée. Il permet, par un examen des compétences et des réalisations, de s'assurer de l'intégration de pratiques professionnalisantes.

L'entretien d'évaluation peut aussi servir à déterminer un coefficient de performance individuelle calculé à partir de l'évaluation de la maîtrise du poste et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs.

Le niveau de rémunération n'est pas l'objet de cet entretien, même s'il existe en pratique une forte corrélation entre le niveau d'activité évalué par le N+1 et la rémunération.

L'entretien d'évaluation évalue traditionnellement deux aspects :

- la tenue du poste, c'est-à-dire les compétences mobilisées au quotidien. Il s'agit d'une vision long-termiste qui inclut l'adaptation et la maîtrise du poste dans ses aspects techniques et comportementaux ;
- l'atteinte des objectifs.

Dans ce cas, la vision est davantage court-termiste.

Une augmentation du salaire fixe vise à reconnaître la tenue du poste. La part variable reconnaît la réalisation des objectifs. Dans la pratique, ce distinguo n'est pas si évident à faire pour les managers.

La tenue du poste est appréciée selon un référentiel de compétences et l'atteinte des objectifs est appréciée à l'aide d'indicateurs de performance (pour les commerciaux, le quantitatif occupe une place prépondérante).

Sur le plan des objectifs, il existe dans la plupart des entreprises du secteur trois domaines : le quantitatif, le qualitatif et le management.

Pour les objectifs quantitatifs et qualitatifs, on distingue ce qui est permanent de ce qui est conjoncturel.

L'objectif permanent est relié aux missions permanentes, régulières de la fonction. A ce titre, il peut influencer l'évolution du salaire de base.

L'objectif conjoncturel concerne les priorités qui s'imposent dans un contexte défini et limité dans le temps. L'atteinte d'un objectif conjoncturel déclenche une rémunération variable.

Sur le plan de la mesure de la satisfaction du dispositif des entretiens d'évaluation, les entreprises suivent le nombre de refus de signature, le nombre d'entretiens non effectués, le nombre de questions posées par les délégués du personnel ou encore le nombre de rendez-vous demandés au DRH.

Par ailleurs, il faut souligner que dans de nombreuses entreprises, les cadres et les non cadres n'utilisent pas le même outil (le même support d'entretien). Cette distinction n'est pas sans soulever des questions et des interprétations diverses. C'est la raison pour laquelle la tendance semble être à la simplification : le même outil pour tous.

On observe également que la pratique de la dématérialisation (supports mis en ligne dans l'Intranet) se répand dans les entreprises du secteur.

L'appropriation de l'outil par les évalués et les évaluateurs (acte fort de management) est un enjeu central. Réussir un entretien d'évaluation est affaire de techniques – il faut savoir déterminer et formuler des objectifs par exemple –, mais aussi de comportements, de postures et de communication – il faut savoir créer un climat favorable à l'échange comme il faut savoir communiquer, faire accepter d'éventuelles insuffisances.

Dans cette perspective, la formation s'avère indispensable pour préparer les évalués comme les évaluateurs (« égalité des armes ») à passer avec succès cette étape de leur collaboration. La formation apporte aux évalués une vision des objectifs de l'entretien et des attentes de l'entreprise, et aux évaluateurs une vision des enjeux. C'est aussi pour les évaluateurs l'occasion de revisiter leurs pratiques, en particulier sur le plan du comportement.

La formation cherche également à faire progresser les managers sur les aspects techniques, par exemple celui de la fixation des objectifs, qui reste un exercice assez mal maîtrisé par le management. Il s'agit d'apprendre à cerner les enjeux, à formuler des objectifs en lien avec les enjeux, à déterminer l'indicateur de performance qui illustre bien le fait d'atteindre l'objectif et enfin de préciser une échéance pour chacun des objectifs.

La formation s'adresse aux nouveaux managers mais aussi aux managers en poste, en particulier ceux qui sont en difficulté avec la pratique de l'entretien.

## 4. Quels enseignements peut-on en tirer ?

La boîte à outils est complète, les formations préparent au mieux les évaluateurs comme les évalués ; tout semble bien construit, mais au contact du réel, des difficultés apparaissent. Quelles sont-elles ?

Comme on l'a vu plus tôt, les managers peuvent avoir quelques difficultés à faire une distinction dans l'évaluation de leur collaborateur entre la tenue du poste (compétences) et la réalisation des objectifs (performance). Cette difficulté est régulièrement observée pour les postes non commerciaux. Faut-il en conclure pour autant que cette distinction n'est possible qu'au niveau des forces de vente ?

Ce n'est pas certain dans la mesure où la réussite d'un objectif de type quota de vente ne peut s'envisager indépendamment des compétences que le salarié a su mobiliser pour l'atteindre. Dès lors, quelle part de la performance faut-il affecter à la tenue du poste et quelle autre part à la réalisation des objectifs ? Et peut-on, si on accepte l'idée selon laquelle on ne peut réussir un objectif, quel qu'il soit, sans avoir su mobiliser tout ou partie de ses compétences, verser une part variable sans faire évoluer le fixe ?

En fait, si le raisonnement est conceptuellement séduisant et efficace sur le plan économique (en distinguant la compétence et la performance, on rémunère mieux, voire moins au global), sa pertinence et son opérationnalité, à l'épreuve du réel, semble bien difficile à démontrer.

L'évaluation des salariés, pour qu'elle favorise un accroissement de la professionnalisation, et de façon corrélée une augmentation des performances, doit être pratiquée dans les « règles de l'art », c'est-à-dire avec une volonté de transparence sans laquelle ne peuvent être mis en évidence les faiblesses des salariés. Mais, là aussi, à l'épreuve du réel, il est bien difficile pour l'évalué de faire état de ses insuffisances et pour l'évaluateur de les révéler avec précision et ce, par manque de courage ou du fait d'une volonté de maintenir un climat de travail apaisé.

Pour autant, il semble utile de maintenir l'effort de formation pour gagner petit à petit en professionnalisme, en particulier dans les aspects comportementaux. Si l'entretien d'évaluation atteint quelques limites dans la mise en évidence des insuffisances, il peut en revanche contribuer à améliorer le climat de travail en favorisant le dialogue et l'écoute.

La dimension qualitative de l'évaluation semble être reléguée au second plan. En effet, les indicateurs cherchent prioritairement à mesurer les réalisations de façon comptable, privilégiant ainsi davantage le court terme, le résultat immédiat. Cette tendance est particulièrement observée dans l'évaluation des forces de vente.

Les actions visant à fidéliser les clients sont assez peu valorisées, alors même qu'elles produisent des effets durables sur la satisfaction du client et sur l'image de l'entreprise.

Veiller à un rééquilibrage entre le quantitatif et le qualitatif peut par conséquent s'avérer très utile pour ne pas laisser sur la touche les salariés qui agissent sur la performance de leur entreprise dans une vision qui se veut aussi long-termiste.

L'individualisation véhiculée par la démarche des entretiens d'évaluation semble mettre en difficulté le collectif. En effet, dans la mesure où la gestion par objectifs accroît l'individualisme, on peut craindre un affaiblissement du « savoir travailler en équipe ».

Les entreprises, conscientes des implications négatives que cela engendrerait sur le climat de travail et sur la qualité de service, introduisent dans les entretiens d'évaluation un « savoir être » en entreprise qui attire l'attention de l'évaluateur et de l'évalué sur les

« bonnes » aptitudes (en lien avec les valeurs) dont le salarié doit savoir faire preuve. Par exemple : « coopérer et agir dans l'intérêt collectif » ou encore « relier son action aux stratégies et aux enjeux ».

Mais si ces aptitudes font l'objet d'une évaluation, elles semblent malgré tout assez peu prises en compte dans l'évolution de la rémunération.

Aussi, pour préserver un « savoir travailler en équipe », il semble opportun de faire cohabiter des objectifs individuels et collectifs (qualitatifs et quantitatifs) afin que le salarié puisse à la fois travailler à son propre développement professionnel, mais aussi au développement d'une compétence et d'une performance collectives.

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié entre l'évalué et l'évaluateur à plusieurs titres : il établit ou rétablit une relation de travail qui se veut bienveillante et efficace, mais il instaure aussi une relation contractuelle entre les individus, un « deal » qui est formalisé par la signature des deux protagonistes.

Ce formalisme, utile à la mise sous tension de l'évalué, semble déclencher une réaction de protection qui favorise une certaine dissimulation. En effet, le salarié cherchera à ne pas trop s'exposer dans la mesure où il est notoire qu'à l'occasion de contentieux individuels, tous les documents écrits peuvent être utilisés à charge ou à décharge.

Dès lors, on peut se demander si les investissements réalisés par les entreprises pour réussir les évaluations dans les « règles de l'art » ne sont pas, dans une certaine mesure, voués à un faible retour sur investissement.

La démarche d'évaluation concerne la totalité des salariés d'une entreprise. Tous sont appelés à exprimer leurs souhaits de mobilité, d'évolution professionnelle, leurs besoins de formation. Nombre d'entre eux attendent en retour une prise en compte de leurs aspirations, parfois bien légitimes lorsque les évaluations se sont avérées flatteuses pendant plusieurs années d'affilée. Mais l'entreprise ne peut en pratique répondre favorablement aux attentes individuelles de tous ses salariés. Il en ressort inévitablement de nombreuses frustrations qui peuvent avoir pour effet d'affaiblir le sens, la portée de l'évaluation.

Ainsi, on peut se demander s'il n'y a pas une contradiction à vouloir, dans un même espace-temps et dans un même support, évaluer la performance dans une logique essentiellement court-termiste et susciter une expression de souhaits professionnels qui relève quant à elle d'une logique long-termiste.

De plus, peut-on considérer qu'un salarié soumis à une évaluation est dans les meilleures dispositions pour exprimer ses souhaits professionnels ?

L'expérience montre qu'un salarié en réussite sera enclin à exprimer avec force ses attentes ; a contrario, pour celui qui serait en échec, il sera bien difficile d'envisager un échange constructif avec son manager sur les évolutions de carrière.

La cohabitation de sujets ne relevant pas de la même temporalité, et puisqu'ils ne peuvent être tous les deux efficacement traités, semble devoir par conséquent être remise en question.

## II. Les enjeux de l'évaluation dans le secteur du conseil en management

### Préambule

Le marché du conseil en management est animé au plan national par environ 300 entités économiques (de plus de 20 salariés) qui emploient 52 000 salariés, lesquels développent un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards d'euros en 2008 et une valeur ajoutée qui se situe au-delà de 50 %.

La progression constante de la demande-client observée depuis de nombreuses années, en dépit de conjonctures économiques parfois difficiles, crée une dynamique de croissance supérieure à celle de l'ensemble de l'économie.

Dans ce contexte de croissance, les légitimes exigences des clients obligent les acteurs du secteur à faire la preuve en permanence de leur valeur ajoutée en fournissant les éléments de différenciation et de compétitivité qui permettront à leurs clients d'être à la fois anticipatifs et réactifs sur leurs marchés.

Le capital de compétences et d'expériences de l'entreprise de conseil doit par conséquent s'enrichir, se renouveler et s'adapter pour nourrir l'efficacité des missions.

Aussi, l'évaluation des consultants revêt des enjeux particuliers qui sont décrits ci-après.

*NB : le focus sectoriel réalisé ci-après n'a pas l'ambition d'être exhaustif. Il a été réalisé sur la base des expériences et des connaissances sectorielles du groupe de travail ainsi que sur la base d'interviews.*

### Les enjeux de l'évaluation

L'entreprise et le collaborateur développent une relation caractérisée par une exigence réciproque ; l'entreprise attend de son collaborateur qu'il s'investisse pleinement dans le développement de son capital de compétences, qu'il soit acteur de son développement professionnel tandis que le collaborateur attend de son entreprise une relation gagnant-gagnant, sans laquelle la fidélité à l'entreprise peut être compromise.

Dans cette perspective, l'entretien d'évaluation qui est un moment privilégié pour faire le point offre l'occasion de mettre en évidence un éventuel besoin de rééquilibrage de la relation.

L'acquisition et le développement des compétences par le collaborateur (apprentissage) repose sur plusieurs mécanismes :

- les mises en situation au fil des missions qui favorisent un transfert des méthodes et des savoir-faire entre consultants,
- le parrainage ou compagnonnage qui permet un transfert des connaissances et également des savoir-faire,
- la formation assurée par l'entreprise,
- l'auto-formation.

L'évaluation permet de vérifier que le collaborateur a su mettre à profit ces mécanismes pour accroître ses compétences, lesquelles produiront *in fine* des performances.

De plus, en cherchant à vérifier la dynamique dans laquelle s'inscrit l'évalué, l'entreprise peut aussi identifier ceux qui ont décroché et dont l'avenir dans l'entreprise de ce fait peut être remis en question.

La formation ponctuelle ou continue assurée par l'entreprise a besoin d'une évaluation régulière pour progresser dans ses contenus, pour accroître son efficacité. A ce titre, l'évaluation individuelle offre à l'entreprise une vision précise de la perception et de la qualité de son dispositif de formation.

Par ailleurs, il est souvent observé que le turn-over se situe à des niveaux importants. Le turn-over s'explique à la fois par l'exigence du système, qui décourage nombre de jeunes consultants à poursuivre inlassablement la course à l'excellence, et par le peu de perspectives d'évolution offertes, dont l'explication tient au nombre limité de niveaux hiérarchiques entre le sommet et la base.

L'entreprise, dans ce contexte RH instable, a besoin d'identifier ses risques (anticipation). Dans cette perspective, l'évaluation peut apporter à l'entreprise une vision de son turn-over futur, qu'il s'agisse du turn-over nécessaire au renouvellement des compétences ou du turn-over non souhaité qui priverait l'entreprise d'avantages concurrentiels.

Un collaborateur est amené à travailler sur plusieurs projets au cours d'une même année. Il est mis en situation de travail avec des responsables de mission différents, lesquels peuvent apprécier diversement sa compétence/performance. Il s'avère par conséquent nécessaire de réaliser une synthèse des différentes réalisations/contributions pour pouvoir apprécier globalement le collaborateur. A cet égard, une évaluation, dans le cadre d'un entretien semestriel ou annuel, offre la possibilité de formaliser les résultats obtenus comme de déterminer les objectifs de la période suivante.

Le cursus d'apprentissage d'un consultant, comme on l'a vu précédemment, le conduit à participer à des missions différentes (organisation, qualité, RH...), au cours desquelles il a l'opportunité de développer de solides bases et méthodes professionnelles dans des domaines variés. Dans ce contexte de mobilité de projets, son investissement peut aussi être envisagé à l'aune de ses affinités avec certaines problématiques ou certains publics de l'entreprise.

A cet égard, l'entretien d'évaluation peut favoriser une expression des souhaits d'orientation professionnelle, par exemple une évolution vers une expertise.

Plus globalement, la gestion des carrières comme les décisions sur les évolutions professionnelles (senior, manager...) doivent pouvoir s'appuyer sur les dispositifs d'évaluation.

Le métier du conseil en management se caractérise par une culture de l'individualisme. L'individualisme semble être une qualité nécessaire dans la mesure où le consultant est acteur de son propre développement. Pour autant, le consultant doit aussi savoir s'intégrer à un groupe et fonctionner avec ses équipiers. Ainsi, le comportement (*behaviour*) compte autant que la compétence (*skill*) et l'évaluation, en s'attachant à apprécier le comportement, peut encourager au développement d'une culture de la coopération dont les équipes ont besoin au quotidien pour mener collectivement à bien les missions.

Les attentes des salariés en termes d'évolution de la rémunération sont légitimées par le fort niveau d'engagement dont chacun peut faire preuve dans le développement de ses compétences (auto-formation...). En réponse à ces attentes, l'évaluation, à travers ses

outils, devra permettre d'objectiver l'atteinte d'un niveau de compétence et la réalisation d'une performance, et cela, à des fins de rémunération.

## Comment les entreprises s'y prennent-elles ?

Les entreprises du secteur sont enclines à développer le tutorat pour donner aux consultants un interlocuteur fixe (un repère fixe) dans l'entreprise. Le tuteur/parrain a pour mission générique de veiller au développement professionnel de son filleul.

Il est en quelque sorte une ressource sur laquelle le consultant, qu'il soit dans sa phase d'intégration à l'entreprise ou en poste depuis quelques années, peut compter pour faire progresser efficacement sa carrière.

Compte tenu de la nature de sa mission, le tuteur ne peut être ni le responsable hiérarchique, ni un manager rencontré lors d'un projet.

L'évaluation s'appuie principalement sur les outils suivants :

- l'entretien d'évaluation annuel ou semestriel,
- l'évaluation permanente (feed back, débriefings),
- le 360 °,
- le référentiel de compétences.

Selon les entreprises, les outils et le process décrits ci-après seront plus ou moins élaborés.

**L'entretien d'évaluation** a pour finalité la fixation d'objectifs individuels et l'évaluation des résultats. Il en ressort une note – une appréciation globale de la performance sur la période écoulée. L'entretien d'évaluation est mené une fois par an, un point d'étape semestriel peut être ajouté dans certaines grandes entreprises du secteur.

**L'évaluation permanente** (feed back, débriefing) est principalement utilisée pour recueillir au fil des missions les appréciations des managers de missions.

**Le 360°**, réalisé une fois par an, prend la forme d'un questionnaire complété par le tuteur, les managers de mission et les collègues de travail. Plusieurs domaines y sont traités parmi lesquels l'adhésion aux valeurs, le sens de la coopération (travail en équipe), la capacité à déléguer, etc.

Le 360° apporte ainsi à l'évaluation une dimension qualitative observée, réelle, qui a pour finalité de mettre en évidence les qualités de l'individu sur le plan comportemental.

**Le référentiel de compétences** regroupe pour chacun des métiers un ensemble de compétences-repère classées en plusieurs catégories :

- les compétences techniques spécifiques au métier,
- les compétences managériales,
- les compétences transverses.

Selon les entreprises, les **compétences techniques** peuvent être plus ou moins détaillées. Ainsi, un métier appelant une grande technicité fera plutôt l'objet d'une rédaction générique ; a contrario, un métier moins technique fera l'objet d'un contenu de compétences plus précis qui s'apparente davantage à une liste d'activités.

Les **compétences transverses** sont d'ordre comportemental. Définies par l'entreprise et applicables à l'ensemble des salariés, elles ont pour objectif de favoriser le développement d'un comportement qui correspond aux valeurs de l'entreprise (par exemple : business acumen, leadership, teamwork...).

Sur le plan de l'évaluation des compétences, l'évaluateur peut prendre appui sur des situations observées pour étayer son évaluation. Dans certaines entreprises, faire le lien avec les situations réelles peut être une obligation.

Quant au processus d'évaluation, il dépend de l'importance des effectifs de l'entreprise. Le process peut en effet se limiter à un entretien annuel avec son manager, comme il peut prendre une forme plus industrialisée comme le montre l'exemple qui suit.

Dans une grande entreprise du secteur, tout nouvel embauché se voit confié à un tuteur. En début d'exercice (cycle annuel), le collaborateur procède à son auto-évaluation et définit ses propres objectifs de développement de compétences (target) et de performance. Il peut aussi exprimer ses besoins de formation.

L'ensemble de ces informations est transmis à son tuteur dont le rôle à ce stade du process s'apparente à celui d'un mentor.

Le tuteur/parrain peut conseiller son filleul sur la nature des missions à privilégier, sur les formations à suivre, etc. Son expérience de l'entreprise lui permet d'envisager la carrière professionnelle de son « protégé ».

Tout au long de l'année, le tuteur surveille l'évolution de son filleul. Il est par définition disponible. Il peut aussi intervenir en cas de difficultés (médiateur).

Il faut également souligner que le tuteur peut être remplacé à tout moment, à la demande de son filleul.

A la fin du cycle annuel, à nouveau, le collaborateur s'auto-évalue sur les plans compétences/performances en préparation à son entretien d'évaluation.

L'évaluation formelle réalisée avec son parrain dans le cadre de l'entretien d'évaluation prend la forme d'une comparaison entre les objectifs initiaux (engagement initial) et les résultats effectivement atteints. L'évaluation fait l'objet d'une note, sur une échelle de 1 à 5 (1 : insuffisant, 5 : au-delà des attentes). L'évalué a la possibilité d'exprimer son accord ou son désaccord avec la note attribuée.

## Les enseignements – les implications

L'évaluation est porteuse d'individualisme ; l'acquisition des compétences, l'atteinte d'une performance, la rémunération sont très individualisées alors que le métier, à travers les missions réalisées en équipe, est porteur d'une dimension collective. Dès lors, on peut s'interroger sur le besoin de créer un lien entre l'évaluation d'un individu et l'évaluation des projets.

En effet, il semble difficile d'envisager que tous les contributeurs à un projet soient bien notés, alors que le même projet auquel ils ont participé n'a pas atteint ses objectifs.

C'est bien de performance collective qu'il s'agit tout autant que de performance individuelle.

Ainsi, corrélérer l'évaluation d'un salarié à l'évaluation des missions (lesquelles font l'objet d'une évaluation par les clients) servirait à mettre en évidence la capacité individuelle du consultant à contribuer à la réussite d'un projet collectif.

On peut aussi s'interroger sur le besoin d'introduire dans la rémunération variable existante une part de collectif qui viserait à reconnaître une réussite en équipe sur un

projet. Il resterait dans ce cas à déterminer les critères de réussite d'un projet : satisfaction client, turn-over au sein de la mission, facturation, délai, etc.

La culture de l'individualisme entretenue par nombre d'entreprises du secteur peut engendrer une compétition exacerbée entre les salariés, par exemple en prenant la forme d'une course aux missions dite de prestige et cela, au détriment de missions plus anonymes.

Le risque pour l'entreprise est alors de produire une qualité inégale selon les clients. Dès lors, comment introduire des comportements qui prennent aussi en considération l'intérêt collectif ?

Par exemple, en introduisant un management du tutorat (formation des tuteurs) qui aurait pour finalité de responsabiliser les tuteurs sur le besoin de veiller, à travers leurs actions de conseil, à un équilibre entre individualisme et intérêt collectif.

L'équilibre de vie entre le professionnel et le privé semble être une dimension oubliée. La mobilité de projet, la mobilité géographique au gré des missions, le besoin de se rendre disponible pour le client rendent le cadre de travail instable et « chronophage ».

Cette façon d'être au travail soulève la question de l'endurance à l'effort. En effet, comment envisager qu'un consultant puisse mobiliser toutes ses compétences au service d'une nouvelle mission après s'être investi sans compter dans la mission précédente ?

Ces cadences élevées de travail expliquent aussi le turn-over important que connaissent les entreprises du secteur.

Il y a probablement dans l'organisation du travail le besoin d'une prise en compte d'un équilibre vie professionnelle/vie privée, pour répondre à un besoin d'efficacité continue, mais aussi pour agir sur la fidélisation des compétences.

Le développement des compétences semble se faire principalement au contact des projets. Un projet client a par définition son contexte particulier, ses spécificités, ses problématiques.

Les analyses, les outils et les préconisations sont par conséquent attachés au cas particulier d'une entreprise.

Mais, en se déplaçant dans d'autres projets, ces compétences peuvent reproduire des schémas identiques, alors même que les problématiques, les enjeux ou la culture de la nouvelle entreprise peuvent être différents.

Le risque d'un copié-collé semble bien réel. Dès lors, la portée et l'efficacité d'une mission peuvent s'en trouver altérées.

Cette observation illustre le besoin d'installer la formation interne au centre du développement des compétences pour à la fois veiller à l'acquisition de compétences correspondant aux évolutions du marché (évolutions technologiques, réglementaires...), mais aussi et surtout pour maintenir les consultants dans une logique de « contextualisation ».

Le référentiel de compétences semble être l'outil incontournable de l'évaluation dans le secteur. Qu'il s'agisse d'auto-évaluation ou d'évaluation par le manager, le référentiel a pour finalités de faciliter une objectivation des compétences possédées et une identification des compétences à acquérir ou à développer.

La réussite de l'exercice dépend en grande partie de la précision du référentiel. Mais, comme on l'a vu précédemment, la précision semble être inversement proportionnelle à la technicité du métier.

Dès lors, il convient d'envisager le référentiel de compétences plutôt comme un outil permettant de vérifier globalement le rapport compétences possédées/compétences requises.

Les mises en situation, en revanche, semblent être un moyen plus efficace au repérage des compétences et des niveaux de compétence. Aussi, il serait plus pertinent de procéder à la fin de chaque mission à une évaluation précise par le manager de mission des compétences effectivement mobilisées par chacun des équipiers.

L'entreprise gagnerait ainsi en précision dans l'évaluation réelle de son capital de compétences, en efficacité et en vitesse dans l'individualisation des parcours de formation et enfin, en équité dans l'individualisation des rémunérations.

## Chapitre 5 – L'évaluation comme élément du management de la performance

### I. Le management de la performance

#### 1. L'entretien annuel, l'évaluation et le management de la performance

L'évaluation des salariés est très largement perçue comme une nécessité douloureuse. Si presque tout le monde admet qu'il vaut mieux en faire que de ne pas en faire, il n'y a pas de consensus sur le « pour quoi faire » – sa finalité. Si, pour les salariés évalués ainsi que pour les managers évaluateurs, elle est souvent perçue comme une obligation imposée par la direction de l'entreprise, et comme une contrainte plutôt qu'une opportunité, est-ce dû à une communication défailante ; ou est-ce parce que la direction elle-même n'est pas sûre de ce qu'elle veut en tirer ?

Très souvent, elle devient une procédure routinière que l'on suit, mais qui est sans conséquences visibles, si ce n'est que cela devient l'unique occasion d'opportunité de dialogue entre un manager et ses subordonnées. Elle peut éventuellement servir, au pire, de soupape ou, au mieux, de baromètre de satisfaction ou d'engagement de la part des salariés<sup>74</sup>. Finalement, vaut-il mieux le faire, tout simplement parce que les autres le font ?

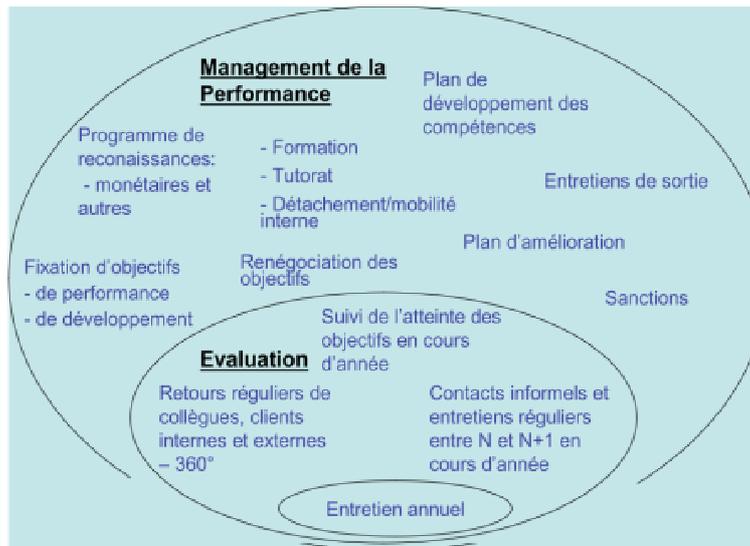
De plus, en France au moins, l'évaluation est très souvent assimilée au simple entretien annuel<sup>75</sup>. L'évaluation commence avec la mise en place des entretiens, passe par les entretiens eux-mêmes, et finit avec l'archivage du rapport d'entretien.

Mais il existe des entreprises où l'entretien lui-même n'est qu'un élément parmi d'autres, dans un dispositif d'évaluation plus large et lui-même intégré dans un processus de management de la performance, qui relie la rémunération, la gestion des compétences, la gestion des carrières et des emplois. Il s'agit d'une vision holistique et d'une approche systémique.

---

<sup>74</sup> Ce qui n'est pas du tout notre point de vue. Même si nous voyons un aplatissement des organigrammes, avec moins de management de proximité, il nous paraît étonnant de ne prévoir qu'une occasion par an pour discuter avec le salarié de sa situation, ses attentes, ses déceptions... En ce qui concerne le climat social, des outils comme les baromètres fondés sur l'anonymat donneraient des indicateurs bien plus fiables.

<sup>75</sup> C'est hélas le cas, même dans les revues managériales, par exemple, un article récent dans le *Nouvel Economiste* : « A l'heure de vérité : le bien difficile exercice de l'évaluation annuelle de ses collaborateurs », à la Une du 23 octobre 2009.



Cette approche est largement adoptée dans les grandes entreprises multinationales et est construite sur un fondement théorique courant dans les pays anglo-saxons, mais qui a du mal à être accepté en France. Par contre, des exemples d'implémentation d'éléments de processus, inspirés des modèles anglo-saxons, avec les mêmes outils, manquent de fondement théorique et de cohérence : l'évaluation devient un but en lui-même, sans être véritablement compris.

La raison de cette approche partielle en France trouve peut-être ses origines dans une représentation différente de l'entreprise, beaucoup moins tournée vers les résultats financiers. Cela est sûrement dû à l'histoire économique du pays, au fait qu'il n'y a jamais eu un actionariat fort et que les actionnaires étaient considérés comme une partie prenante comme les autres (salariés, clients, fournisseur, Etat/collectivités territoriales). De plus, en France, les théoriciens du management ont tendance à souligner le potentiel de conflit entre les intérêts des différentes parties prenantes, à l'inverse de leurs homologues américains.

Finalement, le management de la performance à l'américaine est un processus où finance et ressources humaines sont toutes les deux présentes, sans qu'il y ait une opposition des intérêts de chacune.

## 2. Définition du management de la performance

Parmi les très nombreuses définitions disponibles, nous avons retenu les deux suivantes :

« A strategic and integrated approach to delivering sustained success to organizations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors. »

Armstrong, M. and Baron, A. Performance Management; The New Realities, London (1998).

« A performance management process is a cyclical process organisations adopt to assess and develop employees to ensure effective contribution to organisational objectives. It normally includes setting objectives for employees to achieve, rating the performance against set objectives and outlining future development activities to assist with achieving objectives. »

Fact Sheet de l'ACCA (Association of Certified Chartered Accountants)<sup>76</sup>

Les deux définitions sont complémentaires, la première mettant l'accent sur le développement des individus et des équipes, la deuxième mettant autant l'accent sur les objectifs, mais reliant l'atteinte de ces objectifs aux besoins de développement des salariés. Il en ressort deux aspects saillants :

- on est bel et bien dans le domaine de la direction par les objectifs, avec des objectifs organisationnels traduits en objectifs individuels ou d'équipes ;
- l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance au niveau de l'organisation vont passer par le développement des salariés : on est dans une logique où les intérêts de l'organisation et ceux des salariés sont alignés, dans un contrat non explicite où l'organisation s'engage à mettre à la disposition du salarié ce dont il a besoin pour réaliser le niveau de performance exigé par l'organisation (qui peut par exemple être des actions de formation, mais aussi tout simplement des opportunités professionnelles, tels que des projets à plus de responsabilité) ; on est donc ici dans une logique de gagnant-gagnant<sup>77</sup>.

Dans un tel dispositif, le rôle du manager est très clairement celui d'un « leader d'hommes ». Il n'a pas forcément besoin d'être aussi expert dans le domaine technique que le salarié, mais il doit être un bon « développeur », pour permettre au salarié de réaliser son potentiel. Si le management de la performance a du mal à s'implanter en France, une raison pourrait en être une certaine réticence à assumer ce rôle de la part des managers, qui ne s'identifient pas à un tel rôle.

D'ailleurs, dans le monde du travail aujourd'hui – du moins dans les économies matures, où les entreprises se trouvent face à une concurrence féroce de la part des marchés émergents –, il y a une forte pression pour réduire les coûts, ce qui se traduit par un aplatissement des organigrammes. Quand on ajoute le fait que le développement des managers eux-mêmes passe par de plus en plus de mobilité, le rôle du manager évolue, et parallèlement, par voie de conséquence, les relations entre manager et salarié. Comme nous allons le voir, certaines cultures s'adaptent plus facilement à cette évolution que d'autres.

---

<sup>76</sup> Organisme britannique de formation et d'accréditation des études comptables, avec une envergure internationale (plusieurs centaines de milliers d'étudiants, dont la plupart dans les marchés émergents ; l'Europe de l'est, la Chine, etc.).

<sup>77</sup> Dans les pays anglo-saxons, on parle souvent de « contrat psychologique » entre salariés et employeurs. Nous allons revenir sur ces aspects « contractuels », très bien décelés dans le travail de Philippe d'Iribarne, dans la section 7 de ce chapitre.

### 3. Le management de la performance, la direction par objectifs et la *balanced scorecard*<sup>78</sup>

La direction par objectifs (MBO) est au cœur du management de la performance. Formalisée par Peter Drucker dans les années 50<sup>79</sup>, elle prônait la fixation des objectifs au plus près de ceux censés les atteindre. Elle a eu plus ou moins de succès selon le pays ; la France a été un des pays les plus réticents.

Différentes raisons ont été avancées.

- Macroéconomiques : la priorité de la France de l'époque était la création et le maintien de l'emploi, beaucoup plus que la productivité, surtout dans le secteur public, l'Etat étant de loin l'employeur principal du pays. La MBO à l'américaine visait la création de valeur pour les actionnaires, et était dans une optique de résultats à court terme. Elle était donc peu adaptée à l'économie française, dominée par les entreprises nationalisées.
- Culturelles : la distance hiérarchique (*power distance*) en France était trop importante pour que, à chaque niveau, la direction délègue la fixation des objectifs au niveau inférieur, en cascade, comme prévu dans le système préconisé par Drucker<sup>80</sup>.

En 1992, Kaplan et Norton affinent la MBO avec l'introduction de la *Balanced Scorecard*<sup>81</sup>. Leur intention était de développer un outil de mesure de performance, et surtout de pilotage, qui :

- serait directement lié à la stratégie de l'entreprise (reproche fait par Kaplan et Norton à l'égard du *Management by objectives*), pourrait faciliter l'élaboration de la stratégie, et être, par la suite, un vecteur pour répercuter en cascade la stratégie du haut vers le bas de l'organisation ;
- tiendrait compte, en plus des informations financières qui avaient dominé jusqu'à cette époque dans les systèmes de *reporting* à l'américaine, des informations qualitatives sur des aspects stratégiques – tels la capacité à satisfaire ses clients – qui avaient une valeur prédictive [la notion de *balanced* (équilibré)], et qui permettrait surtout à la direction de l'entreprise de prendre des actions par la suite.

Les informations financières étaient considérées comme insuffisantes, parce qu'elles ne mesuraient pas certains éléments stratégiques relevant de la valeur de l'entreprise, surtout ses capacités de performance future, telles le capital humain (et social, organisationnel et intellectuel).

---

<sup>78</sup> Nous ne proposons pas de traduire *Balanced Score Card*, puisque aucune traduction adéquate n'a été trouvée. (Très typiquement pour la culture américaine, « *Scorecard* » est en analogie avec le sport. Un aspect très prononcé du management à l'américaine est le recours à des métaphores tirées du monde sportif, principalement bien sûr le football américain et le baseball. La preuve s'il en est que la culture américaine est bien une culture « masculine », pour utiliser le terme de Hofstede, ce qui est confirmé par la part faible prise par les femmes dans la direction des entreprises américaines.)

<sup>79</sup> *The Practice of Management*, Drucker, Peter F., 1954.

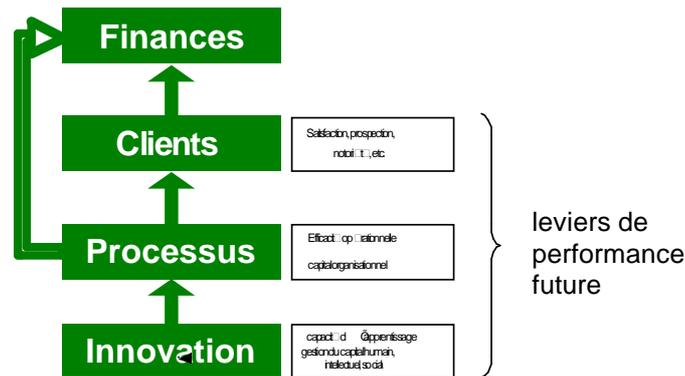
<sup>80</sup> *Motivation; leadership and organization: do American theories apply abroad?*, Gert Hofstede (1980) ; cité dans *International HRM : a Cross-cultural approach*, Terence Jackson, SAGE publishing (2002). Nous irons plus loin dans l'exploration des aspects culturels dans la section 7 de ce chapitre.

<sup>81</sup> Article paru dans le *Harvard Business Review*.

La *Balanced Scorecard* est en même temps un système et un processus :

- un système, dans la mesure où elle crée un cadre de quatre axes stratégiques, où la réussite dans le premier axe (« Innovation ») mène à la réussite dans le deuxième, et ainsi de suite, jusqu'au quatrième axe, celui des résultats financiers<sup>82</sup> ;

Chaîne de causalité de la balanced scorecard<sup>83</sup>



- un process, dans la mesure où, chaque année, la direction générale de l'entreprise doit fixer ses objectifs prioritaires, les actions à mener pour les atteindre et leur mesure. Par la suite, ces objectifs prioritaires sont répercutés en cascade vers le niveau de direction inférieure. Ce dernier élabore ses propres objectifs, alignés avec les objectifs stratégiques, qui sont à leur tour déclinés au niveau inférieur, et ainsi de suite, jusqu'au salarié qui doit, en consultation avec son N+1, fixer ses objectifs pour l'année. Pour les très grandes organisations, principalement les entreprises multinationales, ce process permet d'assurer une cohérence et un degré de coordination, ainsi qu'une certaine rapidité dans l'exécution.<sup>84</sup> Elle suppose un degré important de délégation aux niveaux hiérarchiques plus bas, et surtout de la transparence.

<sup>82</sup> Dans la pratique, il y a fort à parier que les quatre axes sont adaptés au contexte de l'entreprise.

<sup>83</sup> Notons que différentes versions « officielles » existent, et que dans d'autres versions, l'axe « innovation » est remplacé par « *learning & growth* ». Dans la pratique, les axes seront modifiés en fonction des enjeux stratégiques liés à l'activité de chaque entreprise. Par exemple, dans un cabinet d'audit, l'axe « innovation » a été remplacé par « *people* », étant donné que l'offre étant les services intellectuels mais dans un process normé, un quelconque avantage concurrentiel résiderait plus dans les compétences des collaborateurs que dans la capacité d'innover.

<sup>84</sup> Dans le seul exemple rencontré lors de nos entretiens, il y a quatre niveaux de fixation d'objectifs : les objectifs « monde », les objectifs DAS monde, les objectifs DAS région articulés par grades d'employé, et les objectifs individuels. Le process peut a priori prendre de un à deux mois seulement.

Exemple d'une balanced scorecard : les deux premiers niveaux - « corporate » et « division »

	Corporate Objective	Corporate Measure	Target	Actual	Division Objective	Division Measure	Target	Actual
Financial	Create value	ROI	60%	50%	1. Move to sole provider for main components	Unit cost reduction	10%	10%
					2. Optimize IT resources	Savings	300 M	150 M
Customer	Anticipate client needs	Percentage of respondents to customer survey	80%	60%	3. Anticipate customer needs	Percentage of respondents to customer survey	90%	86%
	Meet client service expectations	Percentage of Service Level Agreements reached	90%	87%	4. Client visits	Percentage of clients with > 1 M spend visited	50%	58%
					5. Meet client service expectations	Percentage of Service Level Agreements reached	95%	88%
Process	Implement Six Sigma	Percentage of divisions reaching implementation Stage 3 or higher	40%	20%	6. Reaching implementation stage 5 by P6	Advance/Delay in meeting target date	P6	P8
					7. Understanding of process improvement techniques	Number of « Black Belts » on staff at end of year.	12	3
Learning & growth	Performance measurement	Percentage of performance appraisals completed on time	90%	79%	8. Performance measurement	Percentage of performance appraisals completed on time	100%	82%
	Knowledge sharing	Number of divisions with intranet Community Home Spaces	100%	100%	9. Use of Community Home Space	Annual number of pages visited	80,000	120,000
					10. Measure employee engagement	Employee survey : - Timely deployment  - response rate  - Timely Department Action Plans completion	P8  70%  P10	P8  67%  P10

Dans l'exemple ci-dessus, le « *Divisional objective* » numéro 1, le choix d'un fournisseur unique, figurerait dans la *Scorecard* du service Achats, ainsi que comme objectif dans la *Scorecard* personnelle du directeur du service Achats, et dans celle des salariés qui doivent piloter le projet. De même, le bon déploiement du baromètre d'implication des salariés (« *Divisional objective* » 9) figurerait sur le *Personal Scorecard* du DRH et sur celui de ses subordonnés qui en sont chargés.

Dans certaines entreprises américaines, la *Balanced Scorecard* fait partie intégrante du process management de la performance, chaque niveau de direction ayant son propre « *Scorecard* » et chaque salarié son « *Personal Scorecard* », avec ses objectifs personnels, la façon de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et la cible chiffrée. La fixation des objectifs est le résultat d'une « négociation » entre le manager et le salarié en début de période ; la période correspond en général à des périodes de reporting financier, donc une année et/ou trimestre. Le salarié est censé s'approprier ses objectifs et les suivre au cours de la période. Ils peuvent être renégociés pour tenir compte de facteurs contingents.

La *Balanced Scorecard* a été fort critiquée en France dans le milieu académique<sup>85</sup>, parce que :

- l'idée d'avoir des indicateurs « équilibrés » entre ceux relevant du finance/court terme/historique, et d'autres relevant d'aspects non financiers mais ayant une valeur prédictive pour la performance financière à l'avenir, est déjà présente dans les tableaux de bord à la française datant des années 30<sup>86</sup>,
- la prétendue « chaîne de causalité » (voir schéma ci-dessus) est plus que discutable et n'a jamais été démontrée ;
- elle n'est pas adaptée à la culture française, et spécifiquement à la mentalité des managers en France, très influencée par la formation des ingénieurs.

Cette réticence de la part du monde académique en France est partagée par le monde de l'entreprise ; il semble que très peu d'entreprises françaises l'aient adoptée.<sup>87</sup> Il est en fait

---

<sup>85</sup> Principalement dans l'article *Balanced Scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective*, Bourgignon, Malleret et Nørreklit 2001, où les auteurs cherchent à démontrer que la *Balanced Scorecard* est le produit d'un style de management américain et qu'elle ne peut pas être déployée en France pour des raisons culturelles profondément enracinées. Nous y reviendrons dans la section 7 de ce chapitre.

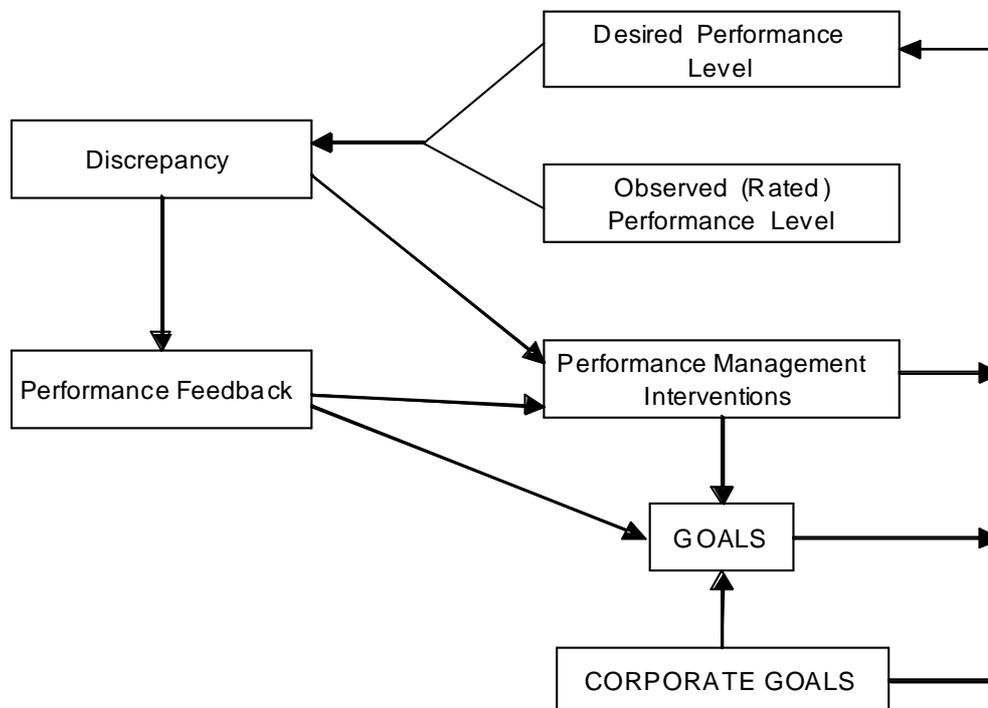
<sup>86</sup> Tableaux de bords développés en France dans les années 30 ou 50 selon les sources, et dans lesquels figuraient des indicateurs non purement financiers et qui avaient une valeur prédictive. Paradoxalement, elles reflétaient une façon de penser développée dans les écoles d'ingénieurs, la direction des entreprises d'Etat étant composée d'ingénieurs. A la même époque aux Etats-Unis, les dirigeants d'entreprises avaient tendance à être financiers, d'où l'accent mis sur des indicateurs purement financiers et de nature historique plutôt que prédictive. Le *Balanced Scorecard Institute* reconnaît la parenté avec les tableaux de bords français sur son site web. Une méthode très proche de la *Balanced Scorecard* a d'ailleurs été développée en France par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan, au début des années 80. Dénommé OVAR (objectifs - variable d'actions - responsabilités), elle était construite sur une base de direction par les objectifs qui étaient également répercutés en cascade du haut en bas, mais où les actions à prendre étaient fixées par principe au niveau le plus bas, donc une direction participative des objectifs. Dans la pratique, la *Balanced Scorecard* laisse souvent cette marge de manœuvre aux niveaux inférieurs, mais elle ne fait pas partie intégrante du modèle.

<sup>87</sup> Selon une étude menée par Gehrke I. en 2001, la *Balanced Scorecard* était connue de 98 % des entreprises sondées en Allemagne, 93 % en Grande-Bretagne, 72 % en Italie, et seulement 41 % en France. Cette étude est citée dans *Balanced Scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective*, Bourgignon, Malleret et Nørreklit 2001. Aucun élément n'est donné quant à la taille de la population sondée. Sur le site web du *Balanced Scorecard Institute* (visité le 5/04/2009), la liste des entreprises ayant adopté la *Balanced Scorecard* (ou, plus précisément, ayant autorisé la publication du fait qu'elles l'ont adoptée) recense 104 entreprises américaines, 6 canadiennes, 4 britanniques, 3 allemandes,

impossible de savoir si elle n'a pas été adoptée pour les raisons citées ci-dessus ou pour d'autres.

Les entreprises qui l'ont adoptée l'ont souvent assouplie pour prendre en compte le fait que la non-atteinte des objectifs peut relever de facteurs dont le collaborateur n'a pas l'entière maîtrise, et que, même en essayant d'équilibrer avec des objectifs non financiers, la focalisation sur ce que fait le collaborateur est plus grande que celle sur la manière dont il le fait, alors que ce dernier point peut être capital pour le bien-être de l'entreprise à plus long terme.

Pour situer la *Balanced Scorecard* dans un process de management de la performance, elle (ou son équivalent) constitue le point de départ, amorçant un process cyclique au cours duquel la performance actuelle sera comparée à la performance requise. Si un écart est constaté, des actions (« *Performance Management Interventions* ») seront prises pour y remédier, selon le schéma ci-dessous.



*A model of the performance management process*  
Kevin R. Murphy & Angelo S. DeNisi, in *Performance Management Systems : a Global Perspective*; ed. A. Varma, P.S. Budwhar & A. DeNisi (2008)

Ces interventions sont, pour la plupart, destinées à modifier les comportements des collaborateurs, et le système est construit sur des hypothèses de l'école de psychologie « behavioriste » et les théories de la motivation.

---

2 japonaises, 1 néerlandaise, 1 suédoise et aucune française. Parmi les entreprises que nous avons rencontrées pour ce mémoire, une seule affichait le fait qu'elle se servait de la *Balanced Scorecard*, mais dans une version où les 4 axes avaient été radicalement modifiés pour mieux correspondre à son activité. Néanmoins, le principe de « cascade » des objectifs avait été retenu et constituait un élément-clé de son système d'évaluation.

## 4. Les théories de la motivation

Nous avons vu que la finalité du management de la performance est l'amélioration de la performance organisationnelle, qui doit passer par l'amélioration de la performance des équipes et, en fin de compte, à celle de la performance individuelle. Le postulat qui sous-tend tout système de management de la performance, selon lequel il faut agir sur le comportement des salariés afin qu'ils le modifient et s'alignent ainsi sur les objectifs organisationnels, est controversé en France. Mais le simple fait de communiquer des objectifs ne suffit pas à modifier des comportements.

Il y a trois conditions pour que cela se produise :

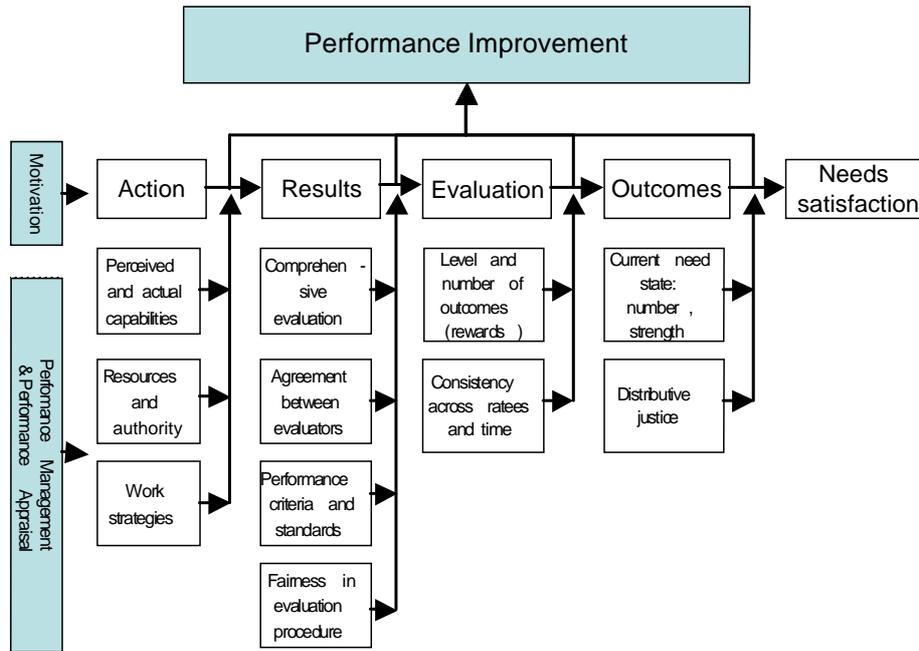
- le salarié doit avoir le niveau de compétences adéquat ;
- il doit avoir les opportunités – en termes de projets, de mise en situation, de niveau de responsabilité – qui lui sont offertes (ou qu'il obtient de façon plus proactive) ;
- il doit avoir un niveau de motivation suffisant.<sup>88</sup>

La motivation est un élément-clé du management de la performance et il en existe plusieurs modèles. Nous proposons d'exposer celui développé par Angelo DeNisi et Robert Pritchard, dans leur article, « *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework* » *Management and Organization Review* 2:2, 2006<sup>89</sup>.

---

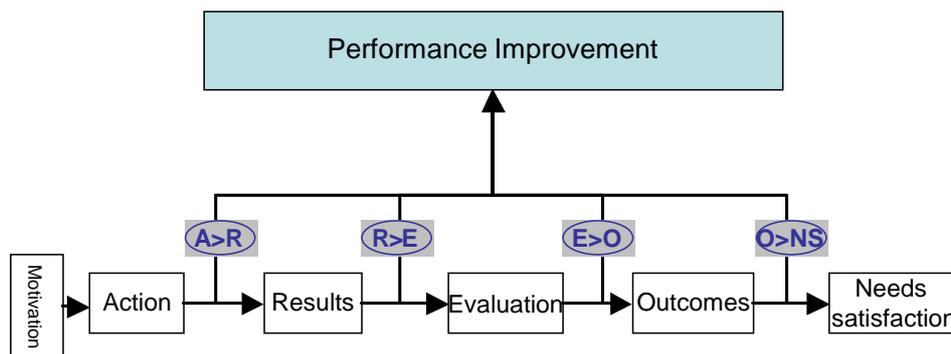
<sup>88</sup> Nous distinguons ici motivation, qui donne une impulsion vers plus d'activité, et satisfaction, qui risque au contraire de se traduire par une volonté de garder le statu quo : par exemple, se réfugier dans des tâches que l'on maîtrise avec facilité, mais qui apportent peu de valeur à l'organisation.

<sup>89</sup> Et puis repris par Robert D.Pritchard et Deborah DiazGranados dans leur article, « Motivation and performance management », dans *Performance Management Systems : a global perspective*, ed. Varma, A., Budhwar, P.S., et DeNisi, A. (2008).



An expectancy-based motivation model for individual performance improvement  
Angelo S. DeNisi & Robert D. Pritchard (2006)

Les auteurs décrivent une chaîne de motivation<sup>90</sup> où chaque maillon doit être présent et suffisamment robuste pour que la motivation passe. Elle est fondée sur le postulat – selon la théorie des attentes (« *Expectancy Theory* » et l'école de psychologie béhavioriste) – que l'homme ajuste ses comportements jusqu'à ce qu'il arrive à satisfaire ses besoins. Selon leur modèle, dans le contexte du management de la performance, il y a trois étapes entre l'action et la satisfaction des besoins du salarié. A chaque étape, l'employeur peut intervenir sur les facteurs de succès pour renforcer la chaîne et s'assurer que le lien entre l'action et la satisfaction des besoins est maintenu.



Facteurs de succès entre l'action et le résultat de l'action (**A>R**) :

- le salarié doit percevoir sa capacité de créer un résultat, les objectifs doivent donc être réalistes ;

<sup>90</sup> Bien qu'ils n'utilisent pas cette expression.

- le salarié doit avoir les compétences et les ressources nécessaires (y compris humaines), ainsi que le degré d'autorité (et donc d'influence) dans l'organisation pour obtenir le résultat ;
- le salarié doit avoir les stratégies de travail nécessaires (« *work strategies* ») : il incombe au manager d'aider le salarié à développer ses stratégies par le biais de coaching, avec des retours fréquents sur la manière dont le salarié aborde le travail.<sup>91</sup>

Exemple : le lien entre action et résultat est plus fort dans le cas d'un reporting mensuel dont le salarié peut disposer des données nécessaires sans l'intervention de supérieurs ou d'autres services, que dans le cas d'un budget annuel pour lequel le salarié doit obtenir des indicateurs du service finance, sur lequel il n'a pas de levier. Au niveau du lien entre l'action et le résultat, le salarié sera, a priori, plus motivé pour produire le reporting mensuel que le budget annuel.

Facteurs de succès entre le résultat de l'action et l'évaluation (**R>E**) :

- le salarié doit savoir à l'avance sur quelles actions il sera évalué ainsi que le poids de chaque action dans l'évaluation, et appréhender la forme et les critères d'évaluation, qui doivent être cohérents entre évaluateurs<sup>92</sup> ;
- de même que des objectifs spécifiques, la performance globale du salarié doit être appréciée ;
- les critères et les normes doivent être clairs et communiqués à l'employé, et être alignés avec la stratégie de l'entreprise<sup>93</sup> ;
- il doit y avoir une perception de justice procédurale (« *fairness* »)<sup>94</sup>, et pour cela :
  - l'évaluation doit porter sur des comportements observés et non pas sur des « traits de caractère » ;
  - l'évaluation doit être limitée aux seuls résultats sur lesquels le salarié avait le pouvoir ;
  - le salarié doit pouvoir participer de façon active dans le système d'évaluation ;
  - le salarié doit avoir droit à la parole pour exprimer son point de vue sur le résultat et sur le lien entre son action et le résultat.

Exemple : le manager a communiqué au salarié que le budget annuel avait un enjeu stratégique plus important que le reporting mensuel et aurait un poids plus important dans l'évaluation de sa performance. Bien que le lien entre l'action et le résultat de l'action soit plus fort pour le reporting mensuel que pour le budget annuel, le fait de

---

<sup>91</sup> Les auteurs ne définissent pas « *work strategies* », mais on pourrait imaginer qu'elles incorporent la délégation, la gestion du temps, l'ordonnancement de tâches, la priorisation, les rapports avec ses subordonnées, la gestion du conflit, l'utilisation de réseau, etc. Dans ce cas, il est difficile de distinguer entre « *work strategies* » et compétences.

<sup>92</sup> Dans les systèmes d'évaluation les plus évolués, le salarié sera évalué par plusieurs évaluateurs, représentant ses clients internes (« *Multi-source feedback* »).

<sup>93</sup> Les auteurs ne font pas de lien avec la *Balanced Scorecard*, mais il est évident.

<sup>94</sup> Nous allons revenir, dans la section 7 de ce chapitre, sur cette notion de « *fairness* » qui est un fondement de toute relation professionnelle aux Etats-Unis et est donc centrale à toute discussion de l'évaluation des salariés.

savoir que le budget annuel pèsera plus dans son évaluation motivera le salarié à le traiter en priorité.

Facteurs de succès entre l'évaluation et les conséquences (« *outcomes* ») (**E>O**) :

- la perception par le salarié du lien fort entre les résultats de l'évaluation et les récompenses<sup>95</sup> (monétaires et non monétaires), et qu'ils auront une conséquence sur sa situation et son avenir dans l'entreprise<sup>96</sup> ;
- la stabilité dans le temps, ainsi que la cohérence dans l'évaluation et dans le rapport entre l'évaluation et les conséquences de l'évaluation.<sup>97</sup>

Exemple : le manager, satisfait que le salarié ait fait un excellent travail pour produire le budget dans le temps, sans faute, tout en maintenant de bonnes relations avec le service finance, a le pouvoir de fixer sa prime annuelle et suffisamment d'autorité dans l'organisation pour influencer une décision sur le transfert souhaité par le salarié au service Finance<sup>98</sup>.

Facteurs de succès entre les conséquences de l'évaluation et la satisfaction des besoins (**O>NS**) :

- le manager doit disposer d'une palette large et variée de conséquences, intrinsèques et extrinsèques : selon la théorie des attentes (« *expectancy theory* »), les besoins de chaque individu se distinguent par :
  - leur nombre,
  - la force de la perception des besoins, leur importance relative,
  - leur urgence, les priorités à un moment donné ;
- le manager doit être en position de sélectionner les conséquences les plus adaptées à l'individu, sa personnalité et sa situation actuelle ; et être bon juge de l'impact des conséquences sur l'individu ;
- le laps de temps entre les 5 étapes ne doit pas être trop long : il ne doit pas y avoir un délai trop important entre l'action et la satisfaction des besoins<sup>99</sup> ;
- il doit y avoir une perception de justice distributive.

---

<sup>95</sup> La notion de « *Total Rewards* », difficilement traduisible en français, englobe toutes les formes de rétribution, dont la palette va de la rémunération à la reconnaissance des dirigeants et l'estime de ses pairs, en passant par la formation, la souplesse dans les horaires du travail, etc.

<sup>96</sup> Dans le modèle, les conséquences peuvent être positives ou négatives (par exemple, une réduction du salaire, qui est à la seule discrétion de l'employeur dans beaucoup des Etats des Etats-Unis). Comme nous allons le voir, si l'employeur considère que le salarié a le potentiel pour améliorer sa performance, les mesures négatives devraient être couplées à des mesures de développement, telles que le tutorat.

<sup>97</sup> Stabilité et cohérence, par exemple, dans le traitement des salariés en termes de progression professionnelles et d'opportunités. Mais, dans la réalité, on peut imaginer que, dans une PME où les opportunités, et surtout celles de promotion, sont limitées et très variables dans le temps, il est difficile d'avoir une stabilité quant aux conséquences de l'évaluation.

<sup>98</sup> Un des paradoxes de l'évaluation est que l'évaluateur doit être a priori assez proche de ses subordonnés pour avoir une bonne vision du travail qu'ils ont fourni, mais doit en même temps être à un niveau suffisamment haut dans l'organisation pour pouvoir influencer sur les décisions de rémunération, de promotion, mobilité interne, etc. Dans certains systèmes de management de la performance, ces décisions, et en particulier celle concernant la rémunération et les promotions, sont prises de façon collective, lors de tables rondes, avec tous les N+1 plus le N+2. Il nous semble que cette pratique n'est pas très adaptée au style de management français et nous imaginons qu'il est peu fréquent en France.

<sup>99</sup> D'où la popularité aux Etats-Unis de « *spot awards* », le versement d'une prime – généralement relativement modeste – immédiatement après une action particulièrement méritante, ainsi que de programmes de reconnaissance, tels que « *Employee of the Month* », qui symbolisent en quelque sorte l'écart culturel entre la France et les Etats-Unis dans le domaine des relations professionnelles et de management.

Exemple : le manager du salarié, après en avoir discuté avec ce dernier, décide qu'un transfert vers le service Finance, pour une période d'essai et avec une garantie de pouvoir récupérer son ancien poste à la fin de cette période, correspondra mieux aux besoins du salarié qu'une augmentation de la prime annuelle. Il maintient la prime à son niveau de l'année précédente mais organise une réunion avec le responsable RH et le directeur du service Finance, qui aboutit à un transfert.

### Critique du modèle de motivation

- Les êtres humains sont complexes. Dans un tel système, le manager doit en quelque sorte agir en psychologue et analyser ses subordonnés, avec un risque d'erreur, ce qui est profondément suspect dans la culture française, comme nous allons le voir.
- Il suppose que l'homme est individualiste, et que le salarié a le sens de la responsabilité (« *accountability* ») et exerce un degré d'autonomie (notions de « *self-awareness/self-actualization* », Maslow), ce qui est peut-être plus adapté à une culture de « *self-help* » à l'américaine. Dans la culture française, on aura tendance à pointer les facteurs d'environnement, les failles de l'organisation, du management, etc.
- Les conséquences (« *outcomes* ») ne sont pas faciles à gérer, particulièrement la rétribution intrinsèque et la rémunération.

Un exemple de ces difficultés serait l'augmentation des salaires fixes pour rémunérer la performance, mais ces augmentations sont consolidées et, du moins en France, seront quasiment impossibles à récupérer si la période de bonne performance est suivie d'une période de faible performance. Pour éviter cela, la tendance est à privilégier les primes (variables) de performance, mais pour avoir l'impact escompté, il faut offrir des primes suffisamment importantes. En période de décroissance ou de stagnation, ces primes risquent d'être considérablement réduites, tandis que la performance du salarié individuel a été maintenue voire améliorée<sup>100 101</sup>.

Nous citons un autre exemple qui montre la difficulté d'utiliser une approche de rétribution positive pour motiver un salarié individuel tout en maintenant une certaine justice distributive. Dans un système de « *Total Rewards* » à l'américaine, avec des « *packages* » fortement individualisés, la question se pose de l'équité interne, et surtout de la perception de l'équité interne, la valeur des éléments non monétaires étant différente entre les personnes. Par exemple, l'accord de l'employeur de permettre à une mère, qui vit seule avec deux enfants en bas âge, d'arriver une demi-heure après ses collègues et partir une demi-heure avant, en rattrapant le travail chez elle le soir, peut être une solution idéale pour motiver une collaboratrice performante. Elle pourrait en revanche avoir une conséquence négative, s'il y a d'autres membres de l'équipe dans des

---

<sup>100</sup> Nous allons voir que l'acceptation de prise de risque est variable selon les différentes cultures, et qu'elle est relativement faible en France.

<sup>101</sup> Quant à l'impact de la rémunération sur la motivation, il est intéressant de noter le résultat de recherches effectuées aux Etats-Unis qui démontrent qu'une majorité de salariés prétendent qu'ils sont personnellement plus motivés par des récompenses intrinsèques (sens d'accomplissement et d'autosatisfaction) que par des récompenses extrinsèques, telle la rémunération. Mais, parmi cette même population, une majorité de salariés considéraient que pour leurs collègues, à l'inverse, les récompenses extrinsèques étaient plus importantes. (Tout comme un sondage de jeunes chauffeurs hommes en France, dont la vaste majorité considérait que leur conduite était nettement supérieure à la moyenne.)

circonstances identiques, mais dont les difficultés dans leur situation personnelle a eu un impact négatif sur leur performance. Il est clair qu'une telle situation ne serait pas tolérée en France, mais il est possible qu'elle soit acceptable dans le contexte des Etats-Unis, pourvu que les règles du jeu soient claires et affichées. Dans ce cas, et dans la logique du management de la performance, on pourrait espérer que la salariée qui éprouve des problèmes de performance recevrait de l'aide pour surmonter ses difficultés, par exemple sous forme de coaching. Mais si l'employeur décide de lui accorder la même flexibilité qu'à l'autre, elle perd sa valeur et certainement sa force de motivation pour la plus performante.

Mais s'il est difficile – et surtout en France – de motiver les plus performants en leur offrant des incitations monétaires ou non monétaires, sans déranger un certain équilibre interne, il est encore plus difficile de motiver les moins performants. Il faut pour cela de vrais « managers d'hommes ». Comme nous allons le voir, contestablement, c'est un rôle insuffisamment reconnu en France<sup>102</sup>.

### **Le modèle de motivation et l'évaluation en France**

Etant donné ces difficultés, en France, le maillon entre l'évaluation et la conséquence (« *outcome* ») est en fait souvent très faible, voire inexistant.

Dans plusieurs entreprises, il n'y a aucune conséquence individuelle pour le salarié après l'évaluation. Il existe en France des contraintes (légales et en termes de régulation sociale) qui expliquent en partie ce phénomène, mais pour le reste, s'agit-il d'un manque de courage managérial, un manque de confiance dans la fiabilité de l'évaluation, ou, *in fine*, d'une appréhension différente de la finalité de l'évaluation ?<sup>103</sup> Ou est-ce un choix, temporaire mais délibéré, d'aller vers une culture du résultat à petits pas ? Par la suite, la rémunération sera-t-elle sanctionnée ? Le résultat est d'avoir un système d'évaluation mal compris et mal perçu, puisqu'il n'y a pas de vision stratégique du management de la performance, ni d'intégration avec d'autres process RH ou autres.

## **5. Un système intégré**

Un *Performance Management System* doit être intégré à d'autres « *process RH* », notamment la rémunération, le développement des compétences et la formation, la gestion de carrière et des emplois. Nous avons aussi vu que, dans sa version fondée sur la direction par objectifs, il est souvent intégré à des process de reporting, de budgétisation et de contrôle de gestion. Dans un système qui se sert de la *Balanced Scorecard* ou, comme c'est fréquemment le cas, inspiré par les principes de la *Balanced Scorecard*, il est fortement relié aux enjeux stratégiques et sera intégré aux process les plus sensibles d'un point de vue stratégique. Selon l'activité, le stade de maturité de l'organisation et la conjoncture économique et politique, cela peut être les process de commercialisation et de vente (vendre plus), de production (fabriquer moins cher), ou autres. Dans l'exemple d'un cabinet d'audit, cela peut être un process du management de la qualité et du risque pour sauvegarder l'entreprise de la perte de notoriété en

---

<sup>102</sup> Nous allons explorer plus en détail la gestion de la faible performance dans la section « distribution forcée ». Notons que, dans certaines entreprises, les managers sont évalués spécifiquement sur cet aspect de leur rôle.

<sup>103</sup> Nous avons même vu, dans le secteur de l'assurance, que la finalité de l'évaluation, plutôt que d'amener une modification des comportements dans le sens de la performance, est plutôt d'offrir des opportunités de dialogues

termes d'indépendance, de conformité avec la législation, la régulation et les normes professionnelles, et la réduction du risque de fraude.

## **6. L'évaluation de la performance : résultats versus moyens, comportements et attitudes**

Dans une approche pure du management de la performance basée sur la direction par objectifs, par exemple par le biais de la *Balanced Scorecard*, il s'agit d'évaluer les résultats de la période d'évaluation, en général, une année au maximum, donc sur le court terme. Un des buts de la *Balanced Scorecard* est a priori de traduire des enjeux stratégiques à long terme, tels que la capacité d'apprentissage d'une organisation, en objectifs à court terme. Mais une application mécanique de la *Balanced Scorecard* peut mener à trop de dépendance sur des indicateurs qui sont autant choisis pour la facilité de la mesure (selon les principes SMART) que pour leur rapport aux vrais enjeux stratégiques à long ou moyen terme. Autrement dit, on évalue ce qui a été fait, mais non la façon dont cela a été fait. Si l'axe « clients » assure que les bonnes relations avec les clients et le maintien, voire l'expansion de la notoriété de l'entreprise, sont pris en compte, la façon de gérer les équipes, de se comporter et de collaborer avec ses collègues et avec d'autres équipes dans l'organisation peut facilement être ignorée. On pourrait donc atteindre l'objectif d'augmenter la productivité d'une équipe sur les douze mois écoulés, mais si l'équipe en question démissionne en masse dans la période suivante et part avec des compétences-clés, l'entreprise n'atteindra sûrement pas ses objectifs à moyen, voire à long terme.

Or, il y a ici une contradiction entre cette focalisation sur les seuls résultats, plutôt que sur les moyens, et la finalité d'un système de management de la performance : l'adaptation des comportements des collaborateurs afin d'améliorer la performance organisationnelle. Pour résoudre cette contradiction, certaines entreprises ont ajouté un axe « Ressources humaines », ou modifié un des quatre piliers existants (par exemple « Innovation » devient « *Learning and Growth* » mais dans un sens très large qui recouvre le management des ressources humaines). Elles ont ainsi incorporé des objectifs et des indicateurs sur le nombre et le respect de délais pour les entretiens annuels, ainsi que, dans certaines entreprises, sur l'implication des managers dans le développement de leurs salariés. Mais les indicateurs restent quantitatifs et ne mesurent pas la qualité des rapports du manager avec ses salariés ou, par exemple, la qualité des entretiens annuels, surtout en termes d'impact sur les salariés. Les entreprises qui adoptent l'approche de la *Balanced Scorecard* ont de plus en plus recours à des évaluations faites par les pairs et/ou les subordonnés, type 360°, et si, au début, les résultats de ces évaluations étaient exclusivement destinés au développement du salarié, ils sont de plus en plus intégrés dans l'évaluation elle-même, et peuvent contribuer à l'attribution d'une note de performance.

Le contenu des questionnaires 360° prend différentes formes : certains mesurent par exemple l'adhésion du salarié aux valeurs de l'entreprise, mais leur point commun est qu'ils portent sur les comportements du salarié plutôt que sur les résultats. Pour une partie au moins, ils sont censés mesurer la qualité des rapports du salarié avec les pairs/subordonnés qui l'évaluent. Ils contribuent ainsi au maintien du capital social et organisationnel de l'entreprise : le niveau de collaboration entre les services, l'utilisation de réseaux sociaux, la coopération entre les équipes. Mais si les évaluateurs sont censés se baser sur des incidents critiques, des exemples concrets de comportement, ils

évaluent *in fine* non seulement la capacité du salarié à coopérer, mais forcément aussi sa volonté. On est ainsi très proche de l'évaluation des attitudes, et très loin du point d'un management scientifique et du point de départ des premiers systèmes d'évaluation, qui étaient l'objectivisation<sup>104 105</sup>.

Cette démarche marque un nouveau départ pour l'évaluation : on ne vise plus la seule objectivité, qui ne peut jamais donner une image fidèle et complète de la réalité, mais on prend aussi en compte le côté subjectif, non d'une seule personne mais, dans un souci de justice procédurale, de plusieurs personnes dans l'organisation<sup>106</sup>.

Il s'agit ici encore de pratiques qui sont plus ou moins acceptables selon la culture. La notion de valeurs d'entreprise passe mal dans la culture française, ainsi que dans d'autres pays de l'Europe de l'Ouest et du Nord<sup>107</sup>. La notion de formaliser un jugement sur les comportements des collègues et/ou supérieurs est plus controversée encore, et soulève même des questions sur sa légalité, dès que le jugement peut influencer sur l'attribution d'une note à l'employé.

Finalement, même si l'on accepte le bien-fondé d'un dispositif 360° pour assurer une approche plus équilibrée que celle basée sur de seuls indicateurs quantitatifs, il paraît mieux adapté à certains contextes qu'à d'autres. Il suppose, par exemple, non seulement une adhésion aux principes sous-jacents, mais aussi un certain niveau de maturité et/ou d'éducation. Il paraît, par exemple, peu adapté à un contexte de travail à la chaîne, quoi que la problématique fondamentale y soit la même : comment tenir compte de facteurs relationnels, tout en assurant un degré de justice procédurale ?

## 7. Le management de la performance et culture

Une critique des systèmes de management de la performance est qu'il y a trop peu d'efforts faits pour les adapter à des contextes particuliers. Parmi les facteurs à prendre en compte figurent :

- la taille de l'organisation ;
- le type d'organisation (adhocratie, etc. – voir le travail d'Enriquez)<sup>108</sup>, ainsi que s'il s'agit d'une structure matricielle ou non, décentralisée et focalisée sur le client/marché, centralisée et focalisée sur le produit/l'offre, etc. ;

---

<sup>104</sup> Les chercheurs américains parlent de « *Organizational Citizenship behavior* ».

<sup>105</sup> Bien que ces deux concepts soient distincts, il y a ici un fort croisement, sinon une ambiguïté, entre compétences et comportements. Les compétences professionnelles étant définies, non comme des capacités latentes ou potentielles, mais plutôt comme des capacités qui ont été manifestées et ont pu être observées par le biais de comportements, ce qui est évalué est à la fois les comportements et les compétences. L'observation d'incidents critiques – comment un salarié s'est comporté dans une situation donnée – permet de porter un jugement général sur ses compétences comportementales.

<sup>106</sup> Le choix et le nombre d'évaluateurs jouent un rôle crucial : dans certains dispositifs, le salarié et son N+1 se mettent d'accord sur la liste d'évaluateurs. Le salarié doit en général se faire évaluer par un nombre minimal de collègues et subordonnés mais, comme les collègues et subordonnés ont le droit de refuser, il y a un risque de ne pas atteindre ce nombre minimal et que les réponses reçues proviennent de personnes qui sont moins bien placées pour porter des jugements que celles qui refusent de répondre. Dans tout dispositif 360°, les réponses sont anonymes mais, dans la pratique, il est souvent facile de repérer les répondants, surtout lorsqu'il s'agit de champs de texte libre.

<sup>107</sup> Il est par contre très vite accepté dans les marchés émergents, et particulièrement dans la plupart des anciens pays communistes.

<sup>108</sup> « Comme l'analyse Charles-Henri Beisseyre des Horts, professeur à HEC, « Il existe quatre types de management d'entreprise : le type bureaucratique avec l'égalité pour règle et la progression à l'ancienneté, le

- le stade de maturité : start-up (stratégie offensive), en croissance, mature, en décroissance (stratégie défensive) ;
- la conjoncture économique ;
- le contexte politique et juridique.

Mais il existe aussi des facteurs culturels aux niveaux de :

- l'organisation<sup>109</sup>,
- le secteur,
- le pays<sup>110</sup>.

Le terme de management de la performance lui-même est prégnant avec la connotation d'un style de management anglo-saxon étranger au style français, avec le parti pris qu'il ne pourrait pas, ou ne devrait pas, être appliqué en France. De plus, les critiques de l'évaluation des salariés en France (et elles sont nombreuses<sup>111</sup>) partent souvent du postulat que l'évaluation est une importation d'un système économique néo- ou ultra-libéral et n'a pas sa place dans l'économie française, marquée par la protection sociale, la protection (par l'Etat) de l'individu et de son droit à une vie privée, et où l'Etat continue de jouer un rôle important de régulation et reste l'acteur majeur dans l'économie nationale.

Par contre, si l'évaluation des salariés arrive, en France, à une échelle si importante et avec une telle rapidité, on peut supposer qu'une des raisons en est le contexte macroéconomique : mondialisation, dérégulation, fin des monopoles d'Etat, privatisations... face à une concurrence économique rude de la part des économies émergentes de l'Asie, de l'Amérique du Sud ou, dans un moindre degré, de l'Europe de l'Est.

Dans ce contexte, la France a-t-elle intérêt à exploiter pleinement l'évaluation comme un levier de management, en intégrant l'évaluation dans un système plus large de management de la performance « à l'américaine », au risque d'une certaine perte d'identité ? Ou a-t-elle intérêt, étant donné la force des contraintes culturelles, à essayer d'adapter l'approche à la culture locale, voire d'adopter une approche fondamentalement différente ?

Un premier constat : la notion de performance elle-même est culturelle. La performance pour un Américain n'est pas ce qu'elle est pour un Japonais, qui est encore différente de

---

type familial classique qui met en avant la loyauté et les valeurs mais les performances y sont rarement mesurées, la culture "market" – tout s'achète et se vend – qui met en évidence des évaluations permanentes mises en place depuis 15 ans par les DRG. Enfin, le dernier type, le management "adhocratique" est davantage tourné vers l'évaluation des potentiels et le développement de l'innovation. En fait, dans la pratique, j'observe un mélange de ces différentes maturités, plus ou moins dosées dans les grands groupes actuellement. Mais quand les changements sont trop brutaux d'un modèle à l'autre, alors cela devient très difficile à vivre. » Cité dans l'article « A l'heure de vérité : le bien difficile exercice de l'évaluation annuelle de ses collaborateurs », à la Une du *Nouvel Economiste* du 23 octobre, 2009.

<sup>109</sup> En dehors du type d'organisation, la culture d'une organisation peut être uniquement empreinte de la personnalité de son fondateur, par exemple.

<sup>110</sup> Le pays, parce qu'il s'agit de « culture nationale ». Cela dit, dans un pays comme la France, où la notion d'identité nationale est très développée, et qui, historiquement, a vu une très forte centralisation (suppression de langues régionales, enseignement homogène en termes de cursus, contenu et approche pédagogique), la notion de « culture nationale » nous paraît tout à fait valable, bien plus que dans la plupart des autres pays.

<sup>111</sup> Il est intéressant, et important, de noter qu'elles sont également très nombreuses aux Etats-Unis, mais probablement plus pour les fautes d'exécution que dans le fond.

ce qu'elle représente pour un Français. Pour un Américain, elle est peut-être dynamique plutôt que statique, le changement devenant nécessaire et souhaitable, et elle est indissociable de la concurrence. Les entreprises se succèdent, les nouvelles (plus fortes) remplaçant les anciennes (plus faibles). La concurrence et le libre-échange ont fait la force des Etats-Unis<sup>112</sup>.

Si, comme nous allons le voir, les attitudes des salariés américains remontent aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, à la méfiance des « *settlers* » envers tout pouvoir d'Etat<sup>113</sup>, les valeurs fondamentales des E.-U. ont également été très marquées par le « darwinisme<sup>114</sup> » du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'époque des fondements de l'économie américaine moderne. *De l'origine des espèces* a paru en 1859, exactement à l'époque où les partisans du libre-échange ont remporté une victoire décisive sur les protectionnistes au Royaume-Uni<sup>115</sup>. Les partisans du libre-échange au Royaume-Uni ont été très liés aux leaders des Etats du Nord qui menaient campagne contre les Etats du Sud, et contre l'esclavage et le protectionnisme, qu'ils soutenaient. La victoire du Nord a scellé la victoire des libéraux, inspirés du darwinisme, croyant donc au progrès, qui ne peut venir que par le changement. Sur le plan économique, les entreprises se succèdent, les plus fortes remplaçant les plus faibles, créant de la valeur et des emplois, et portant la prospérité (et, avec la prospérité, la paix et la démocratie) à tous les membres de la société. En contrepartie, les membres de cette société doivent être prêts à accepter le changement<sup>116</sup>, doivent être mobiles et savoir rebondir.

Si les pays anglo-saxons ont connu depuis cette époque des périodes où le libéralisme et le libre-échange ont été remis en cause, et qu'il n'est à ce jour pas appliqué de façon totalement cohérente<sup>117</sup>, le libéralisme et la foi dans les bienfaits du libre-échange façonnent la pensée, tout comme le rôle de l'Etat en France et son devoir de protéger son peuple façonnent la sienne. Si, dans la France de nos jours, les dirigeants politiques et économiques sont peu nombreux à réclamer le protectionnisme ou la planification et le contrôle de l'économie par l'Etat, ils sont tout aussi peu nombreux à prôner le libre-échange. Et même si les dernières années ont été marquées par la dérégulation et les privatisations, le mot d'ordre est d'en parler comme de nécessités imposées par le monde externe (les marchés, l'Union européenne) plutôt que comme des opportunités et des signes de progrès. Au contraire, les exemples récents de comportements frauduleux, de gouvernance faible et de perte de contrôle sur certaines activités, notamment par les banques américaines et britanniques, ont eu l'effet de conforter une position plutôt anti-libérale, au moins dans le discours des politiciens.

---

<sup>112</sup> « La sélection naturelle » et la survie des plus aptes (traduction inadéquate de « *fittest* », qui a aussi une connotation de force, ainsi que d'aptitude). Historiquement, l'époque de Darwin était celle du mouvement en faveur du libre-échange au Royaume-Uni [qui n'a abrogé ses lois protectionnistes que dans les années 1850].

<sup>113</sup> « La logique de l'honneur », Philippe d'Iribarne.

<sup>114</sup> Le « darwinisme » est un phénomène plus large que le seul homme Charles Darwin et symbolise tout un mouvement intellectuel de l'époque. L'importance de Darwin ne réside pas dans ses « découvertes » ni dans l'innovation de sa théorie (il est bien connu qu'il devait énormément à ses prédécesseurs, notamment au botaniste français Jean-Baptiste Lamarck), mais au fait qu'il a su la vulgariser et qu'elle prêtait un fondement scientifique aux théories économiques des partisans du libre-échange.

<sup>115</sup> L'abolition des droits sur l'importation des céréales, qui, jusqu'à l'époque, avaient garanti les revenus des grands propriétaires agricoles.

<sup>116</sup> L'expression « *embrace change* » est souvent utilisée en anglais, littéralement « êtreindre le changement », pour décrire une qualité professionnelle.

<sup>117</sup> Notamment, à présent, dans l'aide donnée aux agriculteurs aux Etats-Unis, qui, comme la PAC dans l'Union européenne, constitue un handicap considérable pour les agriculteurs dans les pays en développement. Mais historiquement, les Etats-Unis, comme le Royaume-Uni, ont connu des périodes « protectionnistes », avant de revenir à la norme.

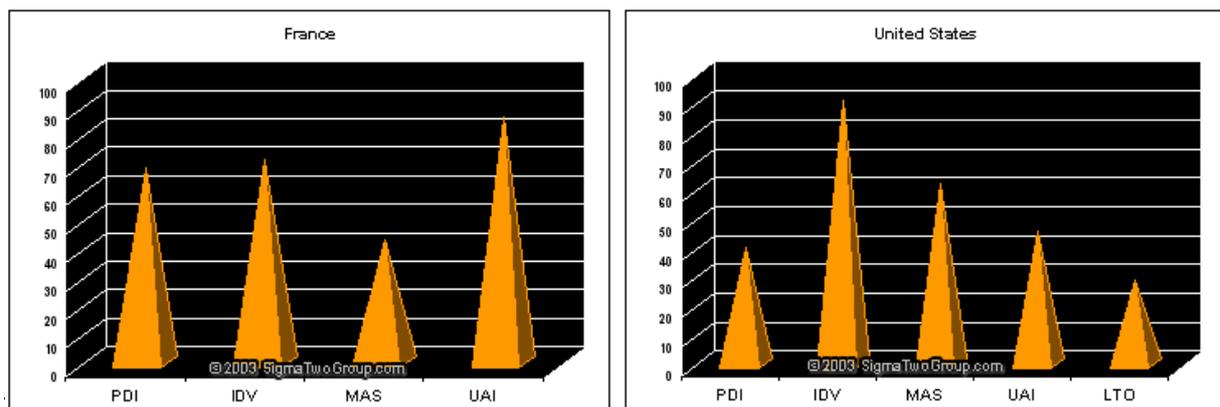
Cette ambivalence envers le modèle économique libéral est au cœur de la problématique de l'évaluation des salariés en France. Nous avons vu que, selon le modèle de motivation cité ci-dessus, il faut que chaque maillon de la chaîne soit en place. Or, il se trouve que le maillon « Evaluation > *Outcomes* (Conséquences) » s'avère difficile à mettre en place, d'abord parce que les options de sanctions sont circonscrites (pas de réduction de salaires, possibilité de licenciement soumise à des conditions pas toujours faciles à accomplir, et surtout procédure lourde et coûteuse), mais aussi parce que la marge pour les conséquences positives, de son côté, est également limitée. Par exemple, dans beaucoup d'entreprises, la formation est gérée comme si l'objectif était de remplir les obligations légales quant aux dépenses et à la formalisation des programmes, plutôt que comme un levier dont dispose le management pour améliorer la performance et piloter l'entreprise sur le moyen terme.

Mais l'anti-libéralisme est seulement un facteur parmi d'autres pour expliquer pourquoi le management de la performance à l'américaine ne trouve pas sa place en France. Nous proposons d'en explorer d'autres, en faisant un tour de la littérature sur l'interculturel.

Bien que basé sur des recherches effectuées il y a une quarantaine d'années, le travail de Hofstede est celui qui figure, de loin, le plus dans la littérature<sup>118</sup>. Quand il a mené son étude auprès de 116 000 employés d'IBM dans 57 pays, il est parti du postulat qu'il existe quatre dimensions culturelles :

- la distance hiérarchique (*Power Distance*),
- l'individualisme et le collectivisme (*Individualism*),
- la dimension masculine/féminine (*Masculinity*),
- le contrôle de l'incertitude (*Uncertainty Avoidance*)<sup>119</sup>.

A la suite de son enquête, complétée en 1973, il a attribué à chaque pays un indice pour chaque dimension sur une échelle de 0 à 100 (« *Power Distance Index - PDI* », etc.), ce qui a donné les résultats suivants pour la France et les Etats-Unis<sup>120</sup>.



<sup>118</sup> Les cinq dimensions interculturelles de Hofstede sont devenues monnaie courante de l'interculturel, à tel point que beaucoup de chercheurs et d'auteurs ne citent que lui et son œuvre, alors que son approche n'est qu'une parmi d'autres et que d'autres chercheurs ont apporté leur contribution. Un exemple récent de ce phénomène est le livre, sorti en 2008, *Performance Management Systems : a Global Perspective*, Ed. Varma, A. Budhwar, P.S. & DeNisi, A. (Londres), qui se sert des cinq dimensions de Hofstede, sans critiques ni commentaires.

<sup>119</sup> Par la suite, il en a rajouté une cinquième : l'orientation court terme/moyen terme, mais qui est plus appliquée aux cultures asiatiques, qui sont censées avoir une vision plus long-termistes que les Américains et les Européens.

<sup>120</sup> Tableaux tirés du site : <http://www.geert-hofstede.com>. Hofstede, tout comme son disciple Trompenaars, a su combiner des compétences de recherche avec de fortes compétences commerciales.

### La distance hiérarchique

L'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis : Hofstede a trouvé que la distance hiérarchique (« *power distance* ») est élevée en France, surtout par rapport aux Etats-Unis où elle est basse. La conséquence, en termes de management de la performance, est qu'une négociation de ses objectifs personnels entre N et N+1 s'avère compromise<sup>121</sup>, ainsi que la participation active de N dans le process, y compris lors de l'évaluation et sa capacité à défendre son point de vue lors de l'entretien annuel<sup>122</sup>.

Cette distance hiérarchique est reliée à l'élitisme inhérent dans son système éducatif et surtout le rôle des grandes écoles. Selon Cordula Barzantny<sup>123</sup>, « *PAs (Performance Appraisals) in France tend to be influenced by the prevailing elite system.* », le classement de l'école de la personne évaluée ayant une influence sur le résultat. Elle va plus loin : « *Overall the employee-manager relationship is characterized by a lack of trust and circumvention of direct feedback.* » Le refus du manager de partager des informations et de ne pas divulguer son vrai jugement sur la performance du salarié maintient la distance ainsi que son pouvoir sur le subordonné.

Elle conclut : « *This affects the objective-setting process as well as performance feedback, often leaving employees with a feeling of ambiguity and unfairness in the process and its outcomes and a perception of special, more favourable treatment for certain individuals according to the superior's will, mood and network. In PAs (performance appraisals) a manager tends to have the final word with a strong tendency to assign job objectives without clear negotiation...* »

### Individualisme

La France a un indice fort, mais moins fort que les Etats-Unis qui est le pays avec l'indice le plus fort. Mais derrière les chiffres de l'indice, il y a incontestablement une différence qualitative entre l'individualisme à la française et l'individualisme à l'américaine<sup>124</sup>, et certains commentateurs expriment des doutes sur les résultats de Hofstede. Mais il nous paraît incontestable que les Français ne partagent pas le trait marquant des Américains qui est leur sens de l'autonomie et de la responsabilité pour leurs propres actions. Si ces derniers montent au sommet, c'est grâce à leurs actions et leurs efforts (notions de « *accountability* » et de « *self-help* »), et non au népotisme ou au clientélisme, comme dans des cultures plus latines. Nous sommes très proches de la notion de « *locus of control* » des psychologues : l'individu peut former sa propre destinée et ne la subit pas. Là encore, si on l'applique au contexte de l'évaluation, le salarié, dans la culture

---

<sup>121</sup> Quoique le rejet de la *Balanced Scorecard* en France ait été expliqué parce que la fixation des objectifs n'était pas suffisamment participative.

<sup>122</sup> Les articles sur le stress causé par les entretiens annuels ne manquent pas dans les médias américains, mais dans un contexte où le volume d'articles sur le sujet de l'évaluation et la performance est faramineux. En France, la proportion d'articles sur l'entretien annuel et le stress qu'il induit, par rapport au volume total d'articles sur le sujet de l'évaluation et de la performance en général, est de loin plus élevé : il semblerait que l'entretien annuel est une source majeure de stress et d'inquiétude. (L'article, cité ci-dessus, à la Une du *Nouvel Economiste* du 23 octobre, 2009 et intitulé « A l'heure de vérité : le bien difficile exercice de l'évaluation annuelle de ses collaborateurs » en est un bon exemple.

<sup>123</sup> Performance Management in France & Germany, Cordula Barzantny & Marion Festing in *Performance Management Systems: a global perspective*, ed. Varma, A., Budhwar, P.S., et DeNisi, A. (2008).

<sup>124</sup> Trompenaars a distingué « individualisme horizontal » (on agit seul, on est indépendant des autres) et « individualisme vertical » (on essaie de monter le plus haut par ses propres efforts), le deuxième étant l'individualisme à l'américaine.

américaine, va prendre les devants, faire son autoévaluation et la comparer à l'évaluation de son N+1, et va défendre son point de vue. De façon plus générale, il va prendre la main sur sa carrière et sa progression dans l'entreprise.

Si en France, il y a une forte notion de solidarité (qui se traduit dans des systèmes très développés de protection sociale) et si la culture économique et sociale reste très marquée par les mesures prises immédiatement après la deuxième guerre mondiale, avec l'accent mis sur la négociation collective, la consultation avec les IRPs, etc.<sup>125</sup>, la culture fondamentale reste individualiste plutôt que collectiviste. Dans notre contexte, il est intéressant de noter que l'individualisation de la rémunération a généralement été acceptée et, malgré le nombre de critiques de l'évaluation, les demandes de remplacer l'évaluation individuelle par l'évaluation collective sont rares, malgré le fait qu'il y a de plus en plus de travail en mode projet, de façon transverse et, on peut donc le supposer, de plus en plus d'interdépendance entre la qualité de travail d'un salarié et des ses collègues. Paradoxalement peut-être, ce sont les Américains qui ont reconnu cette problématique d'interdépendance en développant des solutions telles que le 360°, où l'on évalue la façon dont le salarié a géré ses rapports avec ses collègues, et sa capacité de travailler en collectif.

#### **La dimension masculine/féminine**

La France est moins masculine que les Etats-Unis. Les valeurs « féminines » sont primées, telles que la famille, la vie privée, les loisirs ; le travail serait moins important. Selon Barzantny, « *In a quasi-Latin environment like France's, work climate, quality of life and work-life balance tend to be valued higher than basic economic considerations.* » Mais il y a des indicateurs contradictoires. Les enquêtes démontrent que le travail joue un rôle important dans la vie des Français, mais on constate en même temps une certaine résignation et un manque d'ambition à partir d'un certain âge. Dans un système où l'avancement professionnel est prédéterminé par son école, où il y a peu d'espoir de progression, l'attitude envers le travail n'est pas la même que dans un système où la mobilité et la progression sont possibles à tout moment. Si le nombre élevé de départs à la retraite à partir de 50 ans en France relève d'un problème structurel et des effets pervers du système de protection sociale, le fait qu'il s'agisse pour la plupart de départs volontaires donne une certaine crédibilité à la notion de société « féminine », dans la mesure où la notion du travail comme élément principal de la valorisation de soi est relativisée.

#### **Le contrôle de l'incertitude (*Uncertainty Avoidance*)**

Selon l'étude de Hofstede, le trait le plus marquant de la culture française est la volonté de contrôler (ou réduire au minimum) l'incertitude. Les systèmes de protection sociale et le taux de mobilité très réduit sur le marché du travail – en quelque sorte le revers de la médaille – en attestent. Des études montrent que les entrants sur le marché du travail recherchent surtout la sécurité de l'emploi et que de jeunes diplômés sont prêts à accepter des postes de fonctionnaire pour lesquels ils sont de loin trop qualifiés, contre la garantie de la sécurité de l'emploi<sup>126</sup>. Dans ce contexte, il n'est guère surprenant que les systèmes de management de la performance, basés sur la direction par objectifs, aient du mal à s'imposer, puisqu'ils supposent une prise de risques<sup>127</sup>. De même, le fait d'avoir

---

<sup>125</sup> Epoque où le parti communiste, qui avait bénéficié énormément de son rôle dans la résistance, recevait un quart des voix lors des élections.

<sup>126</sup> Les surdiplômés de la fonction publique, Kopel, S., dans *Revue française de gestion*, n° 156, 2005/3.

<sup>127</sup> Si, selon la méthode SMART, les objectifs doivent être « réalistes », ils doivent aussi être « ambitieux », avec une réelle possibilité d'échec.

une partie importante de la rémunération « à risque », par exemple sous forme de prime de performance très fluctuante, est moins acceptable dans une culture qui vise un fort contrôle de l'incertitude<sup>128 129</sup>.

D'autres interculturalistes ont identifié d'autres dimensions qui nous donnent un certain éclairage sur le manque d'empressement pour le management de la performance et la direction par objectifs en France, notamment Edward T. Hall et ses notions de « contexte haut » et « contexte bas ». Selon Hall<sup>130</sup>, dans les cultures à haut contexte – l'exemple le plus cité étant le Japon –, le contexte prime sur la communication directe. En d'autres termes, les connaissances et expériences communes et partagées sont suffisantes pour qu'il y ait une compréhension mutuelle, sans besoin de passer par une communication explicite. La culture à bas contexte la plus marquée est évidemment celle des Etats-Unis, traditionnellement un pays d'immigration, attirant des populations d'éducatrices, formations et cultures différentes, d'où la nécessité d'une communication explicite et directe entre eux. Dans le monde de l'entreprise aux Etats-Unis, cela se traduit par une formalisation des relations, des rôles et bien sûr des objectifs. En France, on privilégie plus l'informel, le relationnel, avec la crainte de blesser ou d'offusquer, si on est trop explicite sur des questions comme le partage des tâches et les objectifs de chacun. Cela est valable également pour l'évaluation de la performance, plus vécue comme une épreuve, tant par l'évaluateur que par l'évalué, que comme une opportunité de développement et un vecteur de motivation.

Trompenaars et Hampden-Turner<sup>131</sup> ont développé la notion d'entreprise sur le « modèle familial », dans laquelle la rémunération liée à la performance est perçue comme une menace à l'équilibre des liens entre les différents niveaux, ce modèle étant fréquemment trouvé en France<sup>132</sup>.

Ce travail de Trompenaars conforte les conclusions de Philippe d'Iribarne qui, dans son ouvrage de 1989, *La logique de l'honneur*, tente non seulement de décrire les différences interculturelles, mais aussi de les situer dans les histoires respectives des trois pays qu'il étudie : la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas. Selon d'Iribarne, les origines de la tendance à contractualiser, trait marqué de la culture américaine, proviennent du souci

---

<sup>128</sup> Nous avons vu que dans certains Etats des Etats-Unis (mais pas tous), l'employeur peut, de son propre gré, réduire le salaire fixe de l'employé s'il considère que sa performance est insuffisante.

<sup>129</sup> S'il y a eu en France, depuis une vingtaine d'années, une forte tendance à l'individualisation de la rémunération et, en parallèle, une tendance vers l'évaluation individuelle, paradoxalement, il n'y a pas systématiquement un lien entre les deux. En termes de modèle de management de performance précité, il risque d'y avoir un maillon faible entre l'évaluation et les conséquences (« *outcomes* »). Mais dans une culture à haute distance hiérarchique et, comme nous allons le voir, où la logique d'honneur prime sur la logique de contractualisation, il n'est pas surprenant que les managers essaient de garder un certain « pouvoir de discrétion » sur les salaires. (Dans la limite des contraintes légales : depuis que l'arrêt Ponsolle a posé le principe de « à travail égal, salaire égal », l'employeur est censé objectiver des différentiels de salaire, ce qui peut se faire par rapport à des résultats objectifs de performance – par exemple, volume de ventes –, mais également par rapport au niveau de compétences des salariés, ce qui, dans un cas récent, était entièrement fondé sur le classement de l'école des différents salariés.)

<sup>130</sup> *The Silent Language*, Greenwich CT (1964).

<sup>131</sup> Dans une 2<sup>e</sup> édition de *Riding the waves of culture: International differences in work-related value*, New York (1998).

<sup>132</sup> Ainsi qu'en Italie, en Espagne et au Japon. Les entreprises en Allemagne sont plutôt d'un type « tour Eiffel », avec des rôles et des fonctions prescrits. Les systèmes d'évaluation de la performance passent mieux dans ce modèle (*Selected cross-cultural factors in human resources management*, HR Magazine, septembre 2008). Notons qu'il n'y a aucune contradiction entre le modèle familial et la distance de pouvoir haute, qui peut se traduire en un autoritarisme. (Notons que le modèle familial n'a pas de lien avec les entreprises familiales qui jouent un rôle particulièrement fort dans l'économie allemande.)

de préciser, afin de limiter l'autorité de l'un sur l'autre<sup>133</sup>. En d'autres termes, il s'agit d'une protection contre un pouvoir abusif, tout pouvoir ayant tendance à devenir abusif.

Une autre dimension identifiée par Trompenaars<sup>134</sup> était la dichotomie entre « *ascription* », une qualité ou caractéristique, et « *achievement* », la somme des actes et des actions effectuées. Dans la culture nord-américaine, « *achievement* » est une valeur fondamentale. Dans d'autres sociétés, « *ascription* » l'emporte sur « *achievement* » dans la mesure où l'appartenance à un groupement social (par exemple, la noblesse) a plus de poids que « *achievement* ». Un exemple de « *ascription* » serait, en France, la « caste » des anciens des grandes écoles. Si le système de concours assure a priori que les élèves des grandes écoles y accèdent purement au mérite, force est de constater que ceux qui réussissent partagent le même profil sociologique<sup>135</sup>.

Il y a un vif débat autour de la comparaison de la mobilité sociale et la mobilité professionnelle entre les Etats-Unis et l'Europe<sup>136</sup>, mais il nous semble que le trait marquant du système français est l'écart en termes d'opportunités d'avancement après les études supérieures, au point que l'on peut se demander si être manager en France ne relève pas d'un statut, tandis qu'aux Etats-Unis, il relève plus d'un rôle.

Cette problématique de l'adéquation d'un style de management à la française à des concepts anglo-saxons du management de la performance ont été le sujet d'un article dans *Liaisons Sociales* 2008, dont nous avons tiré l'extrait suivant.

Une étude sur le leadership des dirigeants menée fin 2005 pour le cabinet Development Dimensions International (DDI) illustre ce point de vue. Après avoir interrogé des dirigeants d'entreprise en France, au Royaume-Uni et en Allemagne sur leur vision du métier et leurs méthodes de travail, les consultants discernent trois modèles différents de leadership : autocratique en France, méritocratique en Grande-Bretagne et démocratique en Allemagne... « En France, les dirigeants interrogés mettent en avant la liberté dont ils bénéficient pour prendre des décisions et choisir leur équipe, explique Philippe Cavat, directeur général de DDI France. Quand les managers britanniques évoquent plus volontiers leur participation au développement des collaborateurs qui ont du talent ou leur capacité d'influence. »

Un résultat que Brice Mallié, le coordinateur français de l'enquête, attribue à leur mode de formation. « Le système éducatif français est conçu pour faire émerger une élite, affirme-t-il. Mais, du coup, il engendre chez les élèves un fort individualisme et des difficultés à travailler en groupe. » Xavier Randretsa, responsable de l'université interne de Faurecia, reconnaît la difficulté d'éradiquer ce particularisme. « En France, nous avons le culte du chef qui sait tout. La culture de l'ingénieur prédomine. Les cadres sont trop souvent choisis pour leur connaissance du métier. Ils sont plus à l'aise devant un problème technique que face à un souci relationnel ou managérial. » A contrario, la fonction managériale prend toute son importance dans la culture anglo-saxonne.

---

<sup>133</sup> « Aux Etats-Unis, le citoyen a peur de voir autrui décider de son destin à sa place. C'est pourquoi la notion de contrat est très forte. Un salarié n'est soumis qu'aux obligations auxquelles il a explicitement consenti, qu'elles découlent de son contrat de travail ou de ses objectifs. En France, la peur fondatrice est plutôt d'être traité comme un larbin, ce qui complique les rapports avec la hiérarchie ou le client. » Philippe d'Iribarne, dans un entretien paru dans *Liaisons Sociales*, mai 2008. Parlant plus précisément de la fixation des objectifs, dans le même entretien : « Contrairement au manager américain, le Français ne fixe pas d'objectifs trop précis à ses collaborateurs, car cela serait ressenti comme une remise en cause de la connaissance qu'ils ont de leur métier. Il laisse beaucoup d'autonomie dans l'organisation, ce qui peut aussi engendrer un risque d'arbitraire. Un subordonné peut être jugé sur une notion aussi floue que celle de "bien faire son métier". »

<sup>134</sup> *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Trompenaars, F. London (1993).

<sup>135</sup> Pour la plupart des enfants de hauts cadres, de professions libérales, avec un haut pourcentage d'enfants d'enseignants.

<sup>136</sup> Par exemple, dans leur article *Class and Opportunity in Europe and the U.S.*, Lipset, S. M. & Rogoff, N. (December 2008) prétendent que 50 % de plus d'Américains de classe inférieure accèdent à des postes de direction qu'en France. Ceci est plus le résultat des différents taux de croissance et de la création d'opportunités que de barrières liées à des « préjugés ».

« Les dirigeants américains sont très directifs, mais ils font attention au comment, à la façon dont ils se comportent devant leurs collaborateurs. Ils ne veulent pas vexer les gens mais cela ne les empêche pas de faire connaître leur opinion », remarque Xavier Molinié, DRH de Dell France et Europe du Sud.

Culte du chef. Mais les carences sont tout aussi visibles chez les managers de proximité. « Contrairement à ce qui se passe dans les pays anglo-saxons, il n'y a pas de contractualisation dans la relation entre encadrant et collaborateur en France. Les objectifs ne sont pas clairs et le feedback est souvent inexistant. Nous sommes dans une culture de l'implicite », note Annick Allégret, responsable du département RH de la Cegos. Dans l'étude BPI-BVA publiée en décembre 2007, les enquêteurs se sont intéressés à l'évaluation des managers par leurs collaborateurs, dans plusieurs pays européens, aux Etats-Unis et au Maroc. En tête partout, les cadres américains enregistrent un taux de satisfaction supérieur à celui des Français de 15 à 25 points, sur tous les aspects examinés. Pis pour notre orgueil national, les managers français recueillent les plus mauvaises notes sur sept des huit questions posées. Ainsi, ils organisent le travail, informent ou soutiennent moins leurs salariés que les autres. Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS. Ingénieur polytechnicien et diplômé de l'IEP de Paris, il a publié en 1989, *la Logique de l'honneur* et, en 2006, *l'Étrangeté française*.

Comment se comporte le cadre français par rapport au manager anglo-saxon ?

Contrairement au manager américain, le Français ne fixe pas d'objectifs trop précis à ses collaborateurs, car cela serait ressenti comme une remise en cause de la connaissance qu'ils ont de leur métier. Il laisse beaucoup d'autonomie dans l'organisation, ce qui peut aussi engendrer un risque d'arbitraire. Un subordonné peut être jugé sur une notion aussi floue que celle de « bien faire son métier ».

Comment s'expliquent ces différences ?

Elles sont liées à la façon de vivre ensemble dans chaque pays. Aux Etats-Unis, le citoyen a peur de voir autrui décider de son destin à sa place. C'est pourquoi la notion de contrat est très forte. Un salarié n'est soumis qu'aux obligations auxquelles il a explicitement consenti, qu'elles découlent de son contrat de travail ou de ses objectifs. En France, la peur fondatrice est plutôt d'être traité comme un larbin, ce qui complique les rapports avec la hiérarchie ou le client.

Est-on plus autoritaire en France ?

Le cadre français décide mais vérifie peu comment sont appliquées ses décisions. Il n'est guère à l'écoute et valorise peu ses collaborateurs. Cette situation, qui produit souvent un mélange de rancœur et de frustration, n'est pas incompatible avec un bon niveau d'efficacité, car les salariés ont le sens de « l'honneur du métier ». Cette notion signifie que l'on est fier de son produit, de son métier, de son entreprise, ce qui incite à faire de son mieux dans son coin, même quand on a une piètre idée du management.

Les méthodes anglo-saxonnes introduites en France n'ont-elles pas fait évoluer les choses ?

Les groupes français sont très férus de management anglo-saxon. Mais qu'il s'agisse des manières de décider, d'évaluer la contribution de chacun ou de gérer les rapports avec les clients, ils mettent peu en pratique ce qu'ils prétendent faire. Plutôt que de singer un mode de management qui a ses limites, à savoir la difficulté à définir des objectifs précis sans être caricaturaux, il vaudrait mieux tirer un meilleur parti de nos potentialités.

« Les gros défauts du management à la française », Éric Béal, article paru dans *Liaisons Sociales Magazine*, n° 92, mai 2008.

## 8. Synthèse

Le concept du management de la performance a été développé aux Etats-Unis mais n'est pas très courant en France. La raison paraît en être un certain scepticisme sur le bien-fondé des théories de motivation « béhavioristes » qui le sous-tendent, contrairement à un style de management à la française, ancré dans l'histoire, institutionnalisé et perpétué dans le système éducatif.

Cependant, nous sommes dans un contexte macroéconomique qui oblige les entreprises à chercher des solutions pour améliorer la productivité et leurs performances économiques. Cette pression les amène à adopter certains éléments d'un système américain, mais à la manière d'un « patchwork ». Par exemple, la focalisation sur

l'entretien annuel, alors que dans le système américain, ce n'est qu'un élément parmi d'autres et qui n'a pas de sens sans ces autres éléments. Avec l'arrivée de nouvelles technologies « web » à des prix toujours plus bas, des outils de management de la performance seront de plus en plus à la portée des entreprises françaises, avec le risque qu'elles investissent dans les outils mais pas dans la réflexion sur ce qu'elles veulent en tirer *in fine*, et comment elles vont créer un process adapté à l'entreprise, mais surtout cohérent, autour de l'outil.

Si, dans son état actuel, la recherche est incapable de démontrer que le management de la performance mène directement à une amélioration de la performance, il est démontré que les entreprises les plus performantes le pratiquent<sup>137</sup>. Dans nos propres entretiens, nous avons vu l'exemple d'une entreprise en France où un tel système, très élaboré, avec un fort souci de justice procédurale, avait l'air de donner satisfaction. Le temps dira si elle est une anomalie dans le paysage français ou un précurseur.

---

<sup>137</sup> Les sceptiques diraient que ce n'est que les entreprises les plus performantes qui se permettent d'investir dans des outils et des process aussi coûteux.

## II. La distribution forcée

### 1. Définition

La distribution forcée consiste à attribuer à des salariés des notes d'évaluation selon une courbe de Gausse ou « distribution normale » ; la distribution des notes attribuées doit respecter des pourcentages fixés à l'avance. Prenant l'exemple d'une des premières entreprises à introduire cette pratique<sup>138</sup>, la société Merck a imposé la distribution suivante :

4	Exceptionnel	Entre 5 % et 8 % des salariés
3	Avec distinction	Entre 15 % et 17 % des salariés
2	Au standard Merck	Cible 70 % : au minimum 65 %
1	A améliorer	Cible 8 % : au minimum 5 %

Le terme « classement forcé » (« *forced ranking* » en anglais) est également très souvent utilisé. Techniquement, un classement implique le positionnement de chaque salarié par rapport à ses collègues, tandis que le terme « distribution forcée » signifie plutôt l'utilisation de plusieurs classes et l'attribution de chaque salarié à une classe, sans qu'il y ait un classement au sein de chaque classe<sup>139</sup>.

Notons que si la pratique de distribution forcée paraît être relativement courante dans les grands groupes d'origine américaine<sup>140</sup>, elle reste encore peu fréquente en France.

<sup>138</sup> D'abord aux Etats-Unis en 1986, et par la suite dans ses filiales dans le monde entier. Cité dans *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?*, Trépo, G., Estellat, N. & Oiry, E. (2002). Les auteurs parlent de cinq niveaux mais n'en donnent que quatre. Etant donné l'incohérence entre les pourcentages minima et maxima – en les combinant, on n'arrive pas à 100 % –, les informations nous paraissent incomplètes.

<sup>139</sup> Le classement des salariés individuels pourrait être utile pour décider du sort des quelques cas se trouvant à la limite entre deux classes (deux notes), mais serait très chronophage à faire pour tous les salariés dès qu'il s'agit de populations importantes. Nous avons néanmoins vu, lors d'un de nos entretiens, que le classement individuel est pratiqué dans quelques entreprises (ici, dans un contexte où la distribution forcée n'était pas appliquée).

<sup>140</sup> Les entreprises le plus souvent citées qui la pratiquent aux Etats-Unis sont Microsoft, Conoco, Sun Microsystems, Cisco Systems, EDS, Lucent Technologies. Selon le magazine américain *Fortune*, au moins 500 grandes entreprises américaines auraient aujourd'hui recours à cette méthode. Certaines entreprises l'ont pratiquée avant de l'abandonner (Ford, Goodyear), d'autres encore affichent publiquement qu'elles ne sont pas prêtes à l'utiliser pour des raisons idéologiques (Google). En France, il s'agit principalement de filiales de groupes américains, mais son utilisation n'est pas forcément communiquée. Selon le syndicat UFICT (*Le courrier de l'UFICT*, mars 2004), Alcatel Lucent assure qu'elle ne la pratique pas, tandis qu'elle utilise un système de quotas fixés qui lui ressemble. Un des grands assureurs français que nous avons interviewé dit ne pas utiliser de distribution forcée, mais utilise un système de prénotation, où des notes provisoires sont consolidées et des consignes émises par la suite aux managers pour les réviser (collectivement) vers le bas ou vers le haut. A notre sens, il s'agit d'une version de la distribution forcée. Une entreprise que nous avons interviewée la pratique dans sa version classique, mais ne communique pas aux employés sur ce point. (Dans ce cas précis, leur dispositif d'évaluation incorpore des éléments de justice procédurale, tels que l'évaluation collective et un système de recours pour l'évalué, qui font que les notations finales sont rarement mises en cause.) Il y a fort à parier que d'autres entreprises en France la pratiquent, sous une forme ou une autre, sans que leurs salariés s'en doutent. (Notons que Schneider Electric se fait très publiquement une vertu de l'avoir abandonnée en France.)

## 2. Fondement théorique

Certains partisans de l'utilisation de la distribution forcée prétendent qu'elle est fondée sur des bases scientifiques, selon lesquelles, à partir d'un nombre critique de personnes évaluées, leur performance va suivre une distribution « normale », selon une courbe de Gauss. Il y a même des chercheurs qui ont cherché à justifier l'utilisation de la distribution forcée dans l'évaluation du personnel par rapport au travail effectué dans les années 50 par le psychologue américain William Stephenson, qui a voulu démontrer que les comportements, et par extension les points de vue subjectifs des sujets, suivent un modèle (« *follow a pattern* ») quantifiable et prévisible<sup>141</sup>.

Sans chercher à renier ces fondements théoriques, il nous semble qu'il existe des arguments bien plus convaincants, fondés sur une approche pragmatique.

Dès l'introduction du système de notation de la performance<sup>142</sup>, certaines tendances dans le comportement des évaluateurs ont été identifiées, notamment la tendance des managers à concentrer leurs notes autour de la moyenne et à éviter d'attribuer les notes plus faibles, ayant pour résultat un très faible niveau de discrimination entre les salariés.

Classiquement, il existe deux catégories d'évaluation : l'évaluation par rapport à une norme, d'un côté, et l'évaluation comparative ou relative, de l'autre. Dans une application pure de la direction par objectifs, par exemple par le biais de la *Balanced ScoreCard*, le salarié est évalué en fonction des résultats, ce qui se traduit par un résultat chiffré<sup>143</sup> ; par exemple, avoir atteint un pourcentage x des objectifs. Il s'agit a priori d'une évaluation par rapport à une norme, sans rapport à la performance de ses collègues.

Mais dans le monde réel, comme nous l'avons vu, cette approche a vite démontré ses limites, d'abord parce que les résultats dépendent souvent de facteurs dont l'évalué n'a pas totalement la maîtrise, et parce que, de plus en plus, d'autres facteurs que les résultats de performance chiffrés sont pris en considération dans l'attribution d'une note, très souvent des aspects comportementaux. Dans ces circonstances, et étant donné qu'un des buts de l'évaluation est d'attribuer des ressources rares aux salariés (rémunération, opportunités de développement, promotions), une évaluation comparative s'impose.

Dans ce contexte, l'utilisation de la distribution forcée a deux atouts importants :

- elle permet une vraie discrimination entre les salariés et évite qu'ils aient tous la moyenne, identifiant ainsi des populations distinctes en termes de performance, dont le traitement, en termes de management de la performance, ne sera pas le même ;
- elle permet de pallier le problème de variabilité entre les évaluateurs<sup>144</sup>. Autrement dit, il est particulièrement intéressant d'utiliser la distribution

---

<sup>141</sup> Stephenson, W. (1953). *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.

<sup>142</sup> Dès les années 30, les différentes sources « d'erreur » dans l'évaluation commencent à être analysées par les chercheurs, par exemple Kingsbury qui a identifié la tendance des évaluateurs à être à la fois trop peu sévère (« *leniency* ») et à regrouper leurs évaluations autour d'une moyenne et éviter la dispersion.

<sup>143</sup> Selon la méthode « SMART », où l'atteinte de chaque objectif doit être mesurable d'une manière chiffrée.

<sup>144</sup> « *Inter-rater reliability* » en anglais.

forcée quand le risque d'incohérence dans la façon dont les notes sont attribuées par les différents évaluateurs est plus fort que le risque qu'il y ait un écart important entre la distribution « réelle », basée sur les performances actuelles des salariés, et une distribution « normale ».

Il existe d'autres solutions que la distribution forcée pour s'assurer de la cohérence entre les évaluateurs, parmi lesquelles :

- en amont : la formation des évaluateurs avec, par exemple, des cas de notation ;
- au cours et en aval de l'évaluation : le recours, pour les évaluateurs moins expérimentés, à des collègues plus expérimentés (ou des professionnels RH) pour arbitrer sur des cas difficiles ; des tables rondes ou des comités de calibrage, afin de s'assurer que les notations sont alignées entre différents managers et services.

Mais dans l'entreprise, de nos jours, ces solutions risquent de s'avérer trop lourdes et trop consommatrices en temps. Dans ce contexte, le recours à la distribution forcée s'impose comme une solution pragmatique et « facile ».

Il existe un autre argument en faveur de la distribution forcée. Beaucoup de recherches ont été menées (surtout aux Etats-Unis) sur l'exactitude et la précision de l'évaluation<sup>145</sup>. Nous sommes d'avis que l'évaluation n'est pas une science exacte et qu'il n'existe pas de note totalement objective, ni objectivable ; vue sous cet angle, l'échelle de dispersion des notes sélectionnée par une entreprise relève d'un acte de management légitime, tant qu'il est en cohérence avec sa stratégie de management de la performance et son management des ressources humaines en général. Cela implique que la façon d'implémenter la distribution forcée (quotas ou consignes, applicable à toutes les populations ou seulement à celles avec une taille suffisante, communiquée ou pas aux salariés), la façon de l'interpréter et, surtout, les conséquences qu'on en tire (autant pour le salarié que pour l'entreprise), doivent être en adéquation avec le management de la performance et des politiques RH connexes, en termes de développement des compétences, de gestion des emplois et de la succession, de rémunération, etc.

En termes de gestion des emplois et de la succession, par exemple, une entreprise peut fixer une distribution qui correspond aux opportunités de promotions qui existent ou qui vont exister<sup>146</sup>, afin d'éviter d'avoir des salariés notés au-dessus de la moyenne, mais frustrés de ne pas avoir d'opportunité de promotion. Une entreprise peut également se servir d'une distribution forcée pour la gestion des effectifs, en période de décroissance, dans la mesure où les moins performants seront amenés à quitter l'entreprise, soit directement par un licenciement, si la législation locale le permet, soit par un départ volontaire, dans des organisations avec une culture du résultat très développée. Notons qu'en France, une mauvaise notation en elle-même ne justifie pas un licenciement aux yeux de la loi<sup>147</sup>.

---

<sup>145</sup> « *Rating accuracy* ».

<sup>146</sup> En fonction de la pyramide des âges et du taux de turnover.

<sup>147</sup> Voir chapitre sur les aspects juridiques de l'évaluation en France.

### 3. Difficulté de la mise en œuvre

Si le choix d'appliquer une distribution forcée peut se justifier, son implémentation n'est pas sans risque et peut induire des effets pervers.

Un des effets pervers les plus flagrants, et celui qui est le plus cité, est le fait d'appliquer la même distribution à des équipes dont la performance collective peut être très différente de l'une à l'autre. Dans un contexte de management de la performance, appliquer la même distribution entre ces groupes, ou bien appliquer tous les ans la même distribution à un groupe dont la performance collective fluctue d'année en année, ne peut qu'affaiblir le lien perçu entre les notes attribuées et la performance « réelle ». Il serait plus cohérent, tous les ans, de commencer, dans un premier temps, par une évaluation de la performance collective des différentes populations, afin que la direction se mette d'accord sur des ajustements de la courbe pour chaque équipe, avant de passer, dans un deuxième temps, à l'étape de l'attribution des notes aux salariés, individuellement<sup>148</sup>.

Une autre critique de la distribution forcée, qui revient à son fondement théorique, concerne la taille des groupes auxquels on applique la distribution.

Les théoriciens se mettent d'accord pour dire qu'il y a une taille critique au-dessous de laquelle la distribution forcée n'a pas de validité. S'ils ne se mettent pas d'accord sur un nombre exact de salariés, les chiffres les plus souvent cités tournent autour de 40 salariés<sup>149</sup>. Pour cette raison, il est souvent dit que la distribution forcée peut bien marcher dans les grandes entreprises, avec des populations de taille suffisante, mais est mal adaptée aux petites et moyennes entreprises. Pourtant, dans la mesure où les grandes entreprises sont très souvent constituées de petites équipes, particulièrement dans le secteur des services, nous émettons des doutes sur le sujet.

Une condition pour le succès de l'évaluation est que les évaluateurs aient une bonne vision des évalués, du travail qu'ils ont effectué, et de la manière dont ils l'ont effectué au cours de la période d'évaluation. De même, une condition pour s'assurer de la validité de la distribution forcée est que les salariés soient comparés à leurs *pairs*, des collègues avec des rôles semblables travaillant dans des conditions semblables<sup>150</sup>. Très souvent, le

---

<sup>148</sup> Dans un dispositif idéal de direction par les objectifs avec une rémunération liée la performance, au moins pour les centres de bénéfices, la performance collective se traduirait, a priori, par une augmentation de bénéfice, dont une partie serait disponible pour des primes et/ou augmentations de salaire. Il devrait donc y avoir la possibilité, pour une équipe dont la courbe de Gauss se déplace nettement à droite, de rémunérer ses membres en fonction de leurs notes. En réalité, le montant du budget pour les primes et pour les augmentations ne sera jamais strictement proportionnel à la performance collective (effet des ciseaux), et de toute façon, ces décisions sont influencées, non seulement par la culture de l'entreprise (elle-même influencée par la culture nationale, comme nous allons le voir), mais aussi par des considérations « politiques » internes et propres à l'entreprise.

<sup>149</sup> *Corporate Leadership Council White Paper « Addressing the challenges of a Forced Ranking Process »*, avril 2007, [www.clc.executiveboard.com](http://www.clc.executiveboard.com), qui recommande un minimum de 100 salariés, mais sans chercher à justifier le chiffre. Nous allons voir l'exemple des utilisations de la distribution forcée chez GE, où les 10 % recevant la note la plus faible devaient quitter l'entreprise. Leur CEO, Jack Welch, est réputé avoir insisté sur l'application de cette règle quelle que soit la taille de l'équipe. « *One of the more legendary stories is of an informal discussion between Welch and a manager in a New York retail store. The store manager explained that he had 20 people in his sales force and asked Welch whether he really had to let two go? Welch replied, "Yes".* » Cité dans Brian D. Blume, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, *Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems*, *Journal of Business Psychology*, 2009.

<sup>150</sup> Pour un exemple de « groupe de pairs » dans une entreprise qui pratique la distribution forcée, nous connaissons une entreprise travaillant dans le conseil, organisée dans des centres de bénéfices avec, typiquement, entre 20 et 100 consultants, et entre 2 et 10 assistants administratifs. Pour l'application de la distribution forcée, les assistants administratifs sont regroupés avec leurs équivalents d'autres services plutôt

besoin de satisfaire à ces deux conditions a pour conséquence que l'évaluation s'effectue en groupe restreint. Même dans de grandes entreprises, l'acte d'évaluation peut donc être émietté et dispersé, avec un nombre important de populations relativement petites.

Mais si l'on donne aux équipes n'ayant pas la taille « critique » une certaine latitude quant à l'application de la distribution forcée, comment s'assurer que, une fois que toutes les distributions de toutes les équipes seront consolidées, la distribution qui en résulte sera conforme à la distribution forcée ? Il existe deux types de solution :

- soit on met en place un dispositif pour permettre, après une première attribution de notes, de calibrer entre les managers des différentes populations (tables rondes à plusieurs itérations, où les notations sont affinées au fur et à mesure afin de rentrer globalement dans la courbe, ou bien comités de calibration avec le pouvoir de modifier les notes attribuées par les N+1, avec risque de réclamation, et, éventuellement, de litige) ;
- soit on applique la distribution forcée à toutes les équipes, quelle que soit la taille de la population, dès la première attribution des notes.

Etant donné la pression, dans beaucoup d'entreprises, afin d'écourter la période d'évaluation et de minimiser le temps passé par les managers là-dessus, on peut imaginer que cette deuxième solution est celle qui est le plus souvent adoptée, bien qu'elle aille à l'encontre de la théorie et risque de produire des effets pervers, et, à la longue, comme nous allons le voir, qu'elle puisse avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Confrontée à cette problématique de taille de groupes, la direction a intérêt à utiliser la distribution forcée comme une consigne, pour indiquer ses préférences, plutôt que comme un système de quotas, quitte à devoir accepter certains écarts. Si elle constate des écarts forts et récurrents, elle pourrait avoir recours, entre les périodes d'évaluation, à des calibrages basés sur des échantillons, pour constater s'il s'agit d'écarts réels de performance des salariés, ou plutôt d'écarts dans la sévérité de l'évaluation. Dans le deuxième cas, il faudrait prévoir des actes de formation et d'informations pour les évaluateurs avant la prochaine échéance.

Comme nous allons le voir, l'entreprise a un autre intérêt à éviter une approche basée sur les quotas : le fait qu'elle est peu recevable aux yeux des salariés et, bien sûr, des partenaires sociaux.

#### **4. Finalité et conséquences de l'utilisation de la distribution forcée**

Nous avons vu que l'objectif immédiat, pour la plupart des entreprises qui appliquent la distribution forcée, est d'aligner le degré de sévérité de la notation des évaluateurs, tout en assurant un degré de dispersion des notes en cohérence avec sa stratégie de management de la performance, et éventuellement en rapport avec les opportunités d'avancement et la pyramide des âges. Mais il y a deux variables importantes dans son

---

que comparés avec les consultants de leur « *sub-business unit* », dont le rôle est fondamentalement différent. De cette façon, ils atteignent la taille critique, mais ils ne respectent pas la règle que tous les évaluateurs doivent avoir la vision du travail de chaque collaborateur.

implémentation, déterminantes dans la perception de l'outil par les salariés et qui peuvent mener à son acceptation ou son rejet.

La première variable est si la distribution forcée est utilisée à des fins des quotas, où les évaluateurs n'ont aucune marge de manœuvre et sont obligés de trouver des très forts et des très mauvais, même quand il n'y en a pas. Si l'objectif est un meilleur calibrage des évaluations, il n'y a aucune raison d'imposer des quotas, mais la distribution forcée doit plutôt être considérée comme une consigne à suivre, où il y aura des exceptions justifiables et justifiées.

Le deuxième variable est dans les conséquences de l'évaluation sur l'individu qui peuvent être très différentes d'une entreprise à l'autre. Nous avons vu que, dans un système de management de la performance, l'évaluation est toujours censée aboutir sur une conséquence (*outcome*), et ces conséquences sont généralement de deux natures :

- en termes de développement personnel et d'avancement, aussi bien pour les moins performants que pour les plus performants ;
- en termes de rétribution, par le biais de la rémunération ou par d'autres biais, et qui peut être négative sous la forme d'une sanction.

Si la distribution forcée est tellement controversée, c'est à cause des cas exceptionnels, mais extrêmement médiatisés, où un système de quotas a été combiné avec un management de la faible performance extrêmement sévère, notamment le cas de General Electric (GE)<sup>151</sup>.

Ce cas a soulevé un véritable tollé en France en 2002 et a été très fortement médiatisé. Il est intéressant de noter qu'il coïncidait exactement à la période de la guerre en Iraq, où les relations franco-américaines étaient au plus bas<sup>152</sup>.

Le dispositif de distribution forcée adopté par les filiales françaises de GE était celui adopté par les filiales américaines vers la fin des années 90, introduit par le CEO de l'époque, Jack Welch. Non seulement il l'a imposé à GE mais, tout comme le programme de qualité totale *Six Sigma*, il le prônait pour toute entreprise souhaitant garder sa « vitalité »<sup>153</sup>.

Connu sous le nom 20-70-10 ou « *vitality curve* », nom donné par Welch lui-même à la courbe de Gauss, ce dispositif obligeait les managers à classer leurs subordonnés dans trois catégories selon les pourcentages suivants :

- A – 20 % - les meilleurs
- B – 70 % - les moyens
- C – 10 % - « les faibles contributeurs ».

---

<sup>151</sup> Il est intéressant de noter que dans la littérature, il est impossible de trouver un autre exemple de l'utilisation de la distribution forcée qui ressemble à celle de General Electric.

<sup>152</sup> L'article du *Monde* du 4 février 2003, « La notation des salariés est remise en question aux Etats-Unis », en est un bon exemple. Sans aucune distance critique, il pointe le nombre de plaintes aux E.-U. pour discrimination suite à des licenciements pour insuffisance professionnelle. Si ces salariés ont été licenciés, il ne faut pas mettre en cause le système de notation, mais plutôt les valeurs qui ont fait qu'il a été détourné à des fins discriminatoires et, plus fondamentalement encore, un environnement où il existe d'énormes inégalités d'opportunité.

<sup>153</sup> Le statut de Jack Welch comme gourou du management moderne est bien connu, mais il a récemment (2009) cherché à assurer sa pérennité en créant le *Jack Welch Management Institute* à l'université de *Ohio Chancellor*, où l'on peut étudier pour un « *Jack Welch MBA* ».

Il s'agissait de quotas qui devaient être rigoureusement respectés, peu importait la taille de la population évaluée. Ceux qui recevaient la note C deux fois de suite étaient systématiquement licenciés et remplacés. Welch prétendait que ceci était dans l'intérêt non seulement de l'entreprise, mais aussi des salariés licenciés qui n'étaient pas à leur place chez GE<sup>154</sup>. L'intérêt pour l'entreprise était de se débarrasser<sup>155</sup> des éléments les moins performants et de pouvoir focaliser ses ressources sur les plus performants plutôt que sur les moins performants, où le « retour sur investissement » serait certainement moindre.

Si cette politique est souvent considérée en France comme représentative du néo-libéralisme à l'américaine, elle a été très vivement critiquée aussi aux Etats-Unis, y compris par des managers éminents, comme Larry Bossidy, l'ancien président de Honeywell.

Une des critiques les mieux argumentées, « *The folly of forced rankings* », a paru dans « *Business Strategy Magazine* » en 2002<sup>156</sup>. A l'opposé des critiques en France, l'accent est mis, non pas sur l'impact sur les individus licenciés, mais sur le bien-être de l'entreprise. En résumé, Jack Welch avait tout simplement tort et, à la longue, une telle politique allait avoir un impact néfaste sur la performance de l'entreprise, pour les raisons suivantes.

- L'utilisation d'une seule distribution forcée pour toutes les équipes, peu importe le niveau de performance collective de l'équipe, aurait comme résultat le départ de salariés performants qui travaillent dans des équipes performantes, mais qui sont moins performants que les autres « stars » dans l'équipe. D'autres salariés, dont la performance était faible dans l'absolu, sont retenus parce qu'ils sont comparés à des collègues à faible performance dans des équipes peu performantes<sup>157</sup>.
- Dans le cas où l'entreprise licencie ceux qui, dans l'absolu, ne sont pas des faible contributeurs, elle risque de les remplacer par des employés moins performants, mais avec, en plus, les coûts considérables de recrutement et de formation, et une perte de temps non négligeable pour les managers.
- La difficulté de séparer la performance individuelle et la performance collective. La faible contribution de l'un relève souvent de la performance d'autres membres de l'équipe, et enlever ce salarié risque de ne pas résoudre le problème.
- Elle entraîne des « effets pervers » par le biais des comportements :
  - des managers :
    - au lieu de remédier aux problèmes de mauvaise performance au cours de l'année (en offrant des mutations, des formations, etc.), le manager a intérêt à les laisser traîner afin d'avoir 10 % de salariés avec une performance faible à la fin de l'année ;

---

<sup>154</sup> Nous allons voir qu'il faut tenir compte du contexte de l'époque aux Etats-Unis, avec un marché du travail fluide et un taux de chômage faible, et où les reconversions étaient beaucoup plus faciles à effectuer qu'en France.

<sup>155</sup> Aux Etats-Unis, les nombreux critiques de cette politique l'ont appelé « *rank and yank* » ou « classer et débarrasser ».

<sup>156</sup> En fait, malgré le titre, la cible de l'article n'est pas la distribution forcée, qui n'est pas mise en cause, mais la pratique de licencier les moins bien notés – confusion fréquente.

<sup>157</sup> Selon *Business Strategy*, s'il y a des équipes avec des mauvaises performances de façon récurrente, il faudrait penser à licencier toute l'équipe. Comme nous l'avons dit, le magazine représente le point de vue du management, sans tenir compte de l'impact sur les salariés.

- les managers ne cherchent pas des raisons organisationnelles aux dysfonctionnements des équipes, mais mettent tout sur le dos des « faibles ». Les mêmes problèmes risquent de réapparaître avec les nouvelles embauches ;
- des salariés :
  - le risque d'un comportement trop individualiste ;
  - le risque de ne pas courir de risques et de chercher à rester dans les normes, donc de ne pas innover, alors que dans certaines activités et certains rôles, il est essentiel d'avoir droit à l'erreur.

Les commentateurs sont nombreux à souligner le fait que ces effets néfastes pour l'entreprise s'amplifient dans le temps. Si, dans les premières années de son implémentation, le système Welch peut effectivement mener à l'élimination de « bois mort », une fois que ce bois a été amputé, l'employeur est obligé de commencer à couper dans le vif. Jack Welch lui-même a dit que, dès la troisième année, il s'agissait de la « guerre » dans les différentes entités. Dick Grote, dans son livre, *Forced Ranking*<sup>158</sup>, cite Jack Welch : « *By the third year, it's war* », avant d'ajouter son propre commentaire : « *The senior leadership needs to analyze whether this is a war worth fighting. It may well be that a rigorous forced ranking system has a natural lifespan of three or four years in most organizations...* »<sup>159</sup>.

Mais cela n'était visiblement pas la position de M. Welch : « *Mr. Welch, nonetheless, argues ardently that it is important to win the war and to keep eliminating the poorest-performing 10 percent no matter how hard it is to find them. He does not worry about whether managers are comfortable with the process except to argue that managers who resist doing it probably are not good managers and may themselves be in the bottom 10 percent.* » « *The folly of forced rankings* », Business Strategy magazine, [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com).

Mais si Jack Welch faisait de sa règle 20-70-10 une des clés du management de la performance chez GE, suite à son départ, la règle a été radicalement assouplie. Face à un problème de rétention, la nouvelle direction a transformé la règle en une consigne qui était d'attribuer la note A à 30 % à 40 % des salariés, et la note C à 0 % à 10 % d'entre eux. Nous ne savons pas si la politique de faire partir les C a été modifiée, mais les entités étant dorénavant libres d'avoir 0 % de C, le système Welch a en effet été abandonné<sup>160</sup>.

Si le système Welch a été fortement médiatisé, aux Etats-Unis comme en France, d'autres exemples pointent une certaine divergence culturelle entre les deux pays concernant les attitudes vers le licenciement. Ce qui était choquant pour les critiques américains dans le système Welch était la combinaison de la distribution forcée avec une politique de licencier les moins performants, plutôt que cette dernière en elle-même. Pour d'autres entreprises américaines<sup>161</sup>, le licenciement reste un dernier recours légitime pour les moins performants, mais seulement dans le cas où les actions

---

<sup>158</sup> Harvard Business School Press, 2005.

<sup>159</sup> Nous ajouterions la nuance que ce délai est sûrement lié au turnover des entreprises et l'état de la pyramide des âges, et pourrait par exemple être prolongé dans une entreprise de conseil, qui a une population jeune et un turnover très élevé, et un recrutement soutenu. Nous allons voir que la gestion de la performance et la gestion des effectifs sont forcément imbriquées.

<sup>160</sup> Merit Pay, Barry Gerhardt, B. & Trevor, C.O., dans *Performance Management Systems: a Global Perspective*, Varma, Budhwar & DeNisi, 2008).

<sup>161</sup> On peut très légitimement se demander si ce sont les Américains ou les Français qui font exception ici.

d'amélioration (formation, tutorat, etc.), mises en places suite à l'attribution de la mauvaise note, n'ont pas donné des résultats suffisants.

Hewlett-Packard en est un bon exemple<sup>162</sup>.

Le système d'appréciation chez Hewlett-Packard

La classification des salariés de Hewlett-Packard repose sur un système à cinq niveaux dans lequel le niveau 1 correspond à la note la plus basse. La Direction aurait imposé un quota de 5 % du personnel devant figurer en classe 1. Après avoir reçu cette notation, le salarié dispose de trois mois pour suivre un « plan d'amélioration » à l'issue duquel sa performance est de nouveau évaluée. Si l'évaluation est positive, le dispositif impose simplement de poursuivre le suivi de la performance du salarié par la voie du *coaching*. En cas d'évaluation négative, le salarié entre dans une seconde phase de trois mois dite CAP pour « plan d'amélioration corrective ».

Cette seconde période est également sanctionnée par une évaluation de la performance. Si l'évaluation est toujours négative, le salarié dispose alors d'une dernière période dite « probatoire » de trois mois pour se corriger.

Enfin, si la dernière évaluation demeure négative, le dispositif d'appréciation prévoit une sanction qui peut aller jusqu'au licenciement. En théorie, un salarié qui reçoit la note 1 dispose donc d'un délai total de neuf mois pour améliorer ses performances, jalonné de rendez-vous avec sa hiérarchie.

Courrier de l'Ufict n° 223 – mars 2004, « Les dérives des systèmes de l'appréciation du personnel »

Le dispositif de gestion de la mauvaise performance chez IBM en France fait également apparaître que le licenciement est le dernier ressort.

**Le traitement des « faibles contributeurs » chez IBM – extrait d'un document intitulé « Gestion de la performance » envoyé aux managers d'IBM en France, novembre 2002**

« Gestion des faibles contributeurs, rôle du manager en cours d'année : Identifier le problème avec le collaborateur ; évaluer les résultats mesurables du PBC\* et le comportement professionnel ; informer d'une notation potentielle ; déterminer si un facteur extérieur influe sur les résultats (maladie, problème personnel) ; envisager les solutions possibles ; décider d'un plan d'actions (+ calendrier) selon la gravité et la pérennité du problème : initier un entretien intermédiaire de performance pour faire part des résultats insuffisants ou des comportements professionnels inadéquats et déterminer un plan d'amélioration, discuter avec le collaborateur pour comprendre les raisons de ses résultats, faire du *coaching*, prévoir une éventuelle formation complémentaire, discuter des alternatives à l'intérieur ou à l'extérieur d'IBM. »

PBC = *Personal business commitment*, document rédigé par le salarié et son N+1 conjointement en début d'année avec les objectifs précis sur lesquels le salarié s'engage.

Cité dans le Courrier de l'Ufict n° 223 – mars 2004, « Les dérives des systèmes de l'appréciation du personnel »

Le rejet en France de tout système de distribution forcée reliée au licenciement « automatique » des faibles contributeurs trouve son équivalent aux Etats-Unis, où des études ont démontré que, dès que les sanctions paraissent disproportionnées, la perception de l'évaluation est fortement endommagée. En particulier, l'évaluation par ses

---

<sup>162</sup> L'intersyndicale CFDT-CGT-FO et CFE-CGC a attaqué Hewlett Packard France en justice en 2002, mais n'a notamment pas réussi, selon le tribunal, parce que « Ce mode d'organisation n'a pas eu d'incidence sur les licenciements ». En d'autres termes, les licenciements auraient eu lieu indépendamment du fait que Hewlett Packard a mis en place son dispositif de notation. Le fait d'être mal noté ne peut pas, en lui-même, être considéré comme une insuffisance professionnelle ou une faute justifiant un licenciement. Par contre, les faits induisant cette mauvaise notation peuvent être autant d'éléments justifiant un licenciement. Voir chapitre Les aspects juridiques de l'évaluation.

pairs, ou à 360°, peine à fonctionner quand les évaluateurs considèrent que leurs évaluations risquent d'entraîner des conséquences sévères pour l'évalué<sup>163</sup>.

La distribution forcée a également eu mauvaise presse aux Etats-Unis à cause du nombre de plaintes pour discrimination portées par des minorités ethniques ou, le plus souvent, par des seniors, suite à un licenciement, lui-même conséquence d'une mauvaise notation. Dans ce dernier cas, nous retrouvons l'utilisation de la distribution forcée à des fins de gestion de la pyramide d'âge. Il est intéressant, pour finir, de citer un exemple du contournement, par une filiale française, de la distribution forcée imposée par la société-mère américaine.

En effet chez SIRM, la notation est l'élément du dispositif qui soulève à la fois le plus de critiques et le plus d'enjeux. Elle n'est normalement pas censée être reliée à la rémunération et à l'avancement promotionnel. Or, de fait, les personnes notées 3 (dans une échelle de 1 à 5) n'ont pas d'augmentation salariale significative (1,9 % en 2005), les personnes notées 4 et 5 peuvent bénéficier d'augmentations allant jusqu'à 20 % et d'une évolution dans la classification.

Concernant la note 2, les avis sont partagés. La responsable de la D.R.H. interviewée nous a affirmé que le 2 ne conduisait pas systématiquement au licenciement (il y a eu 80 notes 2 en 2005 et cela n'a occasionné aucun départ). La perception des collaborateurs interviewés diverge : pour eux, le 2 a pour conséquence le licenciement. Cet avis général peut s'expliquer par le fait que la filiale française doit retourner à la direction européenne un quota minimum de 2. Or, afin de respecter le quota, la D.R.H. a attribué de façon arbitraire des notes 2 à des collaborateurs volontaires au départ dans le cadre du plan social. Par ailleurs, le quota 2005 des notes 1 et 2 a été de 5 %. Ce qui est peu en comparaison des quotas habituels : 10 % pour les plus mauvais et 20 % pour ceux qui sont en dessous de la moyenne. On peut donc en conclure que, alors que la note 1 n'est jamais utilisée, la note 2 reste exceptionnelle et significative d'une situation extrême.

Pour les responsables, le fonctionnement de la notation est « dérangentant » du fait d'une utilisation négative des quotas. La notation est pour eux la principale difficulté dans la mise en œuvre du processus. La note 3 est « très dure » car elle ne tient pas compte de l'historique de l'investissement du collaborateur, notamment dans le cas où le collaborateur a été noté précédemment 4. Le collaborateur a continué à progresser et à fournir des efforts et il faut lui mettre 3 pour respecter les quotas.

Les représentants syndicaux ont rapporté les litiges concernant l'évaluation portant principalement sur des rabaissements de la note de 4 à 3, ou de 5 à 3 par des responsables soucieux de respecter les quotas ou de noter juste. Ils reconnaissent que les évaluateurs ont eu auparavant tendance à attribuer de bonnes notes pour avoir « la paix », également lorsqu'ils n'avaient pas les moyens de soutenir les demandes de formations et d'augmentation de salaires. De ce fait, la bonne note venait en quelque sorte compenser le déficit de moyens de reconnaissance. Il est intéressant de préciser que la filiale française est particulièrement contrainte par les quotas car ceux-ci sont déterminés selon ses résultats à cette époque inférieurs aux autres pays.

17 « Lorsque le système d'appréciation est acceptable (c'est-à-dire perçu comme précis et faisant appel à des outils), les employés éprouvent davantage de confiance vis-à-vis de leurs managers Mayer et Davis (1999) », Paul E. Levy et Jane R. Williams, Op. Cit.

Journée d'étude APSE : « Où va la normalisation des organisations ? » 23 septembre 2008 – [www.sociologie-professionnels.com](http://www.sociologie-professionnels.com)

---

<sup>163</sup> « Reports from several firms (e.g., Ford, Goodyear) that have had well documented, unsuccessful experiences with FDS suggest that the labeling and dismissal of C performers were frequently viewed as unfair and inequitable and perhaps the most morale-damaging element. » *Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems, Journal of Business Psychology*, 2009, Brian D. Blume, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin.

## 5. Synthèse

La distribution forcée est controversée. En France, le cas GE a fait qu'elle est associée à des méthodes de management arbitraires et injustes. Elle permet néanmoins à l'entreprise d'assurer un degré d'alignement dans la sévérité des évaluations de différents évaluateurs, ainsi qu'une dispersion suffisante des notes pour qu'elles soient significatives. Cela dit, son utilisation devrait être soumise à certaines conditions.

- Elle doit être en cohérence avec le management de la performance de l'entreprise.
- Elle devrait avoir des consignes avec, par exemple, des fourchettes plutôt que des quotas.
- Elle devrait être stable dans le temps ou, sinon, les raisons devraient être communiquées aux salariés.
- Elle ne devrait pas être appliquée à des populations trop petites.
- Elle doit être accompagnée par des mesures de justice procédurale, telle que l'opportunité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur note et, le cas échéant, de demander un recours, et la finalisation collégiale des notes.

## Regards distanciés

### 1. L'évaluation et le management

Les expériences de nombreuses entreprises françaises ou implantées en France, quel que soit leur secteur d'activité, révèlent une difficulté chronique à faire des managers des évaluateurs efficaces. Les directions des ressources humaines sont critiques sur ce point et font régulièrement référence aux notions de « manque de courage managérial » ou encore aux « difficultés à objectiver par des faits ». Faut-il en déduire que les managers français ont un problème avec l'évaluation ? Et quelles en seraient les explications ?

### 2. Une relation évaluateur/évalué à revoir

L'acte d'évaluer renvoie à la capacité de l'évaluateur à créer un climat de confiance, une relation éthique avec l'évalué, qui serait propice à une expression sincère de ses forces et de ses faiblesses. Renforcer la justice procédurale, la transparence avec son évaluateur serait aussi un pré requis à un travail précis et efficace sur le développement professionnel. Mais, en situation, il est souvent bien difficile pour l'évalué de se dévoiler à son manager dans la mesure où celui-ci incarne aussi une forme d'autorité et qu'il détient un pouvoir de sanction.

Ainsi, on se trouve dans une situation où les entreprises attendent de leurs managers des actes de management, au premier rang desquels elles font figurer l'évaluation, et de leurs salariés, une adhésion à la démarche qu'elles entendent développer par la promesse d'une rémunération meilleure et d'une évolution de carrière. Au final, les évaluateurs et les évalués semblent avoir trouvé le moyen de satisfaire aux exigences de leur entreprise, les premiers par un compromis entre autorité et management participatif et les seconds en veillant à ne révéler que ce qui ne représente pas un risque.

Quant aux formations des uns et des autres, les investissements importants consentis par les entreprises, même s'ils contribuent à introduire davantage d'objectivité dans les réalisations et davantage de précision dans la formulation des engagements réciproques, peuvent sembler quelque peu disproportionnés au regard des immuables constats réalisés par les entreprises à la fin des campagnes d'évaluation (stabilité du nombre des appréciations conformes aux attentes...).

Est-ce la relation hiérarchique qui est en cause ? Serait-elle un frein à une expression spontanée, « vraie » entre deux individus ?

La relation entre individus, pour être ouverte à un échange sincère, semble en effet avoir besoin de s'extraire du lien hiérarchique qui met l'évalué dans une position défensive. Dans la mesure où les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, et ce, de façon chronique, il convient d'envisager une autre voie. Ainsi émerge l'idée d'un accompagnement réalisé par un tiers, une personne dont le rôle consisterait à travailler avec l'intéressé tout au long de l'année à son développement professionnel, un mentor en quelque sorte.

Le mentor n'aurait pas pour fonction d'intervenir dans l'organisation du travail d'une équipe. Son rôle consisterait à apporter une écoute, un conseil, des orientations à un salarié dans l'objectif de l'amener à prendre conscience de ses besoins en termes de compétences et à réfléchir à son développement de carrière. On se situe aussi sur le plan

d'un transfert d'expérience. Une relation de type mentoring pourrait également avoir pour effet de contribuer à améliorer la qualité de la collaboration avec le manager hiérarchique et les autres salariés.

Qui pourrait être mentor et par qui serait-il choisi ? Le mentor doit posséder des qualités d'écoute, de dialogue et être reconnu pour les résultats qu'il a su obtenir. L'expertise métier dans les domaines d'intervention du « mentoré » n'est pas obligatoire dans la mesure où c'est une séniorité en termes d'expérience et de comportement qui est recherchée.

De cette description, on peut déduire que le mentor serait un salarié expérimenté et que les qualités qu'il doit posséder relèvent d'une expertise RH. C'est donc logiquement aux ressources humaines que reviendrait la responsabilité du recrutement interne comme de l'animation et de la formation du réseau de mentors.

Sur le plan de la faisabilité, un tel projet n'est envisageable que s'il s'inscrit dans une volonté stratégique du top management de développer le capital humain. Le projet représente une charge nouvelle pour l'entreprise, mais il est aussi porteur d'une évolution importante du rôle des ressources humaines dans le management de l'entreprise. En effet, le mentoring offre aux RH un accès à l'intimité des relations entre les individus et, par le jeu des relations triangulaires (hiérarchique, mentor, salarié), il incite chacun des acteurs à veiller à une prise en compte des attentes de ses deux « colocataires ». Les relations sont ainsi régulées, non plus a posteriori mais en permanence. Par l'animation du réseau des mentors, les RH deviennent aussi, à leur tour, un acteur à part entière du développement professionnel des salariés, un acteur impliqué et responsable de ses résultats au même titre que le management hiérarchique.

Sur le plan de son acceptabilité : il est possible de distinguer les nouveaux embauchés des salariés en poste. Pour les premiers, le mentoring pourrait être mis en place dès la phase d'intégration, et ce, jusqu'au terme de leur carrière dans l'entreprise. Pour les salariés en poste, le mentoring pourrait se développer sur la base du volontariat, tout salarié aurait ainsi la possibilité de solliciter la direction des ressources humaines qui choisirait un mentor interne sur la base du parcours professionnel du candidat au mentoring.

### 3. Evaluation et rémunération

L'usage le plus répandu, sans qu'il soit un *one best way*, est d'aborder le thème de la rémunération à l'issue de l'entretien d'évaluation, notamment pour les cadres. Le mode individuel de l'évaluation est en effet particulièrement bien adapté/utilisé à l'individualisation des rémunérations.

La généralisation du management par objectifs a contribué à relier les montants des rémunérations variables à l'évaluation de la performance, à l'image des pratiques maintenant largement en vigueur dans les banques (systèmes de bonus) ou compagnies d'assurance. Certaines entreprises, comme les sociétés de conseil, vont encore plus loin dans la démarche, en déterminant également les rémunérations fixes à l'issue des conclusions des entretiens.

Ces pratiques sont confrontées aux besoins d'objectivation et à la nécessité de prendre en compte le principe d'égalité de traitement (la contrainte juridique de « travail égal, salaire égal »), d'où la vigilance dans la généralisation des systèmes de notation, voire

de classement. Le développement des méthodes de *forced ranking* doivent d'ailleurs aller dans ce sens.

Nous pouvons citer l'exemple d'une société d'assurance qui a développé un système de pré-notation, établie par le manager avant l'entretien ; il est suivi par un classement au sein des équipes, qui détermine ensuite les décisions salariales.

Dans le même ordre, au sein d'une association, il est décliné des outils pour relier l'évaluation à la politique salariale, par le biais d'une attribution, lors de l'entretien, de points qui déterminent ensuite le montant de la prime d'ancienneté.

L'ensemble de ces pratiques pose les questions, en dehors de la légalité même sur ce type de démarche, de la justice procédurale, de l'équité et des équilibres salariaux.

En effet, on observe que l'explicitation des process, la précision des informations, le feedback... sont des incontournables de l'acceptation des outils mis en place. Plus d'explicitations iraient dans un sens attendu, voire souhaité par certaines organisations syndicales qui demandent même à tout négocier, des process aux indicateurs.

Compte tenu de l'absence de liens systématiques entre l'évaluation et le traitement RH (évolutions, formations, rémunérations, mobilités...), sommes-nous vraiment prêts à assumer puis à corriger nos insuffisances de process et à répondre aux exigences de transparences qui sont demandées, voire exigées, sous le jeu de contraintes que nous ne maîtrisons plus totalement ?

Certaines opinions tendent à dissocier les liens entre évaluation et rémunération, et ce pour éviter, lors de l'entretien, d'occulter les aspects de développement RH, pourtant au centre du process. Et sur ce sujet, les théories ne sont pas abouties.

Finalement, le contenu de l'entretien d'évaluation n'a pas de lien systématique avec la politique de rémunération.

L'entretien est avant tout un lieu d'échange sur les comptes rendus d'activités, les difficultés rencontrées, les besoins de formations, autant de thèmes éloignés des considérations salariales pures mais qui peuvent aussi être valorisées.

On peut donc raisonnablement penser qu'une partie de l'entretien doit rester dans le domaine qualitatif du développement RH.

L'autre limite de l'association de l'évaluation et de la rémunération est qu'elle fait rentrer l'évaluation dans le champ possible des revendications syndicales, risquant par là même des effets cliquets onéreux et *in fine*, de plus en plus distanciés de l'objectif initial de rémunération de la performance qui s'estompe.

Le risque que les partenaires sociaux considèrent avant tout l'aspect salarial est évident, tout comme la tentation du salarié de déployer une stratégie centrée sur la seule évolution de son salaire.

Enfin, le contexte actuel de rigueur salarial est peu porteur pour faire de la rémunération une finalité essentielle de l'évaluation.

Nous constatons par conséquent que le lien entre évaluation et rémunération est problématique parce que non clarifié. A dessein ?

Pourtant, une des finalités de l'évaluation est de réguler et d'opérer une sélectivité des accès aux ressources rares que sont les augmentations de salaires, les mobilités ou les formations.

Nous préconisons donc une solution intermédiaire qui consisterait à maintenir le lien entre l'évaluation et la rémunération avec des biais potentiellement correctifs durant la période de temps mesurée, tout en dissociant les aspects de développement RH et les aspects salariaux.

Cette dissociation pourrait prendre la forme de deux entretiens distincts et décalés dans le temps, pour être en phase avec les cycles RH.

## 4. Aller vers un nouveau mode de management

Le contexte actuel de tensions dans les entreprises autour des sujets de l'évaluation et de la gestion de la performance amène à une remise en question des pratiques de management. Les exemples récents illustrent d'ailleurs assez bien le fait que la relation hiérarchique entre les individus peut dysfonctionner sous la pression de procédures d'évaluation privilégiant la performance de court terme ou de procédures de gestion des parcours privilégiant une mobilité programmée.

Quand la relation hiérarchique agit comme un amplificateur interne de tensions externes, un certain nombre de risques sont à considérer, parmi lesquels le développement des accidents et souffrances au travail, la perte de repères et d'identité, l'augmentation du turn-over ou encore du nombre de conflits interpersonnels. Dès lors, un autre mode de management, plus transverse, comme le mentoring, sujet développé ci-avant, apparaît mieux adapté dans la mesure où il apporte à l'individu l'espace temps/l'espace dialogue dont il a besoin pour construire une identité professionnelle et réaliser un travail de fond sur ses zones de progrès. Mais si le mentoring peut répondre totalement ou partiellement à ce besoin d'un management nouveau, il faut aussi s'interroger sur la « phase amont », celle qui consiste pour une entreprise à définir ses process et outils d'évaluation.

Comment sont-ils définis ? Quels sont les liens, quelle est la cohérence avec la stratégie, la culture de l'entreprise ?

Le management par objectifs semble avoir traversé de nombreux secteurs d'activité avec un certain succès. Les outils du management par objectifs (MBO) conçus pour formaliser les résultats et les objectifs sont pour le moins semblables, standardisés ; l'ordre et l'intitulé des rubriques sont souvent identiques, l'objectivation par la mesure quantitative occupe une place prépondérante. De plus, l'engagement de l'évaluateur et de l'évalué peuvent se concrétiser par une signature. In fine, formalisation et contractualisation caractérisent le MBO.

Toute entreprise a son histoire, son profil de gouvernance, sa stratégie propre, sa géographie plus ou moins internationale, son dialogue social et son profil de ressources humaines. Les stratégies RH, les enjeux RH sont par conséquent particuliers à une entreprise, tout comme l'influence des partenaires sociaux. On pourrait en déduire que tout dispositif d'évaluation mériterait d'être contextualisé et que ce travail de contextualisation aurait pour effet une définition d'outils et de process bien spécifiques à chaque entreprise. Mais, avec le développement du MBO et la standardisation des outils et des supports, les entreprises semblent nous montrer leurs difficultés à inventer leurs propres outils.

Philippe d'Iribarne dans *La logique de l'honneur* nous apprend à discerner les ressorts de chaque culture pour mieux identifier les moteurs de l'efficacité spécifiques à chacune d'entre elles. Ainsi, si les relations entre les salariés dans les entreprises d'outre-Atlantique se fondent sur le contrat, celles des salariés des entreprises françaises se fondent sur l'honneur. Les moteurs de l'efficacité d'un pays à l'autre sont par conséquent bien différents.

Dès lors, on peut s'interroger sur la pertinence du MBO, conçu outre-Atlantique, au sein de nombreuses entreprises opérant en France, et s'inquiéter de cette tendance au copié collé qui prive les entreprises d'une démarche inventive et qui peut expliquer en partie les difficultés chroniques rencontrées dans la mise en œuvre de l'évaluation des salariés.

Réussir la « phase amont » suppose de se réappropriier son contexte, d'identifier son style de management, de prendre en considération son histoire, sa (ses) culture(s). Il s'agit d'une démarche préalable et indispensable à la définition/fabrication des outils et des procédures d'évaluation.

Dans cette perspective, la création au niveau des branches professionnelles d'un observatoire du management de la performance, qui aurait pour missions d'assurer une veille des pratiques de l'évaluation, mais aussi de proposer des solutions spécifiques aux enjeux RH et à la culture des entreprises, pourrait bien être une solution à explorer.

## 5. L'évaluation des compétences comportementales

L'évaluation des compétences comportementales est fondée sur l'idée qu'il existe des comportements générateurs de performances. A ce titre, l'évaluation de ce type de compétences d'ordre relationnel, managérial ou émotionnel fait désormais partie intégrante de la plupart des systèmes d'évaluation. Cette tendance s'inscrit dans un environnement marqué par trois évolutions récentes :

- l'avènement d'une économie de services : la tertiarisation de l'économie a contribué à valoriser de nouvelles compétences, notamment d'ordre comportemental ;
- la mondialisation : l'internationalisation des entreprises, les délocalisations et la dispersion des effectifs dans le monde entier ont rendu nécessaire la mise en place de référentiels communs, notamment pour les comportements ;
- la légitimité du mesurable : les comportements des salariés sont visibles au sein de l'entreprise et doivent donc pouvoir être mesurés pour pouvoir s'insérer dans le cadre de l'univers gestionnaire, caractérisé par un recours massif aux données quantitatives et au reporting.

L'usage de critères comportementaux n'est pas récent. Ainsi, certaines banques avaient recours dès les années 60 à l'évaluation de notions comme la rigueur, la coopération ou les capacités de concertation. Même si de nombreux outils ont été développés en la matière depuis une vingtaine d'années, la difficulté de quantifier et de mesurer la notion de comportement reste évidente, et pose les questions du lien entre gestion et comportements, et de l'objectivation des comportements.

## 6. Gestion et comportements<sup>164</sup>

Le mode de gestion des entreprises met en avant les notions de certitudes et de prévisibilité. Sur le plan des compétences comportementales, les entreprises vont donc rechercher le caractère certain et prévisible de leurs salariés en termes d'adhésion, d'implication et de performances. Pour y parvenir, elles ont développé ces dernières années de nouveaux outils comme les chartes de valeurs et les systèmes d'évaluations intégrant les comportements.

Cependant, l'incidence de la rationalité scientifique sur le monde social est sévèrement critiquée depuis les années 60. En effet, la mesure des comportements va dans le sens

---

<sup>164</sup> Entreprise & Personnel, Etude, *Compétences comportementales dans l'entreprise, faire preuve de mesure*, n° 265, janvier 2007.

d'une emprise des organisations sur les conduites humaines. Chaque comportement est ramené dans le cadre d'une charte ou d'une grille de comportements. Le risque est alors de rendre les salariés conformes, voire manipulables, alors que les entreprises recherchent des salariés autonomes, innovants et capables de prendre du recul.

De plus, la recherche de rationalité a poussé beaucoup d'entreprises à multiplier le nombre d'indicateurs ou de critères suivis. Cette complexité qui est source d'illisibilité a été dénoncée par Vincent de Gaulejac dans *La société malade de la gestion* (Le Seuil, 2004), où il définit la notion de « quantophrénie » comme étant la pathologie qui consiste à vouloir traduire les phénomènes sociaux et humains en langue mathématique. La question d'un usage plus raisonnable de certains outils RH est donc posée, pour ne pas se lancer dans une logique de « certification comportementale ».

La notion de compétence comportementale suppose que les comportements puissent être identifiés et étalonnés, pour pouvoir être reproduits. Le développement de grilles et référentiels en tout genre a construit « un mythe de l'outil et un engagement irrationnel dans la croyance en la vérité de l'outil » (P. Gilbert et C. Gillot, « *Le poids de la pensée magique* », *Personnel*, revue de l'ANDCP n° 355).

## 7. Objectivation des comportements

La première étape consiste à différencier les registres du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Ce découpage simpliste se heurte vite à l'épreuve du réel. Ainsi, la notion de l'implication peut être reliée à chacun de ces trois registres qui sont donc en interaction. Les formulaires d'évaluation prévoient généralement de préciser les points liés aux comportements à l'aide de situations réelles. Cette démarche est un gage d'objectivité, mais s'inscrit dans un cadre linguistique flou. Les compétences comportementales peuvent en effet être liées à des valeurs (« loyauté »), à des qualités personnelles (« maîtrise de soi ») ou à des normes sociales (« implication »). Ce triple registre rend les définitions des comportements qui s'y rattachent difficiles, sans compter les traductions approximatives dans les filiales des groupes multinationaux. Par ailleurs, certaines notions fréquemment utilisées comme la « transparence » sont difficiles à définir, à relier au réel et donc à objectiver.

Nous devons également signaler la difficulté pour le manager d'évaluer les comportements, face à des supports d'évaluation de plus en plus lourds et qui nécessitent une analyse pointue du manager sur ces thèmes. Ainsi, un groupe pharmaceutique français dispose d'un référentiel d'évaluation de six comportements sur cinq niveaux.

Or la connaissance aussi précise des comportements des équipes est difficilement compatible avec la réalité du travail du manager. Celui-ci va donc souvent se limiter à se rappeler quelques faits significatifs ou de l'insuffisance d'un comportement particulier lors d'une action précise. L'évaluation des compétences comportementales trouve donc ses limites dans le degré de connaissance de ses équipes.

Enfin, de nombreuses réflexions critiques portent sur les critères et référentiels utilisés. Certains référentiels vont très loin dans la recherche de l'exhaustivité et sont de fait difficiles à compléter en intégralité par le manager. Ce point met en évidence que les critères du siège peuvent être différents de ceux du terrain, et que la vision des RH et des opérationnels ne sont pas identiques.

Ces grilles sont également critiquables dans la mesure où elles n'intègrent pas la notion de comportement exceptionnel dans des circonstances particulières (gestion d'une crise, situation de conflit...). De plus, les compétences sont référencées sous forme de liste sans coefficient, alors qu'au quotidien, les compétences comportementales sont hiérarchisées.

Même s'il est aujourd'hui admis que les compétences comportementales sont une composante majeure de la performance, la question de leur mesure est donc source de débat et d'interrogations.

La politique de nombreuses entreprises a souvent été de benchmarker les outils des concurrents ou de rechercher les « meilleures pratiques », en omettant parfois de se poser la question des finalités.

## **8. Préconisations**

Au vu des observations et critiques abordées ci-dessus, nous préconisons les points d'améliorations suivants.

### **Simplifier les référentiels**

L'évaluation de cinq compétences sur trois niveaux nous semble être un bon compromis entre la recherche d'une certaine exhaustivité et la capacité du manager à évaluer avec objectivité et justesse.

### **Laisser un champ libre au manager**

Plutôt qu'une liste de comportements entièrement prédéfinis, nous proposons de partir d'un nombre réduit de comportements évalués pour l'ensemble des salariés (trois, par exemple) et de laisser un champ libre au manager pour intégrer d'autres compétences comportementales adaptées au salarié et à son emploi. Cette marge de manœuvre supplémentaire laissée au manager lui permettra de mieux s'impliquer dans l'évaluation et de recenser les comportements effectivement recherchés sur le terrain.

La liste de ces comportements pourrait être définie de manière exhaustive dans le guide d'utilisation du formulaire d'évaluation, pour faciliter la démarche du manager qui en sélectionnera alors un nombre réduit.

### **Inverser la démarche d'évaluation du respect des valeurs**

Concernant les valeurs, et pour aller au-delà de la mesure du simple respect de valeurs prédéfinies, il serait opportun de partir d'une action ou d'une décision significative prise par le salarié et d'analyser en quoi elle est porteuse d'une ou plusieurs valeurs précises. Cette inversion de la démarche qui consiste à partir de l'action pour aller vers la valeur sous-tendue serait un gage d'objectivité, puisque le lien étroit entre l'action et les valeurs serait mis en évidence, et permettrait de définir les conditions de la reproductibilité du comportement. Cette démarche irait donc dans le sens d'une gestion des compétences comportementales, dans la mesure où la compétence implique que le comportement soit reproductible.

## Bibliographie

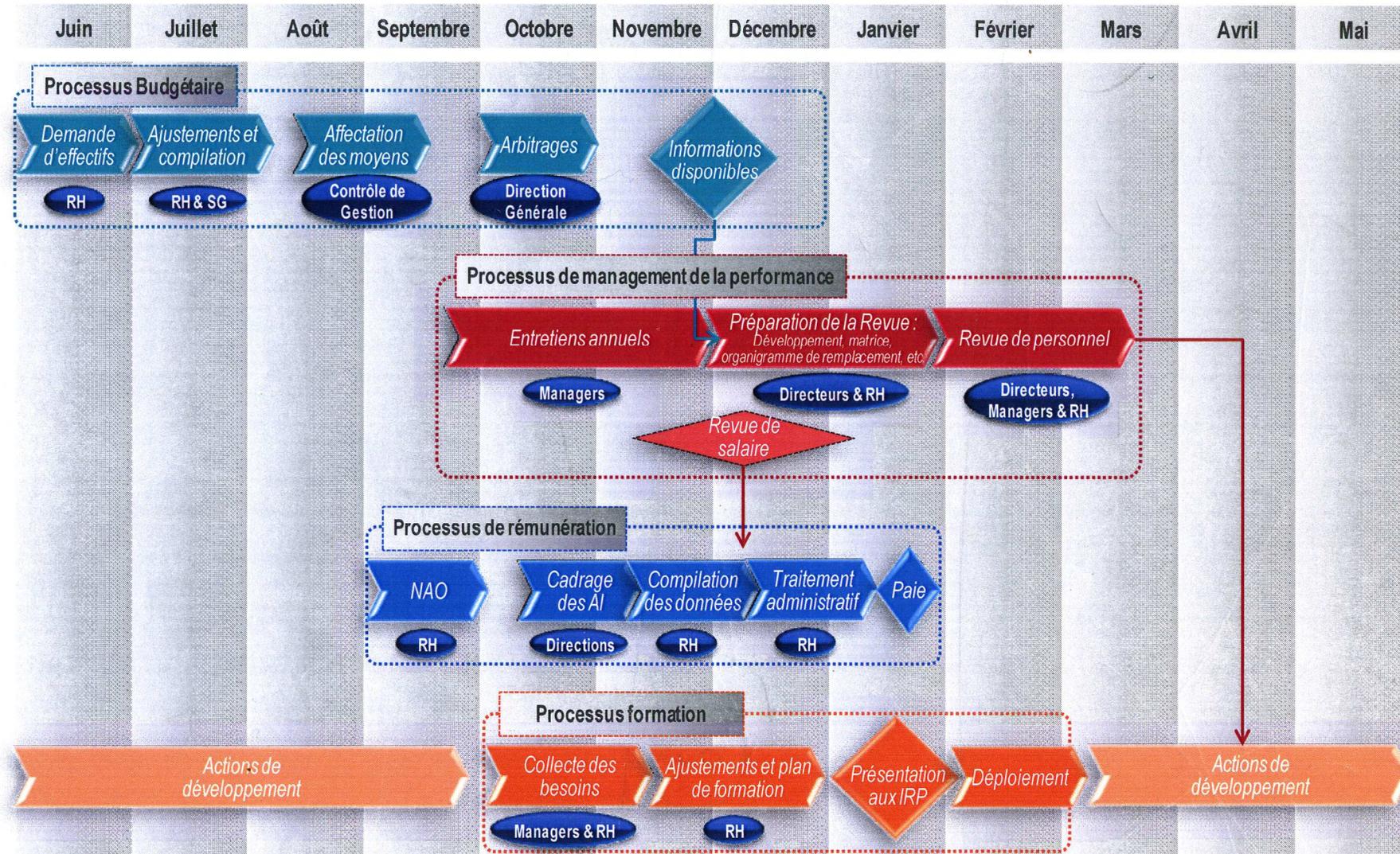
- Albert Éric, Bournois Franck, Duval-Hamel Jérôme, Rojot Jacques, Roussillon Sylvie, Sainsaulieu Renaud, *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, 2<sup>e</sup> édition, mars 2008.
- Baron Xavier, « L'évaluation de la performance : un indispensable simulacre d'objectivité », *Journal du net*, mai 2008.  
[www.journaldunet.com/Management/Ressources Humaines](http://www.journaldunet.com/Management/Ressources Humaines)
- Blume Brian D., Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, « Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems », *Journal of Business Psychology*, 2009.
- Bonniol Jean-Jacques, Vial Michel, *Les modèles de l'évaluation*, De Boeck, 2006.
- Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2008.
- Carlzon Jan, *Renversons la pyramide ! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, InterEditions, 1986.
- Cités, « L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture », PUF, n° 37-2009.
- Cohen Élie, *L'ordre économique mondial : essai sur les autorités de régulation*, Fayard 2001
- Corporate Leadership Council White Paper* « Addressing the challenges of a Forced Ranking Process », avril 2007, [www.clc.executiveboard.com](http://www.clc.executiveboard.com)
- Cousin Olivier, *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presse Universitaire de Rennes, 2008.
- D'Iribarne Philippe, interview dans *Liaisons Sociales*, mai 2008.
- D'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, Paris, 1989.
- Dejours Christophe, « La souffrance humaine dans les organisations » dans l'ouvrage collectif publié sous la direction de Jean-François CHANLAT, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presse de l'université Laval, ESKA, 2005.
- Dejours Christophe, *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 2000, préface à l'édition de 2008.
- Dejours Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA éditions, 2003.
- Dictionnaire de l'Académie française*, 8<sup>e</sup> édition, 1932-1935.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, 1954.
- Dumond Jean-Paul, « L'appréciation des personnels - Evaluer n'est pas expliciter », *Revue Française Gestion*, n°162/2006.
- Entreprise & Personnel, Etude, *Compétences comportementales dans l'entreprise, faire preuve de mesure*, n° 265, janvier 2007.
- Étude TEQ, CFDT - Cadres, 2002.
- Greenberg J., "Reactions to procedural injustice in payment distributions. Do the means justify the ends ?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n° 1, 1987.
- Greenwich CT, *The Silent Language*, 1964.
- Guigou Jacques, *Retouche pour une histoire de l'évaluation*, Université Montpellier 3, 2006. <http://recherche.univ-montp3.fr/cerfee>
- Hémard Chantal, « L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? Quelques réponses apportées par l'analyse des pratiques d'entretien dans trois entreprises »,

- Journée d'étude de l'APSE* (Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise), septembre 2008.
- Hofstede Geert, <http://www.geert-hofstede.com>
- HR Magazine*, Selected cross-cultural factors in human resources management, septembre 2008.
- Ientile-Yalenios Jocelyne, *Justice procédurale et perception d'efficacité des procédures d'appréciation*, congrès de l'AIPTLF de Québec, 2008.
- Jacquet Dominique, *Options réelles et management des ressources humaines*, Encyclopédie des Ressources Humaines, ouvrage coordonné par José Allouche, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, 2006.
- Kopel, S., « Les surdiplômés de la fonction publique », dans *Revue française de gestion*, n° 156, 2005/3.
- L. Cadin et F. Guérin, « Les outils d'appréciation des salariés », Encyclopédie des Ressources Humaines, ouvrage coordonné par José Allouche, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, 2006.
- Laborey Jean-François, *L'entretien annuel d'appréciation et de carrière*, ESF, 1993.
- Lafargue Paul (1842-1911), *Le droit à la paresse*, Maspero.
- Le Flanchec Alice, Rojot Jacques, « La médiation : un outil de gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°65, juillet-septembre, 2007.
- Le Monde*, 26 septembre 2009, France Télécom : l'évaluation individuelle à l'origine du mal être.
- Le Monde*, 4 février 2003, La notation des salariés est remise en question aux Etats-Unis.
- Le Nouvel Economiste*, « A l'heure de vérité : Le bien difficile exercice de l'évaluation annuelle de ses collaborateurs. », à la Une du 23 octobre, 2009.
- Lipset S. M. & Rogoff, N., *Class and Opportunity in Europe and the U.S.*, December 2008.
- Mac Gregor Douglas, *The Human Side of Enterprise*, 1960.
- Mario R Dal Poz, Neeru Gupta, Estelle Quain et Agnes, *Manuel de suivi et d'évaluation des ressources humaines pour la santé*, publié sous la direction d'Éditions de l'OMS, 2009.
- Merit Pay, Barry Gerhardt, B. & Trevor, C.O., dans *Performance Management Systems : a Global Perspective*, Varma, Budhwar & DeNisi, 2008. Performance Management in France & Germany, Cordula Barzantny & Marion Festing in *Performance Management Systems: A Global Perspective*, ed. Varma, A., Budhwar, P.S., et DeNisi, A., 2008.
- Moulinier René, *L'évaluation du personnel*, Collection Top Management, Chiron Editeur, 2002.
- A. Budhwar, P.S. & DeNisi, A. *Performance Management Systems : a Global Perspective* ed. Varma, Londres.
- Peters T.J., R.H., Waterman Jr., *In Search of Excellence : Lessons from America's Best - Run Companies*. New-York, Harper and Row, 1982.
- Pritchard Robert D. et DiazGranados Deborah, article, « Motivation and performance management », dans *Performance Management Systems : a global perspective*, ed. Varma, A., Budhwar, P.S., et DeNisi, A. (2008).
- Rawls John, *Théorie de la Justice*, Le Seuil, Paris, 1987.
- Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin, 1997.

- Reyre Gérard, *Evaluation du personnel. Histoire d'une malposture*, éd. L'Harmattan, 2007.
- Riding the waves of culture; International differences in work-related value, New York, 1998.
- Shewhart Walter A., *Statistical method from the Viewpoint of Quality Control*, Graduate School, Washington, US Department of Agriculture, 1939, in *L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture*, Cités, PUF n° 37-2009.
- Stephenson, W., *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press, 1953.
- Taylor Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, 1911.
- Thibaut, J. et Walker, L. 1975. *Procedural justice: a psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. Thomas, DA, 1990.
- Trépo G. « Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanctions : les clefs du fonctionnement des organisations ? »; *Gestion 2000*, n° 1, 2005.
- Trepo G., Estellat N., Oiry E., *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* 2002.
- Trompenaars, F., *Riding the waves of culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, London, 1993.
- Un regard de psychanalyste sur la guerre économique*, intervention du 31 janvier 2000 au ministère de l'Éducation nationale, l'École de Paris du Management. <http://www.ecole.org>
- Waquet Philippe, *L'évaluation des salariés*, Semaine Sociale Lamy, 10 juin 2003, n°1126.
- Wientzen Max, *Evaluation*, 2001, <http://www.missionspubliques.com>.

## **Annexes**

**Annexe 1 – Processus global**



## **Annexe 2 - Extraits et résumé de l'article « du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : les cas des services R&D »**

**Par Martin Dominique-Philippe et Paraponaris Claude Martin**

L'analyse porte sur le rôle que jouent les entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation. Les questions posées par les auteurs portent sur l'incitation à la coordination dans les situations d'interdépendance technologique et sur les liens que peuvent entretenir des procédures telles que l'entretien individuel d'appréciation et la nature collective du travail de conception.

Les auteurs introduisent le sujet par la difficulté à déterminer les contributions individuelles mais soulignent aussi qu'il s'agit d'un exercice nécessaire au résultat collectif et à une coopération durable entre les chercheurs.

Tout projet d'innovation est porteur d'une incertitude majeure sur l'échéance ou même la possibilité effective d'innover. Ce contexte d'incertitude induit de laisser aux chercheurs une grande autonomie indispensable à leur créativité. Il faut entretenir le « désir de créer et d'innover ». C'est la raison pour laquelle il importe que le contrôle soit exercé prioritairement par le chercheur lui-même.

L'entretien d'évaluation est vu comme une modalité centrale de management des équipes de R&D.

« Les termes de cet entretien doivent permettre, par une action individuelle, de manager un collectif sans que ce dernier soit sous un contrôle prédéfini. »

L'entretien d'évaluation traite deux niveaux :

- les contenus et processus développés – la rationalité instrumentale,
- l'appropriation symbolique.

### **Les contenus et processus développés – la rationalité instrumentale**

Les auteurs soulignent qu'en matière de recherche et développement (une ressource des activités d'innovation), les chercheurs sont confrontés à des verrous technologiques qui peuvent être à dominante recherche fondamentale lorsque les travaux portent sur la modélisation théorique d'un concept innovant, ou à dominante de maîtrise technologique lorsqu'ils portent sur l'adéquation d'une technologie avec l'identification de marchés potentiels (quels types de produits pour quels types de clientèle). Le temps nécessaire à lever ces verrous n'est pas mesurable.

« La nature de ce travail est collective, indéfinie et non linéaire. »

Le travail se réalise dans le cadre de projets (l'unité de base de l'innovation). Le projet consiste à organiser la convergence d'expertises professionnelles différentes et complémentaires (Garel, 2003).

L'activité de recherche se définit comme un processus en construction et la difficulté réside dans le « pontage » qui doit s'opérer entre l'activité collective de R&D et les contributions individuelles des chercheurs. Une innovation émerge d'un travail collectif sans qu'il soit possible d'en faire une répartition sur le plan individuel. Cependant, il faut

s'assurer de l'engagement de chacun dans le projet collectif et à ce titre, l'entretien d'évaluation permet par une action individuelle de manager un collectif.

Quels sont les critères de performance des équipes de R&D ? Il faut distinguer, selon les auteurs, les « outputs », c'est-à-dire les résultats obtenus en termes de brevet ou de projets validés en offre de marché, et les processus qui conduisent aux résultats qui prennent la forme de « points de contrôle de trajectoire ».

## **L'appropriation symbolique**

Du fait de la difficulté à définir des objectifs rationnels dans un intervalle de temps, l'entretien d'évaluation va surtout mobiliser le niveau symbolique.

La dimension interprétative, et donc les actes de parole, occupent une place centrale dans le niveau symbolique.

Les auteurs distinguent trois registres dans le niveau symbolique :

- le chercheur – le registre identitaire,
- les jeux d'interaction au sein de l'équipe R&D,
- les conventions ou sous-cultures de l'entreprise en matière de R&D.

Les actes de parole (plans syntagmatique, référentiel et énonciatif) dans l'entretien d'évaluation vont structurer le moi du chercheur (construction d'une identité professionnelle en phase avec les exigences de l'entreprise) et ses relations aux autres membres de l'équipe.

Lors de l'entretien, le chercheur est incité à identifier ses axes de développement (compétences techniques, compétences managériales) à court et moyen terme. Cette pratique est capitale dans les activités de R&D, elle a pour objectifs la recherche d'une meilleure efficacité, mais aussi d'une plus grande réalisation de soi.

## **Cas de l'entreprise TELECTRO**

Les auteurs nous décrivent les pratiques d'appréciation au sein d'une multinationale leader dans les produits de communication personnelle et les semi-conducteurs, comptant 110 000 salariés dont 10 000 en R&D (3 100 en France dont 900 en R&D).

Les activités de R&D sont réparties sur plusieurs unités couvrant trois zones : Amériques, Europe, Moyen Orient – Afrique et Asie Pacifique. Elles sont structurées en réseaux selon deux missions : l'exploration réalisée par 11 laboratoires mondiaux (durée des projets : de 2 à 4 ans) et le développement technologique (durée comprise entre 6 et 12 mois), ce dernier étant réalisé au sein des différents centres de profit.

L'architecture des projets d'innovation crée des besoins de coopération (se nourrir les uns les autres en ressources technologiques) entre les différentes équipes de R&D. Ces besoins sont couverts par :

- un fonctionnement des laboratoires mondiaux et un benchmarking économique et technologique des projets,
- un advisory board – une communauté technique regroupant 300 membres au niveau mondial qui remplit la mission d'exploration des technologies futures,
- un processus de socialisation concrétisé par des formations, une charte d'engagement personnel et un système d'entretiens d'appréciation.

Le système d'entretiens d'appréciation comporte trois entretiens :

#### **L'entretien annuel d'évaluation**

La préparation est réalisée à l'aide d'une procédure de type 360° – on recueille les avis et arguments du responsable du groupe technologique auquel l'évalué est rattaché de façon continue et du chef de l'équipe projet qui fait un retour sur le travail concret réalisé et le comportement.

La préparation consiste également à s'auto-évaluer.

L'entretien est mené par un responsable des ressources humaines, lequel procède à une notation. Quatre niveaux sont possibles : exceptionnel, engagements respectés, engagements non respectés, résultats insuffisants avec procédure de mise en garde durant six mois.

Une rémunération, sous la forme d'un bonus compris entre 2 et 9 % du salaire, dépend de l'évaluation des résultats, menée par le responsable des ressources humaines.

#### **L'entretien trimestriel d'appréciation**

L'entretien n'a pas de valeur contractuelle. Il a pour finalité le renforcement de l'adhésion sociale des individus en rappelant de manière récurrente le cadre d'implication de chacun.

Il est conduit par le N+1. La DRH participe à l'un des quatre entretiens qui constitue alors l'entretien annuel.

Il s'agit pour l'évalué de faire part de ses attentes, d'échanger sur les objectifs de l'établissement et d'envisager le cas échéant une formation.

L'entretien se structure à l'aide d'un guide comprenant six questions :

- Est-ce que votre activité vous incite à vous impliquer et comment ?
- Comprenez-vous les efforts qui vous sont demandés ?
- Quelles sont vos compétences pour assumer vos efforts ?
- Quel est votre plan de carrière ?
- Estimez-vous que l'entreprise tient suffisamment compte de vos aspirations personnelles ?
- Comment évaluez-vous l'impact de votre activité sur l'entreprise ?

#### **L'entretien pour la promotion sur l'échelle technique**

L'échelle technique comprend six grades, chaque grade exprime un stade d'expérience professionnelle et un niveau de rémunération. Le grade le plus élevé confère le statut de leader technique qui ouvre aux postes de chef de projet ou de directeur technologique et confère un rôle de conseiller auprès de l'advisory board.

Un comité d'experts (leaders techniques et représentants RH) examine les candidatures qui proviennent des différents sites européens.

Les candidats fournissent un rapport résumant leur activité professionnelle. Le candidat sera entendu par la commission et l'entretien se fera sur la base d'un référentiel d'appréciation des candidats (impact technique de l'activité de l'employé sur le potentiel technologique de son équipe, participation aux innovations réalisées par l'entreprise, capacité à partager ses connaissances, nombre de brevets déposés – individuellement et en équipe, capacité de coaching – accompagnement des équipiers...).

La même procédure est conduite pour les promotions sur l'échelle technique.

## En synthèse

La rationalité instrumentale est portée par l'entretien annuel. Ce qui est évalué ce sont les contenus et processus ; ce qui est visé : la rémunération individuelle (bonus) et l'incitation au travail collectif.

L'appropriation symbolique est assurée par les entretiens trimestriels. Ce qui en jeu, c'est bien l'identité du chercheur, les interactions avec les équipes et les conventions. Ce qui est visé : la formation et la mobilité professionnelle, l'identité du chercheur et l'incitation du travail collectif.

L'entretien pour la promotion sur l'échelle technique couvre les deux niveaux (rationalité instrumentale et appropriation symbolique). Les registres dominants en jeu sont l'identité professionnelle et l'intégration à une filière ; les visées portent sur la capitalisation, la structuration et la diffusion des connaissances.

En conclusion, les auteurs soulignent que ces trois modalités d'entretien semblent répondre de façon échelonnée dans le temps à des préoccupations concrètes (résultats objectivables en termes de brevets, de capitalisation des savoirs), mais aussi à des préoccupations plus centrées sur le sens que le chercheur donne à son action. La prise en compte de cette double exigence permet aux dispositifs d'évaluation d'être cohérents et efficaces.



6<sup>e</sup> promotion du MBA Dauphine  
Management des Ressources Humaines

## **Matériaux de l'enquête**

Michael Ashworth, Michel Bakus, Jérôme Dubois,  
Christophe Roperch, Olivier Ruthardt

2009

## INTRODUCTION

### Le constat d'un décalage très net entre les critiques théoriques et celles formulées par les praticiens RH

L'un des questionnements initiaux de ce mémoire portait sur la réelle utilité de l'évaluation au vu des représentations, en général négatives et assez largement partagées auxquelles elle renvoie dans l'esprit des salariés.

Critiques par ailleurs souvent relayées à travers les enquêtes ou baromètres d'opinion dans la presse professionnelle : rituel inefficace voire inutile, processus bureaucratique et opaque, manque de reconnaissance du travail, détournement et instrumentation du processus, publicité négative des pratiques de Forced Ranking, etc.

La revue des critiques sur le sujet de l'évaluation a sans doute étayé et conforté l'a priori réservé que nous pouvions avoir sur le sujet. La virulence des propos de Christophe Dejourné marque les esprits. Par ailleurs et compte tenu de l'actualité récente, la critique de l'évaluation est-elle sans doute un sujet dans l'air du temps, qui suscite de nombreuses analyses sophistiquées de la part d'acteurs situés aux contours du champ des Ressources Humaines (psychologie, psychanalyse, sociologie...).

Les entretiens réalisés, dans le cadre de ce mémoire, auprès de praticiens des RH viennent infirmer cette vision trop critique.

Les interlocuteurs RH rencontrés réaffirment non seulement le caractère indispensable et incontournable de l'évaluation mais valident surtout sa centralité en tant que pratique et d'outil RH. Les critiques formulées apparaissent dans l'ensemble modérées<sup>165</sup>.

Même si des points faibles sont clairement identifiés (ex. : besoin de revoir ou de simplifier les supports, nécessité d'informatiser le processus, de créer ou de mettre à jour les référentiels de compétences, etc.), ils portent en général plus sur des questions de forme ou d'instrumentation que de fond.

Le processus est globalement perçu comme satisfaisant, voire performant du point de vue des RH.

Plusieurs raisons expliquent cela :

- ❑ [Un investissement lourd pour \(re\)penser le processus et l'aligner avec les préoccupations stratégiques de l'entreprise](#)

Au cours de cette enquête, nous avons relevé trois cas d'entreprises ayant particulièrement investi dans leur processus d'évaluation.

Dans le secteur de l'assurance, un des leaders mondiaux a mis environ 2 ans pour repenser fondamentalement son processus d'évaluation (nommé de manière significative « processus Performance ») en s'appuyant sur un outillage informatique conçu sur mesure. A notre connaissance, il s'agit d'un des rares processus RH ayant fait l'objet d'un effort d'harmonisation mondiale au niveau d'un Groupe. Au-delà de sa problématique propre, le nouveau processus mis en œuvre en 2009 est vu comme un vecteur de cohésion et d'identité d'un Groupe qui résulte d'un assemblage d'entreprises et de marques nationales.

Dans le secteur du conseil, un des acteurs leader a lui aussi fortement investi dans son processus d'évaluation pour parvenir à une solution originale, équilibre complexe et subtil combinant pratiques de feedback hiérarchiques, évaluation 360° par les collègues, mentoring individuel et notation collégiale. L'évaluation

---

<sup>165</sup> Rappelons cependant au passage que certains des interlocuteurs rencontrés ont souhaité relire le CR d'entretien ou encore ont réclamé l'anonymat. La formulation de certaines réalités dérangeantes ou de critiques trop radicales est clairement perçue comme un exercice risqué...

affiche ici clairement des visées stratégiques : développement poussé des compétences et des comportements pour s'aligner en permanence sur les besoins des clients et les évolutions réglementaires, détection et développement des talents, différenciation par rapport à la concurrence. Nous avons là encore l'exemple d'un processus unique déployé à un niveau mondial.

Une entreprise leader dans la distribution de matériel électronique a mis en place pour ses managers un système d'évaluation caractérisé par son ambition et sa complexité en matière de compétences : évaluation détaillée et individualisée des compétences des managers, fixation d'objectifs individuels annuels de développement de nouvelles compétences, contrôle strict de l'atteinte des objectifs de développement de compétences.

Au vu de ces cas, on peut aisément concevoir que des entreprises ayant consenti un tel effort de conception et d'animation de leur dispositif d'évaluation atteignent un niveau de satisfaction élevée, mais aussi qu'elles peuvent manquer de recul critique, surtout si le dispositif a été repensé récemment.

#### ❑ Une démarche d'évaluation perçue comme un outil indispensable du management moderne

Lors de l'enquête, nous avons rencontré deux acteurs intervenant dans le champ de l'économie sociale ainsi qu'une association caritative.

Même si les contextes sont très différents dans les trois cas, on peut cependant dégager une tendance générale. L'évolution rapide de l'environnement sous l'effet de pressions (économiques, concurrentiels, légales, etc.) génère de nouvelles formes de risques et des contraintes, telle que, par exemple, l'obligation d'évaluation imposée par l'autorité de tutelle vis-à-vis de l'action associative<sup>166</sup>.

Les efforts d'adaptation nécessaires se traduisent alors par l'introduction de nouvelles pratiques de management, souvent perçues comme intrusives et incompatibles avec les valeurs, l'éthique et l'histoire de ces organisations. Un effort d'adaptation important doit alors être mené. Il apparaît ainsi que l'évaluation des salariés est clairement identifiée comme une de ces pratiques nouvelles pouvant susciter une réaction de rejet mais aussi beaucoup d'attentes.

Ici encore, une critique radicale n'est pas de mise.

#### ❑ Les biais de l'enquête

La méthode de l'enquête contribue enfin, dans une mesure importante, à filtrer les critiques.

Dans le cadre d'un entretien en face à face, les responsables RH ont plutôt tendance à relativiser ou minimiser les critiques vis-à-vis de l'évaluation car ils sont trop engagés dans le processus ; ils doivent en assurer la définition, le pilotage, l'animation et rendre les arbitrages nécessaires. Sans doute les autres parties prenantes – évaluateurs, évalués, direction, etc. – seraient-elles plus enclines à formuler des critiques.

Enfin, la principale raison nous semble résider dans l'effort d'investigation nécessaire pour faire émerger les mécanismes de fonctionnement fins, les ajustements complexes entre acteurs au quotidien, les dysfonctionnements, les critiques, etc.

A la lecture de certains travaux de recherche particulièrement éclairants<sup>167</sup>, il nous semble qu'une telle explicitation passe par des techniques d'investigation terrain

---

<sup>166</sup> Il s'agit d'abord d'une obligation d'évaluer la qualité des actions menées. Elle entraîne cependant aussi comme conséquence l'obligation d'évaluer les salariés de l'association.

<sup>167</sup> Nous pensons ici aux analyses développées par des sociologues comme Chantal Hémarid ou Olivier Cousin. Articles et ouvrages déjà cités dans le premier document.

assez lourdes qui relèvent plutôt d'une démarche d'enquête sociologique, fondée par exemple sur une analyse documentaire (supports de formation ou de communication, référentiels internes), sur de multiples entretiens à différents niveaux hiérarchiques au sein d'une même organisation, un suivi sur une période longue, l'observation en direct d'entretiens d'évaluations, des restitutions aux acteurs interviewés pour feedback, etc.

## L'évaluation un champ d'innovation RH important et encore insuffisamment exploré

Les interviews réalisées ont mis en évidence un spectre de pratiques et des niveaux de maturité extrêmement larges concernant l'évaluation.

Schématiquement, on peut avancer qu'il existe un « modèle de base » relativement standard et banalisé qui s'organise autour d'un RdV annuel d'évaluation entre un supérieur hiérarchique (l'évaluateur) et son subordonné (l'évalué).

Cette rencontre annuelle vise en général à concilier simultanément, tant bien que mal, plusieurs préoccupations de niveaux variés : évaluation des comportements professionnels, évaluation des compétences professionnelles, les besoins de formation, l'atteinte des objectifs fixés, développement personnel, souhaits de mobilité, gestion de carrières...

Deux des entreprises interviewées rentrent schématiquement dans cette catégorie (conseil en technologie, métiers de l'environnement). Notons au passage que, dans ces deux cas, il n'y pas de notation des évalués à l'issue de l'entretien.

Ce modèle de base s'apparente à un rituel annuel, certes indispensable et affirmé comme tel, mais dont on ne peut trop attendre.

A l'opposé, nous avons rencontré dans notre enquête des pratiques sophistiquées et innovantes, à des degrés divers et sous des formes diverses.

- **Organiser des rencontres multiples au cours de l'année.**

Une des entreprises (parmi les leaders mondiaux de l'assurance) a mis en place une évaluation articulée autour de 3 rencontres dans l'année : fixation d'objectifs en début d'année, revue de mi-année, évaluation de fin d'année.

- **Segmenter l'entretien d'évaluation**

Une autre solution intéressante consiste à mettre en place des entretiens distincts en fonction des finalités : par exemple, un entretien plus centré sur la performance professionnelle, un autre sur le développement du salarié. Ce type de pratique, évidemment consommateur de temps et d'énergie, doit être en rapport avec les métiers et les enjeux de l'entreprise<sup>168</sup>.

- **Sortir de la logique classique d'une confrontation à deux (évaluateur-évalué)**

Une voie intéressante suivie par une entreprise évoluant dans le secteur de l'audit et du conseil a consisté à mettre un dispositif de parrainage généralisé. Le parrain n'est pas dans un lien hiérarchique avec son filleul qu'il rencontre à différents moments de l'année. Son rôle est essentiellement de l'aider dans son développement professionnel, mais il proposera toutefois une note annuelle qui sera revue et validée par un comité d'évaluation, réunissant parrains et associés de l'entreprise.

---

<sup>168</sup> Cette pratique apparaît a priori plutôt pertinente dans des activités à dominante intellectuelle, un exemple type étant celui de la R&D.

La logique de parrainage coexiste et s'articule avec d'autres modes évaluatifs que sont le feedback donné par le manager (à l'issue de chaque mission), l'évaluation à 360° et enfin l'autoévaluation en matière de compétences.

- **Développer des pratiques de notation poussées pour améliorer l'efficacité de l'évaluation**

Les voies possibles sont ici multiples. Il peut s'agir de noter pour assurer une meilleure cohérence avec la rémunération : recours à des techniques de ranking (ex. : deux entreprises du secteur de l'assurance y ont recours) pour mieux discriminer/sélectionner les collaborateurs les plus performants et donc mieux les récompenser, ou recours à des techniques de pré-notation avant entretien pour garantir une meilleure homogénéité et justice des pratiques.

Le champ de la notation peut aussi être élargi aux comportements professionnels afin d'introduire une dimension plus qualitative, au-delà de la simple évaluation de la performance.

Toutes les pratiques de notation révèlent des possibilités intéressantes mais soulèvent tout autant de problèmes et d'objections. Leur maniement est donc relativement complexe et nécessite un cadrage précis de la part des DRH.

Les pistes évoquées sont loin d'être exhaustives.

Elles visent plus à illustrer des possibilités variées dont la combinaison et l'articulation, à condition d'être bien pensées et « contextualisées », recèlent de larges possibilités d'innovation pour les entreprises.

## **METHODOLOGIE**

La démarche d'enquête s'est appuyée sur une série d'entretiens qualitatifs réalisés en face à face, avec des DRH et/ou des responsables RH en charge de l'évaluation.

Privilégiant un côté qualitatif et une démarche globale d'interviews ouvertes/non-directives et quelques questions semi-ouvertes, les résultats des enquêtes ont été restitués en fonction de l'ordre des questions, pour permettre au lecteur d'avoir une visibilité par thème.

10 entretiens ont ainsi été réalisés.

Le choix des entreprises répond à une volonté initiale d'étudier plus particulièrement les pratiques d'évaluation dans les secteurs de l'assurance, de l'économie sociale, du conseil.

Par ailleurs, des opportunités de contacts personnels ou des curiosités d'investigation supplémentaires ont pu modifier la visée initiale.

Le matériau récolté à travers ces entretiens s'est avéré très riche mais également très difficile à synthétiser d'une manière systématique, au vu de la diversité des stratégies, des situations et des pratiques qui ont été mises en évidence.

Ainsi, nous avons opté pour une approche synthétique, alliant les résultats de l'investigation terrain, les lectures théoriques et nos propres expériences professionnelles en la matière.

Les résultats de notre enquête ont donc finalement permis d'alimenter des réflexions ciblées sur les enjeux de l'évaluation spécifiques à trois des quatre secteurs d'activité initialement envisagés, ainsi qu'une réflexion finale orientée sur les finalités de l'évaluation et sur les thèmes particuliers qui nous semblaient les plus discriminants.

Avec quelques éléments de recul, certaines observations peuvent être mises en avant :

- d'une part, un questionnement initial très ouvert par rapport auquel les résultats finaux des investigations sont de profondeurs inégales, ce qui plaide pour des questionnaires plus précis et moins ouverts,
- d'autre part, nous avons pris le parti d'orienter la mise en perspective pour faciliter une analyse synthétique et des préconisations.

## **PANORAMA SYNTHETIQUE DES ENTREPRISES**

**Remarque préliminaire :** suite aux demandes expresses de plusieurs de nos interlocuteurs, nous avons choisi d'anonymiser complètement la restitution de ces entretiens, tant concernant les noms des personnes rencontrées que les entreprises.

### **Entretien 1 (E1)**

Groupe international ; leader en conseil technologique ; 18 000 salariés dont 16 000 consultants.

Interview réalisée au sein de l'une des branches comptant 1 300 salariés, dont 1 000 consultants principalement basés à Paris.

Flexibilité dans l'organisation du travail/mode projet en permanence.

Rémunération individualisée basée sur les performances.

Turnover situé entre 20 % et 30 %.

Fort recrutement externe.

Organisation basée sur les résultats et les compétences.

\* \* \*

### **Entretien 2 (E2)**

Groupe international, l'un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, 7 000 salariés en France.

Stratégie RH offensive caractérisée par de l'innovation (parrainage, 360°), un mode projet omniprésent, du recrutement externe, une rémunération individualisée et un système d'appréciation du personnel vu comme un outil de développement.

Turnover situé entre 10 et 15 %.

Organisation internationale basée sur les compétences et les résultats.

\* \* \*

### **Entretien 3 (E3)**

Groupe français ; mutuelle de la fonction publique ; marché : particuliers (B to C) ; 1 500 salariés.

Implantation nationale.

2 million de sociétaires.

Organisation mixte, à la fois mécaniste, basée sur les compétences et basée sur les résultats.

Environnement instable exerçant des pressions nouvelles : concurrence accrue des assureurs, désengagement progressif de la Sécurité sociale, marge de solvabilité requise pour garder son agrément.

Stratégie RH en évolution vers une stratégie offensive : volonté d'individualisation, d'appréciation des compétences et des performances.  
Enjeu : développer les RH existantes (make) et acquérir les RH sur le marché (buy).

\* \* \*

#### **Entretien 4 (E4)**

Groupe français ; entreprise leader de l'économie sociale opérant dans le domaine de l'assurance santé et celui des établissements sanitaires et sociaux ; 6 000 salariés.

4,5 millions de sociétaires.

Implantation nationale.

\* \* \*

#### **Entretien 5 (E5)**

Holding d'un Groupe d'assurance international, généraliste de l'Assurance-Banque, 38 500 salariés.

Interview : Directeur Ressources Humaines

\* \* \*

#### **Entretien 6 (E6)**

Filiale française d'un Grand groupe d'assurance français dans le domaine de l'assurance des particuliers, des professionnels, de l'entreprise et des collectivités, 3500 salariés.

Interview : le Directeur Ressources Humaines

\* \* \*

#### **Entretien 7 (E7)**

Groupe international ; un des leaders de l'assurance ; 3 300 salariés.

Leader de l'assurance dans le monde dédiée à la gestion de l'infrastructure informatique (réseaux, postes de travail, serveurs, téléphonie, etc.) du Groupe ASSUR à travers le monde. Société AT : environ 1 milliard d'euros de CA, présence dans 15 pays.

Interview : Responsable du projet Performance, Mme L.S ainsi que de M. M.R. dans un 2<sup>e</sup> temps, pour AT, filiale du Groupe ASSUR.

Le projet Performance a consisté à définir un processus d'évaluation unique au niveau Groupe ASSUR, puis à le déployer filiale par filiale. La phase de conception métier et solution informatique a duré environ 2 ans (2007-2008).

Au niveau d'AT, le déploiement du projet Performance, outillé sous PeopleSoft, est intervenu en janvier 2009.

Précision : la 1<sup>re</sup> personne interviewée a cumulé les fonctions de chef de projet RH au sein de son entité (AT) et de membre du groupe de travail en charge de la (re)définition du processus Performance au niveau Groupe ASSUR. La 2<sup>e</sup> personne assure des responsabilités de chef de projet informatique.

\* \* \*

#### **Entretien 8 (E8)**

Groupe français ; exploitation de réseaux d'eau et d'assainissement, conception et construction de stations, propreté (collecte, tri, stockage, déchets) ; 12 500 salariés. 1,6 milliard de CA.

Interview : Directeur Ressources Humaines

Le processus d'APP est implanté depuis longtemps dans l'entreprise. Suite au changement d'actionnaires intervenu il y a 18 mois, entraînant un changement d'équipe de Direction, il y a une volonté de revoir le processus d'APP dans son ensemble.

## SYNTHESE

Un processus d'entretien annuel relativement simple dans ses principes (processus unique, RdV annuel pour tous), implanté depuis longtemps à la Sxxx et qui procure globalement satisfaction malgré une certaine lassitude générale. Egalement caractérisé par sa lourdeur car non outillé informatiquement aujourd'hui (projet pour l'année à venir).

L'entretien annuel est vu comme un acte managérial indispensable à travers le RdV annuel entre le manager et les membres de son équipe.

**Elle est par principe décorrélée de la rémunération** (qui est gérée via un autre processus), sauf concernant l'aspect très particulier des bonus ou primes sur objectifs qui ne concernent cependant qu'une minorité des salariés, celle des cadres ayant des responsabilités de centres de profits.

Ce découplage entre entretien annuel et rémunération n'est cependant pas clairement perçu par les salariés dans la pratique.

Par conséquent, **il n'y a pas de notation ou de classement** des salariés à travers l'APP, celle-ci se pratique sous un mode qualitatif (appréciation sur des échelles qualitatives + commentaires). Elle est essentiellement orientée vers l'amélioration des comportements professionnels et le développement des compétences.

Le couplage avec la formation est très fort.

Les problématiques RH de rémunération, de plan de succession, de mobilité sont gérées distinctement de l'évaluation.

\* \* \*

## Entretien 9 (E9)

Groupe international ; entreprise de distribution de matériel électronique.

Fondé en France dans les années 1960, le groupe a connu une évolution forte en termes de chiffres d'affaires, avec une expansion internationale depuis les années 1980, tout en restant fidèle à son métier d'origine : la distribution de matériel électronique dans le marché B2B<sup>169</sup>. Cotée à la bourse de Paris, l'entreprise est présente dans 34 pays et compte 33 000 employés dans le monde, dont 6 000 en France. Avec un chiffre d'affaires d'environ 14 milliards d'euros, le groupe est, aux Etats-Unis et en Europe, soit le leader, soit le numéro deux sur le marché.

Ses clients viennent principalement de l'industrie du bâtiment (grands groupes mais aussi artisans). La force de vente, qui travaille dans 2 400 points de vente situés en dehors des villes, représente 60 % des effectifs, les ouvriers dans les

---

<sup>169</sup>

L'entreprise ne fait aucune publicité destinée au public, et d'ailleurs très peu de publicité destinée au segment B2B. Tandis que, dans certains pays, le pourcentage d'habitations comptant au moins un élément de matériel électronique vendu par l'entreprise frôle le 100 %, le nom de l'entreprise reste presque inconnu du grand public.

plateformes logistiques 20 %, le management et les services administratifs 20 % également.

Avec un siège à Paris de seulement 150 personnes (dont la moitié dans la direction des finances, et une équipe RH très restreinte), le groupe est empreint d'une philosophie de décentralisation avec les différents pays bénéficiant d'une marge de manœuvre non seulement dans leur gestion quotidienne, mais aussi dans la détermination de leur stratégie locale à court terme. Au niveau des pays, les points de ventes aussi bénéficient d'une certaine indépendance.

Cependant, le holding a un rôle de veille sur la stratégie à moyen et à long terme, et a défini les priorités stratégiques du groupe, portant sur :

le développement du e-commerce : à présent très inégal entre les pays (très peu développé en France, mais extrêmement développé en Suisse, par exemple), l'entreprise mise sur une croissance très forte et très rapide dans les prochaines années, avec pour conséquence, le redéploiement d'une partie importante de la force de vente ;

le poids croissant de règlements environnementaux, avec l'introduction de nouvelles normes, donnant suite à une innovation forte et une multiplication des produits existant sur le marché de la part des fournisseurs ;

le développement, au sein du groupe, principalement pour les grands comptes, d'une offre de solutions dites « domotiques », c'est-à-dire des rassemblements de produits divers (de fabricants divers) pour créer des systèmes, par exemple, de réglage de température, qui répondent, souvent mais pas exclusivement, à une demande créée par les nouvelles normes environnementales.

L'entreprise peut fournir à ses clients environ un million de produits différents, dont la moitié sera renouvelée sous trois ans, avec tout ce que cela signifie en termes de compétences pour les forces de vente. Selon la tradition locale du pays, les forces de vente sont recrutées dans des populations différentes. En France, ce sont surtout des techniciens avec un BTS, qui arrivent avec des connaissances techniques solides, mais qui doivent développer les techniques de vente. Aux Etats-Unis, ce sont d'abord des professionnels de la vente qui doivent développer leurs connaissances techniques.

Cet entretien a eu lieu avec le directeur Learning et Développement Permanent au siège, qui a une responsabilité pour la formation et le développement des compétences des 400 managers dirigeants du groupe, localisés au siège Groupe à Paris et aux 34 sièges nationaux. Etant donné les limites de son périmètre, le système d'évaluation décrit ci-après ne concerne ni les forces de ventes ni les ouvriers travaillant dans les plates-formes logistiques, qui ont des systèmes d'évaluation qui leur sont propres.

## **SYNTHESE**

Deux thèmes marquants sont ressortis de l'entretien :

- l'importance de l'investissement dans la gestion des compétences ;
- le paradoxe entre l'importance attachée aux compétences et la focalisation sur les résultats financiers dans l'évaluation.

L'entreprise a mis en place un dispositif élaboré de gestion des compétences dont le but est de piloter le capital des compétences disponibles, et surtout d'anticiper les évolutions futures et les plans de succession parmi les hauts dirigeants du groupe. Pour ce faire, l'entreprise a investi dans le développement d'un référentiel de compétences extrêmement fouillé, ainsi qu'un outil informatique puissant. Cet investissement et la décision par les dirigeants du groupe de sanctionner ceux qui ne remplissent pas leur plan de développement en ne leur allouant pas une prime, indiquent un soutien fort de leur part. En même temps, le rapport avec

l'évaluation n'est pas clairement défini. Il paraît en particulier paradoxal que les indicateurs purement financiers soient tellement prépondérants dans l'évaluation et soient par exemple les seuls déterminants du montant des primes. Les bons résultats financiers dans une année peuvent dissimuler des problèmes pour l'avenir, si ces résultats sont le fruit d'un management court-termiste, avec, par exemple, une perte de motivation des équipes ou une perte de compétences due à un turnover trop élevé. Il nous semble que ce paradoxe – voire cette contradiction – manifeste une certaine tension entre la culture très financière du siège et, néanmoins, l'appréhension d'un besoin réel de mieux gérer les carrières et de mieux anticiper les besoins futurs. Le dispositif étant nouveau, il est fort possible qu'il évolue et qu'il y ait un rééquilibrage entre les aspects, avec moins de focalisation sur les résultats financiers à court terme. C'est le vœu de notre interlocuteur.

Il nous semble que l'adoption d'un modèle de gestion de la performance, utilisant une version adaptée de la *Balance Scorecard*, et une évaluation à 360° pourraient être deux moyens d'y parvenir<sup>170</sup>.

En même temps, il nous semble que le dispositif mis en place est relativement lourd et nous comprenons la difficulté de certains salariés à l'approprier, ainsi que la résistance rencontrée parmi certaines populations, surtout les managers en France. Une simplification serait par exemple de remplacer la liste des 1 500 actions à prendre par des catégories de type d'actions qui peuvent être adaptées au contexte par le salarié en accord avec son N+1. Le dispositif étant très récent, il n'y a pas encore eu d'évaluation par les utilisateurs. Il nous paraîtrait prudent de mettre en place une telle évaluation et d'envisager des allègements, tels que celui que nous venons de décrire.

\* \* \*

## **Entretien 10 (E10)**

Association nationale ; accompagnement des personnes âgées en situation de précarité ; 480 salariés.

Interview groupée : Mme SG, DRH, et Mme GS, responsable GPEC.

L'association PFP accompagne des personnes âgées en situation de précarité : accueil, écoute, accompagnement individualisé dans la durée, organisation de sorties et de voyages, hébergement, etc.

Implantée sur l'ensemble du territoire, l'association a aidé 26 000 personnes en 2008. Elle emploie 480 salariés et mobilise également 8 000 bénévoles, pour un budget de ressources d'environ 50 M d'euros. En termes d'organisation, PFP recouvre principalement 5 entités juridiquement distinctes mais réunies au sein d'une même UES (Unité Economique et Sociale).

L'évaluation individuelle est une pratique relativement récente ; un accord d'entreprise a été signé sur le sujet en 2006. Cette démarche découle de l'obligation d'évaluation de la qualité des prestations offertes par l'association, exigée par l'autorité de tutelle (ministère de l'Intérieur).

### **1. Problématique / approche du sujet**

---

<sup>170</sup> Ces outils n'étaient pas abordés lors de l'entretien, et il semblerait que leur adoption n'est pas prévue dans l'immédiat.

**1.1 A quoi sert in fine l'appréciation dans l'entreprise aujourd'hui, au vu des (très) nombreux problèmes ou critiques exprimés ? Eventuellement peut-on imaginer de s'en passer totalement ?**

**Objectifs : Identifier et interviewer éventuellement quelques exemples d'entreprises sans E/A (ex. : secteur associatif, médico-social, PME...)**

E5. Pour ce qui est de notre société, l'entretien annuel d'appréciation sert essentiellement à faire un bilan de l'année écoulée. Il se veut être un moment privilégié entre le manager et le collaborateur. Cette démarche est un acte de management fort. Elle sert tout à la fois à transmettre les observations/ appréciations sur la qualité du travail fourni durant les périodes de références et à examiner avec le collaborateur l'atteinte des objectifs dans leur degré de réalisation quantitative et qualitative.

Elle est aussi un support à la revue de personnel qui permet à la DRH et à la Direction générale de constituer les viviers des potentiels et l'identification des postes/compétences-clés. Cet aspect est aussi essentiel (même s'il se fait postérieurement lors de la consolidation de l'ensemble des entretiens annuels) puisqu'il permet à l'entreprise de mieux gérer les compétences critiques qui risquent de disparaître. En ce sens, elle permet de préparer l'avenir en identifiant les personnes qui pourraient être prévues lors d'un départ. C'est toute la problématique des plans de succession qui existent à la fois pour identifier les gisements de ressources internes et les compétences à développer pour faire évoluer les personnes pressenties.

\* \* \*

E6. Point de RDV nécessaire du management de proximité, l'entretien annuel est une sorte de prise de pouls de l'entreprise avec ses biais connus (subjectivité, différence entre les évaluateurs...).

Il est incontournable et attendu, avec le paradoxe d'être aussi critiqué quand le résultat donné à l'évalué n'est pas forcément très positif. Et pour les commerciaux, nous redonnons un champ de RDV avec un plan d'actions si les résultats ne sont pas au rendez-vous. Nous l'aidons et l'appuyons.

Il est aussi un support à la revue de personnel qui permet à la DRH et à la Direction générale de constituer les viviers des potentiels et l'identification des postes/compétences-clés, notamment pour les cadres.

**1.2 Est-ce que l'E/A (entretien/appréciation) constitue un piège pour la GRH ou est-ce au contraire une activité valorisante ? Autrement dit, est-ce aujourd'hui un processus « bureaucratique » et très consommateur de temps ou est-ce un processus critique et prioritaire ?**

E5. Pour la GRH, c'est une activité essentielle. Nul piège mais des points de vigilance à la fois dans le processus de mise en place et la finalité exacte des entretiens.

Préparer l'avenir en termes de ressource est primordial. Et si une difficulté est identifiée, par une compétence technique insuffisamment maîtrisée et/ou toute autre difficulté, cela peut aussi, du point de vue de l'établissement du plan de formation, faire l'objet de dispositions spécifiques, si cela se rencontre de manière plus générale. A cet effet, si l'on prend les métiers du contrôle de gestion, de la finance, de la comptabilité, l'actuariat, l'audit, nous avons identifié des besoins majeurs de formation pour la mise en place des normes IFRS qui doivent rentrer bientôt dans le cursus de présentation comptable des comptes de l'entreprise.

\* \* \*

- E6. Pour la GRH, c'est une activité essentielle. La compilation et l'analyse sont essentielles si l'entretien peut être mis en perspective avec les entretiens antérieurs. Ceci dit, ce n'est pas pour en tenir compte forcément ; c'est plus un outil de court terme, même si la comparaison avec des entretiens antérieurs peut permettre d'apporter un éclairage différent.

**1.3 Quelles sont les difficultés (a priori nombreuses) rencontrées par la DRH pour faire vivre ce processus et comment y répond-elle ? Avec quelles améliorations ou innovations ?**

- E5. Les difficultés tiennent le plus souvent à cet instant d'échanges qui se fait plus ou moins facilement selon le tempérament des personnes concernées et/ou leurs relations interpersonnelles. D'abord parce que l'évaluation est indéniablement un outil de pouvoir qui doit paradoxalement prendre en considération et intégrer, peu ou prou, les « retours » des personnes évaluées.  
Au sein de SA, et pour démythifier et apaiser le déroulé de cette démarche, nous avons offert dans un premier temps des formations aux « évalués » (qui dans d'autres circonstances pouvaient aussi être évalués), et ce pour assurer une certaine égalité des « armes » et des enjeux de part et d'autres. Auparavant, pour tous les nouveaux managers, nous avons mis en place des processus de formation lors de leur accession à la fonction de management. Par la suite, et compte tenu des retours positifs de ces formations, nous avons rendu obligatoire cette formation, pour que chacun des managers revisite à la fois ses pratiques (notamment comportementales) et les objectifs essentiels des entretiens annuels.

\* \* \*

- E6. La première nécessité est de transmettre du sens. Par ailleurs, c'est essentiellement le comportement de certains évaluateurs. Nous insistons, lors de la mise en place, chaque année, sur l'importance de la conduite de l'entretien et les effets dévastateurs. Les syndicats sont d'ailleurs vigilants sur la façon dont cela se passe ; ils ne contestent pas les entretiens mais ne veulent pas que cela soit un entretien de règlement de comptes.

**1.4 L'appréciation est-elle un processus purement RH ?**

- E5. C'est un processus consolidé et mis en place par les RH, notamment sur le support, et ce pour essayer d'avoir un minimum de bases communes quant aux entretiens pour l'ensemble de l'entreprise, ne serait-ce que pour faciliter l'émergence du plan de formation, les revues de personnel, et la gestion des carrières, notamment dans ses aspects de promotion et de mobilité... C'est aussi un processus qui interfère sur celui de la politique de rémunération, notamment lors de l'attribution des augmentations.  
Mais il faut être clair, c'est au management de faire vivre cette démarche et de la rendre humaine et lisible, même si à cette occasion des sujets délicats doivent/peuvent être abordés.

\* \* \*

- E6. C'est un processus consolidé mis en place par les RH sur un support commun afin de faciliter l'élaboration des outils RH : le plan de formation, les revues de personnel et la gestion des carrières, notamment dans ses aspects de promotion et de mobilité... La politique de rémunération est aussi regardée en fonction de l'entretien.

## **2. L'existant**

### **2.1 Quels sont les enjeux et les objectifs du processus d'Appréciation (ou d'Évaluation) dans votre entreprise ?**

- **évaluation des résultats,**
- **évaluation des compétences,**
- **besoins de formation,**
- **gestion de carrière,**
- **levier de management,**
- **...**

- E1. Il faut tout d'abord dire que l'évaluation a un lien étroit avec l'EAP, l'entretien annuel professionnel.

L'évaluation, au travers de l'EAP :

- définir la rémunération, aussi bien le fixe que le variable,
- décider des évolutions de poste – changement statutaire (changement de grade) ou changement de métier, par exemple un ingénieur pourra devenir ingénieur d'affaires,
- déterminer les besoins de formation, mais c'est clairement la « 5<sup>e</sup> roue du carrosse ».

L'EAP sert aussi à se projeter sur les moyen et long termes.

L'EAP est vu comme un moyen d'optimiser la relation managériale. Dans nos métiers, les salariés sont très peu vus par leurs managers puisqu'ils sont très souvent sur le terrain chez nos clients. C'est la raison pour laquelle l'EAP est un moment important pour le N et le N+1.

On forme par conséquent nos managers à la pratique de cet acte de management.

L'EAP est indispensable pour les mobilités de projet : en connaissant bien la personne, on peut savoir sur quels projets affecter le consultant. La durée des projets est de quelques semaines à un an et demi.

Chez nous, ce que le consultant a à faire est assez cadré. En fonction de ses compétences, on l'affecte à tel ou tel projet.

Le manager survend parfois les compétences du consultant et cela pose très vite des problèmes.

Avec les consultants, l'enjeu est d'abord économique. Si on a mal jaugé les compétences, on le paie sous la forme d'un rappel à l'ordre du client, sous la forme de pénalités de retard ou encore de perte d'un client.

Ces risques poussent à l'évaluation.

Dans notre métier, le business repose sur les compétences des gens et sur leur motivation.

L'enjeu est bien économique à court terme : si on jauge mal, on se met tout seul dans le rouge.

\* \* \*

- E2. Le processus d'évaluation a pour enjeux :
- de synchroniser la gestion des carrières avec la stratégie de l'entreprise,
  - de faire progresser les collaborateurs en termes de séniorité professionnelle,
  - de développer les compétences par la mobilité géographique, par la multiplicité des expériences professionnelles ; nous souhaitons que nos collaborateurs soient pluridisciplinaires,
  - d'identifier les hauts potentiels pour en faire des professionnels de plus en plus aguerris, les emmener vers une position d'associé.

Nos clients sont de plus en plus variés en termes de secteur d'activité et de plus en plus internationaux.

Dans ce contexte d'internationalisation, on encourage nos collaborateurs à la mobilité géographique pour qu'ils maîtrisent les spécificités de chacun des pays, par exemple dans le domaine fiscal.

Chaque collaborateur est appelé à être à la pointe et à être flexible. Un consultant peut intervenir sur des secteurs d'activité très différents dans une même année – jusqu'à 12, par exemple.

L'entreprise lui donne tous les moyens nécessaires à son développement.

Le collaborateur est coresponsable de son développement.

Pour atteindre le sommet – le niveau Associé –, il faudra relever de nombreux challenges et faire face à de nombreuses difficultés. Ces challenges et ces difficultés sont le moteur de la motivation.

Chez nous, les collaborateurs ont l'impression de changer de métier tous les deux ans.

\* \* \*

- E3. Depuis 30 ans, nous avons un système d'évaluation qui privilégie une approche globale des résultats du salarié. Cela se traduit par une note qui a un lien direct avec la rémunération. C'est aussi l'occasion de réinterroger le grade du salarié. Ce système est très inspiré de celui de la fonction publique.

Nous travaillons à une évolution du système de rémunération et les enjeux de notre projet portent sur :

- l'évaluation des compétences,
- l'appréciation des résultats vs objectifs qui pourrait à terme déclencher une part variable,
- de façon distincte, l'évolution de la rémunération.

Il faut souligner qu'il nous faut aussi mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

\* \* \*

- E4. L'un des enjeux principaux est la professionnalisation, il y a par conséquent un besoin d'évaluation. L'évaluation a pour finalité le développement professionnel – développement des compétences et gestion des carrières.

Il faut souligner en préambule que, dans le domaine de l'évaluation, il faut faire preuve de pragmatisme. Tout outil doit être adapté à son contexte.

Un peu d'histoire : il y a quelques années, nous avons fait le constat que notre convention collective n'était pas assez adaptée à nos enjeux. Par exemple, nos

grilles de salaire faisaient une grande place à l'ancienneté (jusqu'à 50 % du salaire).

Il fallait par conséquent que notre « outil » suive l'évolution de l'entreprise, en particulier l'évolution importante qui a consisté à séparer le front-office du back-office.

On a décidé de changer de référentiel social ; on a entrepris un important travail sur les définitions de fonction (job description avec critères classants), l'impact de l'ancienneté a été quelque peu limité.

Ainsi, l'une des obligations de notre nouvelle convention porte notamment sur la mise en place d'un entretien annuel.

Ce n'est pas parce qu'on est dans l'économie sociale qu'il n'y a pas, dans le management de l'entreprise, une dimension économique et une gestion de la performance.

Toute la question est : « Comment peut-on utiliser des méthodes modernes de gestion tout en restant fidèle à nos valeurs, à notre culture ? » (Comment se protéger des logiques business excessives et des logiques court-termistes ?)

Nous gérons les choses dans la durée. C'est aussi cela une grande entreprise de l'économie sociale, nous ne fermons pas une activité du jour au lendemain.

\* \* \*

- E5. Point de RDV obligé (au sein de certains services, c'est même un des seuls points d'échanges qui soit formalisé) entre le manager et le collaborateur, il sert à évaluer 2 aspects.

- 1) la tenue du poste : l'exercice au quotidien de la fonction,
- 2) l'atteinte des objectifs : pour une entité holding comme SA, cela se distingue de la tenue du poste, à notre sens ; pour les populations commerciales, par exemple, cet aspect devrait être utilement revisité.

Lors de l'entretien, des besoins de formation peuvent émerger. Le support permettra de collecter ces besoins.

Pourtant, ce n'est pas l'outil essentiel de gestion des carrières, même si c'est un élément et un support importants de la démarche de gestion de carrière. En effet, on peut « tenir » le poste quotidiennement de manière satisfaisante sans que cela soit un sésame à l'accession d'autres postes, notamment ceux à responsabilité.

C'est aussi un outil de reconnaissance et/ou de formalisation de certaines difficultés qui peut permettre à toutes les parties d'être transparentes, même si ce dernier aspect est à gérer avec beaucoup de tact.

\* \* \*

- E6. Point de RDV important que nous demandons de faire en deux temps : l'un pour évoquer les résultats de l'année lors de l'analyse de la performance individuelle et la fixation d'autres objectifs, l'autre pour faire l'entretien de progression, qui est chez nous le nom de l'entretien annuel.

Lors de l'entretien, des besoins de formation peuvent émerger. Le support permettra de collecter ces besoins.

\* \* \*

- E7. Il s'agit de l'unique processus RH harmonisé au niveau Groupe ASSUR : **Process Performance**.

- Cela a été vu comme un moyen de favoriser l'émergence d'une culture Groupe en harmonisant des pratiques initialement très disparates de sociétés

d'assurance ayant intégré le Groupe ASSUR suite à des rachats (ex. : harmonisation des notations).

- La mise en place de ce nouveau process vise ainsi à faciliter la mobilité interne au sein du Groupe ASSUR, qui est une pratique assez courante.
- Il existe également une forte volonté de rompre avec une logique d'évaluation très quantitative ou « mathématique » qui prévalait auparavant.

A travers ce process, on évalue (ou on prend en compte) :

- l'atteinte des objectifs opérationnels,
- le respect et l'adhésion du collaborateur par rapport aux valeurs du Groupe (modèle de leadership ASSUR décliné en 8 valeurs ; ex. : Building Capability, Focus on Customer, Share to succeed, Results Orientation, Strategic Vision, Team Leadership, Change Leadership, Living Through ASSUR Values),
- les besoins de formation,
- les souhaits d'évolution professionnelle.

\* \* \*

E8. L'évaluation s'inscrit dans un contexte de management par objectifs.

Elle vise principalement à :

- mesurer l'atteinte des objectifs fixés lors de l'entretien précédent :
  - ✓ pour les cadres ayant des responsabilités de centres de profits (soit environ 1 % des collaborateurs), l'évaluation des objectifs permettra le versement des primes sur objectifs (qui font l'objet d'un avenant au contrat de travail) ;
- ✓ cependant, il n'y a en général pas de corrélation avec la rémunération (la majorité des collaborateurs sont dans un régime de primes conventionnelles liées à la qualification et à l'ancienneté) ;
  - évaluer les compétences et les besoins de formation ;
  - collecter les souhaits des collaborateurs en matière de mobilité ou d'évolution professionnelle.

L'évaluation est essentiellement qualitative, il n'y donc pas de notation (ou de ranking) à l'issue de l'entretien. Une telle pratique est considérée comme incompatible avec les finalités de l'évaluation telle qu'elle est conçue à la SXXX : acte managérial, moment d'échange visant à faire le point et à identifier les points d'amélioration (compétences, comportements, problèmes rencontrés...).

\* \* \*

E9. L'entretien d'évaluation est essentiellement centré sur :

- l'évaluation des résultats ;
- l'évaluation des compétences ;
- le projet professionnel.

A la fin de l'année, le manager est donc évalué sur des critères de performance purement financiers (type EBITDA), mais aussi sur le niveau de ses compétences et sur les actions qu'il était censé prendre afin de développer ses compétences<sup>171</sup>. Pourtant, comme nous allons le voir, le poids de ces deux éléments n'est pas forcément équilibré.

\* \* \*

---

<sup>171</sup> Lors de l'entretien, nous avons compris que le manager est aussi évalué sur la qualité des ses propres évaluations de ses subordonnés.

E10. L'évaluation permet :

- d'évaluer des résultats obtenus (déclinés sous forme d'objectifs ; ex. : développer des partenariats, mettre en place un projet sur le terrain avec des bénévoles...),
  - d'évaluer des compétences et des comportements professionnels,
  - d'identifier et de qualifier les besoins de formation,
  - d'attribuer des « points d'évaluation » qui compteront pour la rémunération.

## **2.2 Quels sont les dispositifs existants ?**

- **les catégories de collaborateurs concernés,**
- **les outils spécifiques utilisés pour chaque population...**

E1. Le principal dispositif est l'EAP.  
Cela concerne tout le monde. L'EAP est obligatoire.

\* \* \*

E2. Le process d'évaluation est le même pour tous au niveau mondial. En France, il concerne 7 000 salariés.  
Chaque salarié est appelé à faire son autoévaluation.  
L'évaluation sert à identifier un besoin de développement de compétences par une formation, une mission au sein d'un nouveau secteur d'activité, une mobilité à l'étranger.  
L'évaluation peut aussi servir à identifier un besoin de coaching, c'est-à-dire un accompagnement individualisé pour « accélérer la performance » du collaborateur.

Les outils utilisés :

- l'entretien d'évaluation,
- le feedback, qui est une évaluation permanente tout au long de l'année,
- le référentiel de compétences,
- le 360°.

Le feedback donne la possibilité au manager de mission et au client de formaliser une évaluation à la fin d'une mission.  
Les collègues ne participent pas au feedback.  
Les feedbacks sont historisés. Il est demandé aux managers d'apporter une appréciation appuyée sur des situations.

L'évaluation d'évaluation est annuelle et réalisée par un parrain. Chaque salarié a un parrain. Un parrain peut avoir jusqu'à 5 à 6 filleuls. Le parrain n'est pas le hiérarchique.

Son rôle consiste à apporter un regard neutre et bienveillant sur le développement de son filleul.

L'idée est de mettre le collaborateur en situation de confiance.

Le parrain est désigné par les RH. C'est un sujet éminemment RH dans la mesure où il faut un profil avec de l'écoute, du charisme et pas forcément la même expertise technique que le filleul.

Le parrain a un « rôle tiers ». C'est en fait une relation triangulaire « consultant – manager hiérarchique – parrain ». Il existe des formations au rôle de parrain.

En France, nous comptons 1 000 parrains.

Le référentiel de compétences permet à chaque collaborateur de positionner ses compétences par rapport à celles que l'on attend de lui et que l'on attendra de lui dans les années à venir.

Le référentiel donne pour chacun des secteurs (advisory, tax, insurance...) une liste de compétences « cibles » pour chacun des niveaux de poste (assistant, manager, senior manager...). Ces compétences portent à la fois sur les aspects techniques et comportementaux.

Les compétences sont évaluées selon 5 niveaux (débutant, maîtrise...).

Ces compétences sont autoévaluées par le collaborateur avant son entretien d'évaluation avec le parrain. C'est le parrain qui va valider l'évaluation, il pourra la modifier au besoin, dans la mesure où il a une vue globale qui lui permet de bien situer les compétences de son filleul.

Le 360° donne la possibilité aux collègues de donner un avis et aux consultants de donner un avis sur leurs managers.

Nous pensons que le principe du 360° n'est pas forcément bien adapté à la culture française. De ce fait, on l'utilise moins en France.

\* \* \*

E3. Les dispositifs existants :

- l'entretien annuel d'évaluation,
- l'entretien de fin de période d'essai,
- l'entretien pour la carrière des salariés – projet pour 2010-2011.

\* \* \*

E4. Tout d'abord, il y a forte contextualisation des outils et une volonté de pratiques éthiques portées par le sommet de l'entreprise.

Il existe :

- un entretien d'évaluation,
- un référentiel de compétences.

Nous avons également mis en place l'autoévaluation dans le domaine des compétences.

Il y a un lien entre l'évaluation et le développement professionnel, dans la mesure où on regarde si la personne est en montée en compétence.

Concernant la procédure, c'est la Direction des Ressources Humaines qui étudie les demandes de promotion qui émanent des entretiens d'évaluation.

On envisage de mettre en place un entretien de développement professionnel destiné aux salariés à mi-carrière. Il pourrait se tenir tous les 3 ou 5 ans.

On travaille aussi à un accord sur les seniors (obligation à respecter sous peine de payer 1 % de la masse salariale).

\* \* \*

E5. Il existe 2 dispositifs : un pour les non-cadres (support papier) transmis en pièce jointe, et un autre dématérialisé, qui s'effectue sur outil disponible sur l'intranet de l'entreprise. Son accès se fait par codes personnels transmis par l'entreprise. Cette distinction était en fait liée à la mise en place de l'outil dématérialisé qui a d'abord touché les populations de cadres. A terme, l'outil dématérialisé devrait être déployé à l'ensemble.

\* \* \*

- E6. Il existe 3 dispositifs : un pour les non-cadres (support papier), et un autre dématérialisé pour les cadres, qui s'effectue sur outil disponible sur l'intranet de l'entreprise et qui reprend le modèle Groupe. Nous n'évaluons pas vraiment les comportements, c'est très délicat. Nous en parlons toutefois, mais pas forcément lors de l'entretien.  
Le dernier, très formalisé, destiné à l'évaluation des commerciaux, a fait l'objet d'un accord collectif.

\* \* \*

- E7. Un processus Performance unique pour ASSUR, donc applicable à tous les collaborateurs et outillé sous PeopleSoft RH (version très customisée pour coller aux besoins spécifiques d'ASSUR). Il comporte trois volets distincts (correspondant chacun à un onglet distinct dans l'outil) pouvant faire l'objet de RdV distincts dans l'année entre l'évaluateur et l'évalué :

#### **A. Performance**

##### **A1. Evaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels**

Notation détaillée par objectif (sur une échelle de A à E) avec pondération (de A à C) + notation globale.

**A2. Evaluation par rapport aux valeurs Groupe** (modèle de Leadership ASSUR) décliné en 4 valeurs applicables à tous les collaborateurs : Building Capability, Focus on customer, Share to succeed, Results Orientation + 4 valeurs applicables uniquement à l'encadrement : Strategic Vision, Team Leadership, Change Leadership, Living through ASSUR Values.

Evaluation qualitative (par commentaires uniquement, en raison des contraintes légales qui interdisent de noter ce qui touche aux comportements ?) + note globale.

L'évaluation sur les Valeurs (A2) viendra alors pondérer l'évaluation des Performances : une note globale est donnée par l'évaluateur (mais qui ne résulte pas d'un calcul automatique de type  $A1 \times A2$ ).

En termes de notation, la catégorie A ou B correspond à un niveau de performance exceptionnelle, E à une insuffisance de performance.

Remarque : il n'y pas de consigne officielle ou de pratique de Forced Ranking, mais il semble qu'il existe un modèle sous-jacent de répartition des notations sur l'échelle de A à E.

#### **B. Plan de Carrières & Développement**

Souhaits d'évolution formulés par le collaborateur (métier et/ou géographique).

Identification des actions nécessaires au développement : besoins de formation, de coaching.

#### **C. Passeport 2012**

L'objectif est que chaque collaborateur soit concerné par **l'Ambition 2012** (= Vision Stratégique d'ASSUR). Il doit donc formaliser son engagement en explicitant comment il tient compte de cette vision Groupe dans ses objectifs et sa contribution personnelle. Son manager doit lui aussi préciser comment il contribue à l'atteinte des objectifs de son collaborateur.

Cette partie n'est pas contrôlée par les RH, il s'agit simplement de s'assurer que la discussion a bien eu lieu entre évaluateur et évalué et qu'elle est formalisée en termes d'engagements.

\* \* \*

- E8. Outil : un formulaire papier de 4 pages signé par le collaborateur, le manager (N+1), le N+2 et la RH. Il aborde les thèmes suivants :
- ✓ Bilan des actions de formation suivies
    - ✓ Bilan de l'année écoulée
    - ✓ Définition des objectifs annuels
    - ✓ Evaluation des compétences (techniques, comportementales, managériales éventuellement)
    - ✓ Projet professionnel du collaborateur (mobilité géographique ou fonctionnelle)
    - ✓ Observations du collaborateur (évalué) et du responsable hiérarchique (évaluateur)

Il n'y a pas de notation du collaborateur à l'issue de cet entretien.

Ce document est accompagné de la Fiche Emplois Repères (tirée du référentiel interne de la SXXX) correspondant au poste du collaborateur.

\* \* \*

- E9. **Entretien annuel d'appréciation** : il est censé couvrir, à la fois, la performance de l'année écoulée, la rémunération, les projets professionnels du salarié et les compétences (niveau et atteinte des objectifs de développement). Aucune consigne n'est donnée quant à la durée de l'entretien, ni sur le fait de scinder ou non en parties clairement distinctes, voire de tenir deux entretiens séparés, un sur l'année écoulée et la rémunération, et l'autre sur le projet professionnel et les compétences.

L'entreprise a mis en place un programme de **développement de compétences** pour ses 400 managers dirigeants, articulé autour de douze compétences-clés, réparties en quatre catégories en lien avec les quatre parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, investisseurs. Par exemple la catégorie « Clients » inclut les trois compétences-clés : « Market Intelligence & Analysis », « Winning Customer Loyalty », et « Distributive Added Value Creation ».

Pour chaque compétence, il existe trois niveaux :

- Premier niveau : « Operational efficiency »
- Deuxième niveau : « Process Improvement »
- Troisième niveau : « Strategic Positioning »

Pour chaque compétence, et à chaque niveau, il existe une liste (exhaustive) d'actions proposées pour développer la compétence en question, déclinées de la façon suivante :

- « Job Change » : promotion ou changement de rôle au même niveau ;
- « Role development » : par exemple, piloter un projet ou une négociation difficile avec un client ;
- « Feedback » : par exemple, demander le retour d'un client, mais aussi adhérer à une association professionnelle locale ;
- « Role modelling » : « job shadowing » avec un collègue, mais « benchmarking » avec les concurrents ;
- « Training » : e-learning sur un site interne, lecture personnelle ou suivi de modules de formation à l'université d'entreprise.

Chaque manager reçoit une formation sur le référentiel de compétences et sur l'outil informatique, ainsi qu'un livret de 80 pages contenant plus de 1 500 actions proposées. Parmi ces 1 500 actions, il doit, en début d'année, en sélectionner 6 qui sont enregistrées dans l'outil informatique comme son plan annuel de développement, sur lequel il sera évalué en fin d'année. Depuis l'implémentation de ce dispositif, il y a trois ans, il y a eu des écarts importants entre les taux de

remplissage entre les pays : les Canadiens en tête, et les Français de très loin à la traîne. A partir de cette année, la sanction est lourde : ceux qui ne remplissent pas leur plan de développement ne recevront pas de prime.

\* \* \*

- E10. Dispositif unique pour l'ensemble des salariés (cadres, agents de maîtrise, employés) sous forme d'un entretien d'évaluation annuel.

Quelques rubriques relativement limitées de l'évaluation (touchant aux compétences) ne concernent que les agents de maîtrise ou les cadres. Formulaire papier d'une dizaine de pages, rempli essentiellement de manière qualitative (plusieurs zones prévues pour le bilan de l'année, les explications, les commentaires).

L'échelle d'évaluation utilisée prend deux formes :

- ✓ 3 niveaux pour les objectifs : atteint, partiellement atteint, non atteint ;
- ✓ 4 niveaux pour les compétences : A : point fort ; B : satisfaisant ; C : à consolider ; D : non satisfaisant.

*(Remarque post-entretien : à travers le support utilisé, l'évaluation apparaît donc essentiellement de type qualitatif.)*

Il y a cependant une notation globale de l'évalué, d'un type un peu particulier : à l'issue de l'entretien, l'évaluateur communique un nombre de « points d'évaluation » (de 20 à 50 points max) qui sont pris en compte pour la rémunération.

On considère que l'évaluation est bonne à partir de 35 points (pas d'échelle formalisée).

### **2.3 Y a-t-il une définition des emplois et des compétences ?**

- E1. Oui, il existe des fiches Emploi type pour les fonctions principales.

\* \* \*

- E2. Oui, il existe une définition précise de tous les emplois et des compétences pour chacun des emplois.

\* \* \*

- E3. Oui, il existe une définition de tous les emplois.

\* \* \*

- E4. Oui depuis 2004, tous les emplois sont définis et il existe un référentiel de compétences.  
Nos fiches de fonction ont duré près de 5 ans car elles étaient suffisamment génériques.  
L'année prochaine, on va faire un travail de mise à jour.

\* \* \*

- E5. Oui. Les Fiches de fonction d'emploi sont par ailleurs jointes au dossier transmis aux managers pour la campagne des entretiens annuels.  
Si le collaborateur et le manager estiment après examen de la fiche de fonction que les tâches ont évolué, les services RH sont saisis de cette problématique pour qu'une certaine cohérence de démarche puisse s'organiser. En effet, par des tâches rédigées plus largement qu'initialement, c'est toute la pesée des emplois dans sa classification qui peut en être affectée.

\* \* \*

- E6. Oui. Les Fiches de fonction d'emploi sont par ailleurs jointes au dossier transmis aux managers pour la campagne des entretiens annuels pour les cadres.  
Nous comptons en mettre en place prochainement pour les autres.  
Nous distinguons la fiche de fonction très « collées » à la convention collective et les fiches de postes qui n'ont pas forcément un lien direct.

\* \* \*

- E7. Il existe un référentiel détaillé des métiers (rappel : il s'agit des différents métiers techniques de l'informatique : exploitation, réseau, maintenance informatique, etc.), précisant notamment les compétences et les prérequis de niveau sur chacune de celles-ci, ainsi que les mobilités possibles entre les différents métiers (avec estimation du niveau de difficulté de l'évolution professionnelle). Ce référentiel est semble-t-il plus utilisé dans l'optique de la mobilité que de l'évaluation.

\* \* \*

- E8. Oui, définition des Emplois Repères de la SXXX.

\* \* \*

- E9. Oui, référentiel de compétences détaillé.

\* \* \*

- E10. Il n'existe pas de référentiel d'emplois/métiers aujourd'hui.  
C'est un chantier important à venir pour la DRH, en liaison avec le projet triennal de l'Association qui vise à davantage responsabiliser les bénévoles pour élargir son action caritative.

#### **2.4 A quel moment de l'année se déroule l'E/A et pourquoi ?**

- **Faites-vous plusieurs RDV d'E/A dans l'année ? Si oui, pour quels types de populations ? A quelle fréquence ? Et que mesurez-vous à ce moment-là ?**
- **Avez-vous l'occasion de les changer ? Dans quels ordres de grandeurs et pourquoi ?**

- E1. L'EAP se tient au moins une fois par an, à la date anniversaire de l'embauche. Il y a donc des EAP régulièrement tout au long de l'année, parce que l'on ne peut arrêter l'entreprise pendant deux mois.

L'EAP existe en support papier.

On y trouve :

- les résultats vs les objectifs fixés (on est dans l'évaluation du réalisé),

- les difficultés rencontrées,
- en termes de compétences, les manques à combler avec les demandes de formation,
- une évaluation de la qualité de la relation N/N+1.

L'EAP est semestriel pour les directeurs et les chefs de projet parce qu'ils disposent d'une part variable (% sur la marge ou le CA + des primes). « Il faut évaluer pour payer ».

La part variable fait l'objet d'avenants au contrat de travail.

Les consultants n'ont pas de part variable mais des primes (par exemple, une prime pour avoir facilité la signature d'un nouveau projet).

A noter que les fonctions support ont également une part variable.

En résumé, l'EAP est orienté Atteinte des résultats, car cela déclenche la rémunération du salarié.

Plutôt : l'évaluation du salarié – de ses résultats, comme de ses compétences – demande du courage managérial, ce qui est loin d'être systématique.

Pour les décisions d'augmentation du fixe, il existe un comité Carrières, constitué de 4 à 5 personnes, qui traite uniquement des demandes consécutives à un EAP. Les managers viennent défendre leurs propositions d'augmentation des fixes. Le comité examine, il regarde la cohérence par rapport à d'autres salariés. Ce qui compte dans la décision in fine, c'est le diplôme, l'expérience et les arguments du manager sur les performances du salarié.

A noter qu'il n'existe pas d'augmentation collective.

\* \* \*

- E2. Tous les salariés sont évalués en septembre.  
L'entreprise, partout dans le monde, utilise les mêmes outils, le même process, le même cycle.  
Tout le monde parle le même langage.

Le process prévoit un entretien d'évaluation avec le parrain, sur la base des feedback.

Le parrain donne son éclairage sur les feedbacks. Il en fait une synthèse qui permet de déterminer une proposition de note (sur une échelle de 1 à 5).

Ce sont des comités composés d'associés et des managers hiérarchiques qui décideront in fine de la note.

Les comités se réunissent dans un même espace-temps pour assurer un traitement équitable des évaluations.

La volonté d'équité est très forte.

Il faut souligner que le manager hiérarchique a d'abord un rôle d'animateur et d'organisateur.

\* \* \*

- E3. L'entretien d'évaluation est annuel. Il a lieu au premier trimestre de chaque année et il concerne tous les salariés.  
Les contenus de l'entretien d'évaluation portent sur les résultats/objectifs, les besoins de formation, les objectifs de la période à venir et les souhaits d'évolution en termes de mobilité fonctionnelle et de mobilité géographique.

\* \* \*

E4. Les entretiens ont lieu une fois par an, à la même période en février.

\* \* \*

E5. L'évaluation se déroule en octobre-novembre, pour une consolidation en décembre pour le plan de formation et une distribution des rémunérations en janvier-février de l'année qui suit. Il appartient au manager de faire au moins un entretien annuel dans l'année. Le taux de retour de l'entretien annuel se situe aux environs de 86 %.

Nous avons récemment changé le référentiel pour intégrer le management par mode projet. Cette dimension de travail collective est effectivement à apprécier, même si elle est aujourd'hui une démarche essentielle à la mise en place d'organisations agiles.

\* \* \*

E6. Nous dématérialisons l'entretien annuel pour les cadres. Concernant les commerciaux, nous serions obligés de changer l'accord collectif. Pour nous, un support doit tenir à peu près 4 à 5 ans.  
Sur la fréquence, voir réponse 1.

\* \* \*

E7. Chacun des 3 volets a en principe un cycle de vie différent.  
De manière générale chez AT (mais avec des adaptations possibles suivant les entités organisationnelles) :

- **Performance**

Donne lieu à 3 RdV annuels : fixation et discussion des objectifs, revue de mi-année, évaluation de fin d'année.

Rem : le RdV de mi-année est fortement conseillé mais n'est pas systématiquement appliqué.

- **Plan de Carrières et de Développement**

En général RdV de mi-année.

- **Passeport 2012**

En général 2 RdV : mi-année et fin d'année.

\* \* \*

E8. Un dispositif unique pour tous les salariés sous la forme d'un entretien annuel d'évaluation qui se déroule de janvier à mars.

Dans le passé, la DRH a pu instaurer des entretiens de mi-année pour des catégories ciblées de collaborateurs : ceux ayant connu une évolution professionnelle récente (suite à promotion, par ex.) ou ceux pour qui les contraintes de métier le rendent nécessaire (ex : ingénieurs informatiques fonctionnant en mode projet).

Cette pratique n'a plus cours aujourd'hui faute de moyens (contexte de réduction des ressources RH depuis 2008).

\* \* \*

- E9. Les entretiens d'évaluation ont lieu une fois par an vers la fin de l'année<sup>172</sup> afin d'avoir les indicateurs financiers pour discuter de l'atteinte des objectifs financiers qui serviront de base au calcul de la prime annuelle.  
Le choix de la période des entretiens est entièrement déterminé par le besoin de fixer les primes et les salaires.

\* \* \*

- E10. 1 RdV annuel pour tous les salariés, qui se déroule du 1<sup>er</sup> juin au 31 octobre. Ce calendrier fait aujourd'hui peser des contraintes assez fortes sur le processus de formation car :

- ✓ il laisse un temps très limité pour analyser les entretiens, construire le plan de formation global et respecter les obligations légales de concertation avec les partenaires sociaux (novembre à mi-décembre) ;
- ✓ il contribue à réduire les périodes de formation disponibles dans l'année.

## **2.5 Quelle relation y a-t-il entre le processus d'E/A et les autres processus RH (Rémunération, formation, gestion des carrières...) ?**

- E1. L'EAP est le passage obligé pour la rémunération et, dans une moindre mesure, pour les formations ou la gestion de carrière.  
Il faut rappeler que notre groupe s'est fait en fusionnant une multitude de filiales, concurrentes entre elles. Quand les filiales ont fusionnées, la décision de constituer des branches, des divisions a été prise et il a fallu, dans la foulée, harmoniser les outils et processus RH.  
On a signé un accord d'harmonisation avec les partenaires sociaux. Tout cela est assez récent, cela date de 2006.  
Avec cet accord d'harmonisation, on a par exemple créé des fiches Emploi type pour les fonctions principales. Ces fiches sont en fait d'une portée assez limitée dans la mesure où elles sont génériques. Malgré tout, on y trouve bien entendu quelques différences selon le statut.

\* \* \*

- E2. L'entretien d'évaluation sert à déterminer une proposition de note que le comité validera in fine.  
Selon la note obtenue (de 1 à 5), on s'orientera vers une évolution de la rémunération, une évolution de carrière, mais aussi, pour les notes 1 ou 2, la mise en place d'un plan d'action afin que le collaborateur redresse la barre.

\* \* \*

- E3. Dans l'attente de la mise en place du nouveau projet, un lien avec la rémunération est bien présent.

L'entretien irrigue aussi la formation, la gestion des carrières et à terme, la GPEC.

\* \* \*

- E4. Nous avons une contrainte budgétaire, comme dans beaucoup d'entreprises, mais on essaie d'être cohérent.

On fait des enquêtes de rémunération, on regarde par filière métier où on se situe.

Les rémunérations peuvent en fait évoluer selon une double logique : l'équité interne et l'équité externe.

Nous appliquons l'augmentation collective prévue par la convention collective, que nous complétons dans une logique d'individualisation en recherchant l'objectivité et l'équité.

L'année dernière, un tiers des augmentations ont été liées à la performance individuelle – les résultats obtenus dans le poste.  
On essaie d'être cohérent dans le rapport contribution/rémunération.

On envisage aussi d'entrer dans un système d'intéressement. Les premières négociations sont prévues en 2010.  
Nous avons une culture de la performance collective – nous sommes une entreprise de l'économie sociale !

Nous tenons beaucoup à cette logique de performance collective : dans une agence, il s'agit bien d'un travail collectif et d'une réussite collective.

Il n'existe pas de part variable liée à des résultats commerciaux – on est sur l'idée d'une évaluation/rémunération collective.

Pour autant, on a commencé à mettre en place des systèmes de primes, notamment pour les cadres. On sait donner des primes quand il le faut. Une prime peut par exemple atteindre 2 000 € et, compte tenu de l'histoire et la culture de notre entreprise, c'est assez original et innovant.

\* \* \*

E5. L'évaluation est un outil qui appuie la distribution des rémunérations. Cet aspect est délicat puisque la tendance mesurée dans notre entreprise en termes d'appréciation se fait par/sur une échelle d'évaluation de A à E. Les données actuelles démontrent que « la discrimination en termes de performance » n'est pas assez marquée si elle utilisée comme une base de distribution de la rémunération, ce qui est le cas dans notre entreprise.

A cet effet, il est donc demandé aux managers de proposer des notations qui seront confirmées dès lors qu'elles seront consolidées et comparées à d'autres services.

Cette démarche de lissage indirect n'est pas forcément très bien formalisée et objectivée, mais elle est nécessaire pour essayer de rendre à l'outil un rôle essentiel de reconnaissance et de distribution. S'il y a des nuances à apporter, c'est sur le registre.

\* \* \*

E6. Pour les commerciaux, tout est fixé lors de la distribution des objectifs qui sont de 3 natures : quantitatif, à peu près 50 % ; qualitatif, 30 % ; et 20 % sur le suivi des procédures (reporting, suivi de la politique commerciale...). Tout est ensuite calibré sur un tableau négocié lors de l'accord collectif.

Les propositions de rémunération sont transmises à la DRH pour examen et notamment pour assurer une certaine cohérence. S'instaure un dialogue avec les directions et une validation finale qui se fait en accord avec la DRH.

\* \* \*

E7. Il y a un lien fort avec la rémunération : l'évaluation des Performances conditionne le versement des bonus individuels pour l'encadrement, ou la répartition des primes collectives pour les employés ou les agents de maîtrise d'une même unité.

Remarque : cependant, la lisibilité en termes de rémunération n'est pas directe à l'issue d'une évaluation, car une pratique de classement des salariés intervient : les salariés ayant obtenu une note similaire seront ensuite classés à l'intérieur d'une même bande de rémunération.

- Egalement un lien assez fort avec la formation et la gestion de carrières.

\* \* \*

E8. **Rémunération** : elle est en principe découplée de l'APP (sauf dans le cas particulier des cadres qui touchent des primes sur objectifs, soit environ 120-150 cadres). Cet aspect n'est donc pas abordé lors de l'entretien.

Cependant, le calendrier RH (les augmentations de rémunération intervenant en avril, à l'issue du processus d'APP qui a lieu de janvier à mars) fait qu'il y a ambiguïté, ou au moins perception ambiguë dans la pratique, ce qui peut amener certains collaborateurs à faire des demandes lors de l'entretien.

- **Formation** : couplage très fort. Les fiches d'évaluation sont analysées exhaustivement par la DRH pour construire le plan de formation.

- **Mobilité** : couplage faible, faute de moyens RH pour assurer un suivi.

Les souhaits d'évolution géographique ou fonctionnelle sont recueillis, mais il n'y a pas de suivi. Ce constat a conduit à mettre en place un processus distinct de suivi des mobilités visant à assurer le suivi des réponses apportées par l'entreprise sur un horizon de 3 ans. Cette pratique n'a plus cours aujourd'hui, faute de moyens RH. Il existe aussi un Intranet RH dédié à la publication des postes ouverts en interne.

- **Gestion de Carrières** : pas de lien avec l'APP. Sujet géré distinctement via les comités de carrière (on y aborde aussi les plans de remplacement).

\* \* \*

E9. Lien très fort avec la gestion des compétences et la formation.

Lien fort avec la rémunération : l'entretien conditionne le versement de la part variable.

\* \* \*

E10. Lien fort avec la formation.

Lien assez fort avec la rémunération qui obéit globalement à une logique de progression à l'ancienneté dans le cadre de la classification professionnelle de l'Association. En règle générale, le salarié franchit un échelon tous les 2-3 ans sur une échelle en comportant 15.

Cependant, à côté du mécanisme d'attribution des points d'évaluation (de 20 à 50), il en existe aussi un autre « à l'ancienneté » qui attribue automatiquement 30 points chaque année (pour tous les salariés ayant une ancienneté supérieure à 6 mois).

## **2.6 Utilisez-vous l'E/A dans la constitution des plans de remplacement ? des sanctions (insuffisance pro, fautes...) ?**

- E1. Nous n'avons pas d'organigramme de remplacement. On ne peut savoir qui peut remplacer qui, cela n'a pas de sens.  
On est de plus en plus vigilant sur les EAP, car les managers ont tendance à éviter les conflits – en ne notant pas toujours une évaluation objective des lacunes et contre-performances du salarié dans le document d'EAP – et cela pose problème quand on sanctionne, dans la mesure où l'EAP peut venir contredire la décision.  
L'EAP est un document cosigné par le N et le N+1 !

L'EAP peut aussi aider à prendre une décision, par exemple pour les salariés qui ont plus de 10 ans d'ancienneté et que le manager souhaite licencier soudainement.

Il est systématiquement exploité après l'entretien par les services RH pour détecter : demandes de formation, problèmes managériaux, demandes de mobilité, etc., et également lors d'un transfert d'un manager à un autre, lors d'une mobilité.

Les salariés font une copie de leur EAP qu'ils gardent chez eux, ils savent que c'est une pièce importante.

Notre turnover se situe entre 20 et 30 %. Il s'explique en partie par le faible sentiment d'appartenance des consultants à leur entreprise, lié à la dispersion géographique des lieux d'intervention et au temps important passé chez les clients. C'est un frein à la fidélisation.

De plus, nos managers sont d'abord attendus sur les résultats commerciaux, les résultats en termes de management sont secondaires.

\* \* \*

- E3. L'entretien a pu servir comme élément de preuve en cas d'insuffisance professionnelle.  
Mais il faut rappeler que la finalité de l'entretien n'est surtout pas de servir à une sanction.

Par ailleurs, on constate régulièrement des contradictions : un manager mécontent peut devenir un manager bienveillant pendant l'entretien, alors que celui-ci doit servir à mettre en évidence les éventuelles lacunes, si elles existent vraiment, comme les réussites.

\* \* \*

- E4. On est par exemple allé jusqu'à licencier, lorsque l'autorité d'un manager était remise en cause.  
Si on ne va pas au bout de l'évaluation, en quoi est-ce générateur d'efficacité ?

\* \* \*

- E5. Oui, pour les plans de remplacement : cela sert à détecter les potentiels. Pour autant, lors de l'examen des plans de succession, l'évaluation est un support important. Un assesment complémentaire sur les attentes du poste en question peut être demandé par la suite.

Pour les contentieux individuels, il peut aussi servir d'appui avec tous les autres moyens que sont les lettres, les mails, les témoignages... C'est bien évidemment une fois encore très délicat. La formalisation avec le salarié de points d'insuffisances est un des moments les plus difficiles de l'entretien, et ce à la fois pour le manager et le salarié.

\* \* \*

- E6. Oui, pour les plans de remplacement, mais non, pour servir de constitution d'un dossier, sinon c'est toute la démarche qui est biaisée.

\* \* \*

- E7. Non, pour les plans de remplacement.  
De manière générale, ce nouveau process n'a pas été conçu pour gérer les High ou Low performers.  
Pour les High Performers, il n'y a pas de définition commune au niveau Groupe, à ce jour.  
Pour les Low Performers, on n'envisage pas de se servir de l'outil dans l'optique de sanctions. Au contraire, le process, tel qu'il est conçu, vise à sécuriser la Performance via le RdV de mi-année qui permet de soulever les alertes et de mettre en place des actions d'accompagnement personnalisées. On rentre là dans un dispositif RH particulier qui reste plutôt confidentiel.

\* \* \*

- E8. Plans de remplacement : non. Géré distinctement.  
L'APP n'est clairement pas conçue dans une optique de sanctions.  
Cependant, de manière classique, en cas de litiges prudhommaux, l'historique des formulaires d'entretien d'APP sera analysé, à la recherche d'arguments permettant d'étayer la position de l'entreprise.

## ***2.7 Comment s'assure-t-on de la cohérence entre les objectifs et les indicateurs fixés par les managers et ceux de l'entreprise ?***

- E1. Au niveau stratégique, on trouve quatre priorités : la croissance & la rentabilité, la différenciation employeur, la différenciation client... Ce sont des priorités assez difficiles à décliner sur le plan opérationnel à l'exception de la croissance & de la rentabilité.  
Il se trouve que nous avons très peu de niveaux hiérarchiques entre le consultant et le directeur de périmètre qui reporte au Board, et que nos objectifs sont essentiellement tournés vers la croissance.

\* \* \*

- E2. Le top management de l'entreprise fixe les grands axes stratégiques :  
- people,  
- qualité / respect des règles,  
- excellence du travail au quotidien,  
- ...

Ces axes sont déclinés dans toute l'entreprise. Cela se traduit par un socle standard qui doit être individualisé.

\* \* \*

- E3. Nous n'avons pas encore les moyens de nous en assurer.  
Notre soupape est le N+2 qui doit s'assurer de la cohérence des objectifs de son secteur.

\* \* \*

- E4. La cohérence est assurée par les évaluateurs qui, comme les évalués d'ailleurs, connaissent les objectifs de l'entreprise.  
Pour l'entretien annuel, c'est plus de 600 managers qui ont été formés.  
D'une manière générale, on décline les objectifs de l'entreprise dans les outils.

\* \* \*

- E5. Pour s'assurer de cette démarche, nous avons fait appel au cabinet Tower Sperrin pour former à la fixation d'objectifs clairs, précis, à tout le moins objectivables. Sur les prestations d'ordre intellectuel (conseils, prestations juridiques...) qui assurent un certain niveau d'interprétation personnel, cette démarche doit là encore être nuancée. Et cela en est sûrement une limite.

\* \* \*

- E6. Nous formons les managers et les personnes évaluées au moyen de jeux de rôle pour assurer la formation d'objectifs clairs, précis, de type SMART.

\* \* \*

- E7. Les objectifs sont fixés en cascade, depuis le sommet jusqu'à la base. Les objectifs de niveau N-1 sont une déclinaison de ceux du niveau N.  
La fixation des objectifs est un process particulier qui se déroule en octobre-novembre de l'année N-1, en vue de l'année N, et qui est supervisé par les RH.

\* \* \*

- E8. Pas de processus ou de mécanique particulière.  
Dans la pratique, les entretiens d'appréciation doivent se dérouler en suivant un ordre hiérarchique (ceux de niveau N+1 avant ceux de niveau N).  
Par ailleurs, il existe des directives et des définitions en matière de fixation des objectifs.

\* \* \*

- E10. Il n'y a pas de processus formalisé.  
La cohérence des objectifs est assurée de façon intuitive via les contacts entre le secrétaire général et les encadrants des différentes structures de l'association.  
Elle s'appuie essentiellement sur la bonne volonté de tous et l'ancrage des Directeurs par rapport aux valeurs et à l'état d'esprit de l'association.

## **2.8 Quelle est l'autonomie de vos managers dans la fixation de vos objectifs ? (→ quelle intimité entre le N et N+1 ?)**

- E1. L'autonomie des managers est totale, avec un bémol : il faut être dans le contexte, il faut que ce soit adapté aux attentes du client.

Mais le manager n'a pas la main sur les objectifs qui donnent lieu à une rémunération variable.

Ce sont les RH qui cadrent ce que l'on peut faire et ce que l'on ne peut pas faire. Ce sont les RH qui rédigent les objectifs, sur la base de la proposition des opérationnels, qui feront l'objet d'un avenant au contrat de travail ou d'une lettre d'objectifs.

\* \* \*

- E2. Les managers ont une autonomie dans la fixation des objectifs individuels, dans la mesure où ceux-ci doivent prendre en compte les enjeux clients. La contextualisation des objectifs est importante puisque le client peut évoluer.

\* \* \*

- E3. Les managers ont une grande autonomie, ce qui n'est pas sans poser des problèmes, notamment en matière de cadrage des objectifs. On travaille à la mise en place d'une déclinaison des objectifs du sommet vers la base, en introduisant une démarche de type SMART pour améliorer le cadrage et l'expression des objectifs.

\* \* \*

- E4. Par exemple, pour le front-office, les managers ont une autonomie pour fixer les objectifs en fonction des priorités de l'agence.

\* \* \*

- E5. D'un point de vue général, il est prescrit aux managers (notamment lors des formations) de ne pas fixer plus de 4 à 5 objectifs. Ces derniers doivent le plus possible pouvoir se mesurer par des indicateurs objectivables et mesurables. Quant au contenu des objectifs, ils doivent être en cohérence avec les objectifs définis par leurs propres managers. A ce stade, nous n'avons pas envisagé que le management général puisse fixer de mauvais objectifs...

\* \* \*

- E6. Pas plus de 3 à 4 objectifs. Pour les commerciaux, les objectifs sont fixés par les directions commerciales régionales. Quant au contenu des objectifs, ils doivent être en cohérence avec les objectifs définis par leurs propres managers.

## ***2.9 Comment s'assure-t-on de l'équité et de la justice lors du processus ? (Ex. : quelles possibilités de recours ou de contestation pour les collaborateurs ?)***

- E1. Le comité Carrière veille à l'équité interne, à la cohérence. Le fait d'avoir créé un comité Carrière garantit une justice au processus. En cas de conflits, si pas de cosignature possible, le dossier est alors remonté au RH. Le DRH peut intervenir comme le ferait un médiateur. Il faut souligner que le DRH valide et signe toutes les primes.

\* \* \*

- E2. Chaque salarié a la possibilité d'apporter une évaluation contradictoire.

Toute évaluation permanente (feedback) doit faire l'objet d'une explication par des faits. Il faut illustrer par des faits, faire le lien avec le réel.

Nous voulons une grande transparence. Les managers comprennent bien ce besoin de transparence.

Nous constatons d'ailleurs une grande évolution des pratiques.

\* \* \*

- E3. Jusqu'en 2004, il a existé une commission paritaire que les salariés pouvaient saisir.

Aujourd'hui, il existe une réunion avec les délégués du personnel pour examiner les problèmes d'équité. C'est une instance qui est nourrie par les requêtes des salariés. C'est très hérité de l'Administration.

Dans les faits, le manager est plutôt soutenu.

\* \* \*

- E4. On essaie d'être équitable.

Nous sommes dans une entreprise où le social est incarné par le dialogue social.

\* \* \*

- E5. Hormis la procédure de lissage précédemment décrite, les collaborateurs peuvent demander à rencontrer les RH et ou directement le N+2. Par la suite, il tient à chacun d'exercer ses responsabilités et de faire en sorte que l'intérêt général de l'entreprise soit l'objectif essentiel de ces démarches.

\* \* \*

- E6. La procédure de remontée préalable auprès de la DRH permet au GRH de poser un regard critique et d'intervenir éventuellement pour corriger quelques oublis.

\* \* \*

- E7. Un comité de pré-lissage, associant RH et responsables de départements, vise à s'assurer de l'homogénéité et de l'équité des notes ou à traiter les cas sensibles, en amont des RdV d'évaluation.

Il passe ainsi en revue les notes :

- à l'intérieur d'un département,
- et de manière transverse (interdépartements).

Sur un autre plan, l'évalué peut refuser de valider (informatiquement) son entretien d'évaluation. Dans ce cas, l'évaluateur peut « forcer » la validation de l'entretien ; celle-ci déclenchera la notation et impactera la rémunération mais entraînera également une intervention de la DRH.

\* \* \*

- E8. Pas de processus ou de dispositif particulier, mais régulation informelle.

Les désaccords ou réserves potentiels de l'évalué peuvent être formalisés par le salarié dans le formulaire d'évaluation (zone réservée aux commentaires) ; ils

pourront ainsi être identifiés par la DRH et traités avec les directions opérationnelles.

\* \* \*

- E10. Le salarié peut saisir la commission paritaire prévue dans l'accord d'entreprise, à laquelle siègent le président de l'association, le directeur de l'établissement, les représentants des syndicats et les élus du personnel.  
Ce recours est rarement utilisé en pratique.

**2.10 Avez-vous une mesure quantitative de l'E/A (% de retours, par ex.) et/ou qualitative ? Et si oui, comment y procédez-vous ?**

- E1. Nous n'avons pas de problème de retours compte tenu de la place centrale qu'occupe l'EAP dans la rémunération.  
Tous les originaux sont conservés. Les RH en ont besoin pour préparer les comités.

On mesure les actions de formation à mener, les besoins en mobilité et on identifie les problèmes interpersonnels.

\* \* \*

- E2. Tout est réalisé en ligne.  
Grâce à la dématérialisation, nous pouvons mesurer sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

\* \* \*

- E3. Il n'en existe pas encore mais il y a bien un besoin de mesure quantitative et qualitative.

\* \* \*

- E4. Oui, c'est mesuré sur les plans quantitatif et qualitatif.

\* \* \*

- E5. 86 % (taux de retour sur les ETP). L'aspect qualitatif est beaucoup moins « apprécié », même si l'on observe un meilleur niveau dans l'écriture et la notation depuis les formations.

\* \* \*

- E6. Le Taux de retour sur les ETP, sachant que, pour les commerciaux, s'il n'y a pas eu d'entretien annuel, il ne saurait y avoir de distribution de rémunération variable... Le qualitatif est moins regardé.

\* \* \*

- E7. Deux indicateurs sont suivis en particulier :  
▫ le taux de réalisation des entretiens (~ 95 %),  
▫ le taux de refus de validation des entretiens (~ 1 %).

Rappel : ce processus est relativement neuf, déployé début 2009.

\* \* \*

- E8. Suivi du % d'avancement par filiale, entité, etc. + relance, quand nécessaire, directement lors des Comités de Direction.  
Remarque : pour certaines filiales de la SXXX engagées dans des processus de certification, certains indicateurs RH classiques (taux d'absentéisme, turnover, % de collaborateurs évalués, etc.) sont intégrés et suivis dans le cadre de leur démarche.

\* \* \*

- E10. Environ 90 % de remontées.

**2.11 Quelle proportion (%) de l'entreprise applique-t-elle correctement le processus ?**

- E1. En France, 100 %.

\* \* \*

- E2. La totalité des salariés.

\* \* \*

- E3. Environ 95 %, dans la mesure où c'est la condition pour bénéficier éventuellement d'une augmentation individuelle.

\* \* \*

- E4. Plus de 90 %.  
Il faut que tous les salariés aient un entretien par an avec leur responsable hiérarchique, c'est ce que nous visons.

\* \* \*

- E5. D'un point de vue général, la démarche d'entretien est bien suivie (soit les 86 % précités). C'est plus la qualité de l'échange qui reste véritablement à apprécier, d'abord parce que les attentes du salariés ne sont pas complètement assumées et formalisées (sauf peut-être pour la rémunération...) et ensuite parce que le management n'est peut-être pas non plus prêt à tout dire... Ce qui est heureux en soi pour les rapports entre les gens et la motivation à venir.

\* \* \*

- E7. 100 % chez AT.

\* \* \*

- E8. Globalement bien appliqué.

\* \* \*

- E10. Deux des cinq entités qui constituent l'association appliquent le processus d'évaluation, les trois autres ne semblent pas l'appliquer aujourd'hui.

### **3. L'outillage de l'appréciation**

#### **3.1 Quels types d'outils avez-vous mis en place (méthodologie supports, SI...) ?**

E1. L'EAP.

Et la réunion de convergence : c'est une réunion entre un consultant, son N+1 et un responsable du client. Cette réunion se passe de façon récurrente en fonction de la criticité du contexte client.

La réunion donne lieu à un compte rendu. C'est clairement un outil d'évaluation. La première question qui est d'ailleurs posée est : « Etes-vous satisfait de nous ? »

Cela sert aussi à tester le niveau de motivation du consultant.

La réunion de convergence est prévue contractuellement dans le projet.

\* \* \*

E2. SI RH avec :  
- Base de compétences avec les référentiels  
- Entretien d'évaluation  
- Feedback  
- 360°

\* \* \*

E3. Cf. 2.

\* \* \*

E4. Cf. 2

\* \* \*

E5/E6. Support papier pour les non-cadres et support dématérialisé pour les cadres. Ces derniers peuvent néanmoins les imprimer.

\* \* \*

E7. Outillage sous PeopleSoft (version très customisée pour les besoins d'ASSUR et éloignée du standard de l'outil). Chaque salarié peut accéder à son évaluation en ligne (depuis son poste de travail).

\* \* \*

E8. Formulaire papier (4 pages) unique pour tous + annexes (Fiche Emplois Repères). Réflexion en cours pour informatiser le processus d'APP en 2010.

\* \* \*

E9. Référentiel de compétences détaillé

Informatisation de l'évaluation.

\* \* \*

E10. Cf. 14. formation.

### **3.2 Comment est perçue la formalisation du processus (supports) ?**

E1. La formalisation est bien perçue. Chacun fait une copie de son EAP.

\* \* \*

E2. C'est bien perçu.  
On joue carte sur table avec nos salariés. Par exemple, dès leur intégration dans l'entreprise, nous présentons nos outils, notre process, les perspectives de carrières.

\* \* \*

E3. La formalisation est assez mal perçue par les salariés malgré nos efforts de formation.

\* \* \*

E4. La formalisation du processus est bien perçue.  
Les formations ont bien joué leur rôle.  
Dans la mesure où nos outils sont ouverts, nous avons évité l'écueil de « l'outil carcan » qui limite le champ du dialogue.  
De plus, « Je ne veux pas de la gigantesque boîte à outils ».  
L'évaluation est un moment d'échanges, il nous faut un outil très souple.  
Nous sommes une entreprise française, on ne court pas après le formalisme.

\* \* \*

E5/E6. L'exercice est aujourd'hui intégré et attendu, voire revendiqué. La maturité de l'entreprise à ce sujet est très forte.

\* \* \*

E7. Formalisation très bien perçue, car un gros effort a été fait en termes de simplicité et d'ergonomie.

\* \* \*

E8. Bien perçue. Support pensé pour être simple d'utilisation à tous les niveaux.

\* \* \*

E9. Le dispositif mis en place est relativement lourd et nous comprenons la difficulté de certains salariés à l'appivoiser, ainsi que la résistance rencontrée parmi certaines populations, surtout les managers en France.  
Une simplification serait de remplacer la liste des 1 500 actions à prendre par des catégories de type d'actions qui peuvent être adaptées au contexte par le salarié, en accord avec son N+1.

\* \* \*

- E10. Perception et compréhension moyenne, semble-t-il.  
Les évaluateurs ressentent un manque de repères, d'illustrations, d'objectivation qui les aideraient à porter un jugement sur les compétences et les comportements.  
Il semble que du côté des évalués, les plus anciens sont plutôt mal à l'aise par rapport à la situation de l'entretien (difficulté à accepter le jugement porté par l'évaluateur) ; en revanche, il ne semble pas y avoir de problèmes, ou beaucoup moins, pour les plus jeunes.

### **3.3 Comment formez-vous vos salariés et managers à ce processus ?**

- E1. Ce sont les RH qui forment les managers à l'utilisation, à la pratique de l'EAP.  
On se rend compte que ce n'est pas simple pour eux de pratiquer le questionnement ouvert, par exemple.  
Dans le passé, on a pu être jugé trop vague dans nos évaluations.  
Depuis 2008, l'EAP a remplacé l'EA ; le P veut dire que nous souhaitons intégrer les moyens à mettre en place pour une mobilité professionnelle et pour répondre aux souhaits professionnels du salarié.  
Avec l'EAP, on a aussi intégré un référentiel de compétences et des aptitudes, avec les niveaux que les salariés doivent détenir. C'est un outil ultra pointu (radar) qui marche bien chez les consultants qui sont des ingénieurs ! Le référentiel sert à objectiver l'évaluation.

\* \* \*

- E2. Les parrains sont formés pendant une journée (présentiel).  
Puis ils doivent se former en ligne (modules obligatoires).

Une formation de quelques parrains au coaching est mise en œuvre. Nous souhaitons avoir des parrains bien formés aux techniques de coaching, qui seront responsables de la formation des autres parrains.

Ces actions de formation sont importantes ; nous voulons fidéliser en nous appuyant de plus en plus sur un partage de compétences et de moins en moins sur une gestion hiérarchique.

Les collaborateurs sont également formés.

\* \* \*

- E3. Ce sont en fait les managers qui ont été formés.  
Les formations ont débuté il y a deux ans.

\* \* \*

- E4. Par une formation à l'entretien annuel, à la fois sur le « comment mener un entretien » et sur l'outil.

\* \* \*

- E5/E6. Un programme de formation par le même organisme de formation (TP) est dispensé à l'ensemble des intervenants.

\* \* \*

- E7. On distingue bien les deux aspects :
- Formation au process RH : elle fait partie de l'info RH de proximité (organisée par les RH de chaque entité)
  - Formation à l'outil : plusieurs formules (sessions d'info, modules e-learning, mémos). Démultiplication via des relais dans chaque entité

\* \* \*

- E8. Guide d'entretien + piqûres de rappel ponctuelles.

\* \* \*

- E10. Formation de deux jours pour les encadrants (évaluateurs) :
- ✓ 1 jour sur les principes,
  - ✓ 1 jour sur le déroulement de l'entretien (avec exercices et simulation).

Pas de formation pour les évalués, mais diffusion d'une plaquette (Comment se préparer ?)

**3.4 Est-ce que vous mesurez – et si oui, comment ? – la satisfaction ou l'insatisfaction générée par ce processus auprès des collaborateurs de votre entreprise ?**

- E1. Non, pas pour l'instant.  
Le processus rentre dans le cadre de la procédure qualité du groupe qui est elle-même audité dans la perspective d'une certification ISO.

\* \* \*

- E2. Oui, elle est par exemple mesurée par le nombre d'évaluations contradictoires demandées par les salariés.

\* \* \*

- E3. Oui, nous mesurons à travers les questions qui nous sont posées par le CHSCT et le CE.

\* \* \*

- E4. Oui, elle est mesurée.  
Le fait que la presque totalité des salariés a un entretien annuel nous montre que la démarche est comprise et acceptée.

\* \* \*

- E5/E6. La mesure que nous utilisons se situe à la fois sur le nombre de refus de signature de l'entretien, le nombre d'entretiens non effectués, le nombre d'entretiens demandés à la RH à l'issue des entretiens et le nombre de questions de DP sur ce sujet.

\* \* \*

- E7. Non, pas directement.  
Cependant, l'enquête de satisfaction globale ASSUR menée périodiquement auprès des salariés intègre des éléments RH.

\* \* \*

- E8. Non, pas de mesure particulière.  
Plus généralement, l'entreprise a eu recours, jusqu'à récemment, à des baromètres d'opinion des salariés, réalisés tous les 3 ans avec le concours d'une société extérieure.

\* \* \*

- E9. Le dispositif étant très récent, il n'y a pas encore eu d'évaluation par les utilisateurs.

### **3.5 *Comment l'usage rigoureux du dispositif d'E/A agit-il sur la carrière des individus ?***

- E1. On peut penser qu'un usage rigoureux agit sur la motivation des salariés.  
Rien ne permet de dire que cela agit sur la carrière.  
Un usage rigoureux permet aussi la certification.

\* \* \*

- E2. L'E/A n'est qu'une composante de l'évaluation.  
Il faut plusieurs années de bonnes évaluations pour bénéficier d'une évolution de carrière.  
Un associé a en général autour de 45 ans.

\* \* \*

- E3. Il est aujourd'hui difficile de faire un lien.

\* \* \*

- E5. A vrai dire, cet aspect est un élément important dans la détection. Mais pour autant, il n'est pas vrai de dire qu'une personne bien évaluée depuis des années fera systématiquement l'objet de rémunérations ajustées (surtout si elle n'en exprime pas clairement la demande...), d'un dispositif de gestion de carrière personnalisée (l'entreprise traitant essentiellement des ressources clés, il ne s'agit pas pour elle de prévoir pour tous des prévisions d'évolution). A tout le moins, ce sont des éléments d'appréciation plus ou moins importants en fonction des niveaux de postes occupés.

\* \* \*

- E6. A dire vrai, l'outil est court-termiste et sert, d'une année sur l'autre, à élaborer les outils RH. Il nous faudrait plus de temps et des outils ajustés. Les managers sont peu nombreux à regarder les entretiens sur 2 à 3 années en arrière.

\* \* \*

E8. Pas de lien.

### **3.6 *Faites-vous un distinguo entre les missions (la tenue du poste) et les objectifs ?***

E1. Oui, le référentiel de compétences sert à évaluer la tenue du poste.  
Les objectifs font l'objet d'avenants au contrat de travail.

Ce qui est vraiment particulier et centré sur le salarié, ce sont les objectifs.  
Le référentiel de compétences a en fait une visée assez large.

\* \* \*

E3. Aujourd'hui, non. Mais dans notre projet, c'est bien l'un des objectifs.  
La mission comporte la tenue du poste qui fait appel à des compétences. C'est la raison pour laquelle nous travaillons à un référentiel de compétences.  
Et les objectifs peuvent être des objectifs commerciaux ou des objectifs d'activité.

\* \* \*

E4. Il n'y a pas de distinguo, l'appréciation d'ensemble porte sur la tenue du poste et la réalisation des objectifs.

\* \* \*

E5. Oui. La tenue du poste, c'est la compétence quotidienne, une dimension souple et long-termiste qui inclut l'adaptation et la maîtrise du poste dans ses aspects techniques et comportementaux. C'est sur cet aspect que la rémunération individuelle fixe est appréciée.  
Les objectifs sont normalement définis à court terme et répondent à l'examen d'indicateurs de performance mesurables. En réalité, le distinguo n'est pas forcément tout le temps aisé. Mais c'est l'orientation que nous communiquons aux managers.

\* \* \*

E6. Oui. La tenue du poste, ce sont les compétences qui vont devoir être développées. Utile notamment pour la GPEC d'une manière consolidée.  
La performance plus à court terme pour l'attribution des primes d'objectifs.

\* \* \*

E7. Non.

\* \* \*

E8. Oui, le salaire rémunère par principe la bonne tenue du poste.  
Pour les cadres, les primes sur objectifs sont la reconnaissance de la performance.

\* \* \*

E10. N/A (absence de référentiel métier formalisé comme évoqué plus haut).

### **3.7 Votre dispositif d'APP est-il innovant ? Si oui, sur quels points en particuliers ?**

E1. Je ne pense pas que notre dispositif soit particulièrement innovant.

\* \* \*

E2. On peut toujours s'améliorer mais nous pensons être plutôt à la pointe avec le feedback, les bases de compétences, le 360°.

\* \* \*

E3. Je pense qu'il est assez semblable à ce que l'on peut trouver dans les mutuelles de la fonction publique de notre taille.

\* \* \*

E4. Vous savez, on dit de temps en temps : « On devrait avoir de beaux référentiels de compétences », mais mon expérience m'a appris que ce qui est important, c'est de faire le saut culturel.  
Je veux d'abord des outils appropriables par les managers.

\* \* \*

E5. D'un point de vue dématérialisé, il permet de :  
- faire l'appréciation des personnes qui travaillent en mode projet,  
- se faire par étape, ce qui permet de le reprendre à tout moment dès lors que le processus final n'est pas définitivement conclu.

\* \* \*

E7. ▫ Le processus est innovant pour les non-cadres qui rentrent désormais dans un processus standard (3 RdV annuels) d'évaluation qui auparavant, soit n'existait pas, soit était appliqué de manière discrétionnaire par les managers.

▫ Innovant en termes d'outillage : de nombreuses fonctions spécifiques ont été développées (historisation des évaluations et des commentaires ; processus de fixation des objectifs en cascade ; workflow améliorant tous les échanges préparatoires à l'entretien...).

▫ Post-entretien : innovant, me semble-t-il, sur la partie Passeport Ambition 2012 qui vise à décliner individuellement la vision stratégique du Groupe en termes d'engagement et de moyens mis à disposition. On est cependant plus à un niveau de discours managérial et d'intention que sur des préoccupations opérationnelles (pas d'impact RH). Il s'agit de s'assurer que cet échange a bien eu lieu entre évaluateur et évalué.

\* \* \*

E8. Non, il s'agit d'un processus mis en place depuis longtemps dans l'entreprise. Une tentative d'enrichissement a eu lieu il y a quelques années, en introduisant une dimension d'évaluation supplémentaire par rapport à des valeurs Groupe (ex : Transparence, Courage d'Agir...). Ce volet est tombé en désuétude faute de pouvoir l'exploiter concrètement à un niveau RH.

\* \* \*

E9. Innovant sur la partie compétences.

\* \* \*

E10. Non abordé directement avec les responsables interviewées.

[Post-entretien : on peut estimer qu'il s'agit d'un processus d'évaluation classique, essentiellement de type qualitatif, mais corrélé à la rémunération de manière plutôt originale et inattendue (mécanisme d'attribution de points d'évaluation qui s'inscrivent dans la grille de classification).

Pour corroborer cette impression, il faudrait analyser d'autres cas d'associations ayant mis en place un processus d'évaluation individuel.]

#### **4. Les difficultés, insatisfactions générées, etc.**

##### **4.1 Quelles difficultés rencontrez-vous à faire vivre ce processus d'E/A ? Et comment gérez-vous ces difficultés ?**

E1. Pas de difficulté rencontrée.  
Rappelons que le processus est animé toute l'année (EAP à la date anniversaire de l'embauche).

\* \* \*

E2. Pas de difficulté.

\* \* \*

E3. Nous n'avons pas de difficulté avec le processus existant.  
Pour notre projet d'évolution, nous privilégions une approche participative.  
Un groupe de travail a été créé, il est composé de membres du CE, du CHSCT et de la direction.

\* \* \*

E5. La notion de hiérarchie est constamment prégnante tout au long de l'entretien, et certains collaborateurs font état de cette pression indirecte lors de discussions difficiles qui pourraient jouer dans l'attribution de formation, de rémunération, voire de promotion.

Des entretiens avec les services RH se font par la suite pour tenter d'aplanir les difficultés.

\* \* \*

E6. Encore une fois, c'est le comportemental de l'évaluateur qui est la pierre angulaire de la relation avec l'évalué. C'est un moment de temps partagé, de respiration qui doit être privilégié.

\* \* \*

- E7. Pas de difficulté particulière, mais attention, processus récent non encore intégralement déroulé sur 2009.

\* \* \*

- E8. Pas de difficulté particulière car l'APP est culturellement très présent dans l'entreprise depuis longtemps.  
Cependant, un certain mécontentement a été exprimé sur la mobilité interne, quant à la prise en compte effective des souhaits émis par les salariés lors des entretiens d'APP.  
En conséquence, un chantier particulier a été lancé il y a quelques années, avec comme objectif de proposer sur 3 ans une mobilité pour 50 % des salariés qui en avaient formulé le besoin. Cette initiative s'est arrêtée avec le changement de Direction intervenu récemment à la SXXX.

\* \* \*

- E9. Selon notre interlocuteur, dans la pratique, le thème de la rémunération arrive très vite dans l'entretien et « pollue » la discussion sur le projet professionnel et les compétences.

\* \* \*

- E10. Difficultés liées à un remplissage partiel du support d'évaluation : sur les deux entités qui appliquent le processus, il y a 90 % de remontées, les 10 % restants ne remontent que les points d'évaluation...  
Le respect et le bon usage de l'évaluation est fonction de la conception du management que se font les encadrants.  
En termes de culture, le terme même de management suscite des réticences au sein de l'association.

#### **4.2 Quelles sont l'attitude et le rôle des partenaires sociaux ?**

- E1. Les partenaires sociaux sont plutôt satisfaits, en particulier de l'EAP et du référentiel de compétences.

Il faut souligner que, pour un consultant, le niveau qu'il a atteint en termes de compétences et de statut ne lui garantit pas d'être utilisé pour des missions en rapport.

La règle est de s'adapter en fonction des projets, le besoin prime, le statut passe après.

Il arrive assez souvent qu'on demande à des chefs de projet de réaliser des missions « peu upgradées ».

\* \* \*

- E2. Il y a des écueils et des avantages à notre dispositif. Les partenaires le comprennent bien.

\* \* \*

- E3. Les partenaires souhaitent être entendus sur ces sujets. Ils y sont très attentifs.

Il faut souligner que notre entreprise s'est beaucoup développée depuis 20 ans par croissance externe. Nous avons intégré 1 à 2 organismes concurrents tous les ans, ce qui représente a minima 50 personnes nouvelles par an. L'une des difficultés a été de mettre en place un processus d'évaluation commun.

\* \* \*

E5/E6. Ils sont vigilants et signalent les dossiers individuels lors de RDN bilatéraux ou avec les personnes concernées.

\* \* \*

E8. En dehors de quelques questions classiques récurrentes sur les résultats globaux du processus d'APP, il n'y a pas d'opposition car la pratique de l'APP fait partie depuis longtemps (fin des années 80) de la culture de l'entreprise.

\* \* \*

E10. Les partenaires (CFDT) sociaux ont signé l'accord de 2006 relatif à la mise en place de l'outil d'évaluation. Ils sont donc partie prenante. Beaucoup de questions sur le traitement des supports d'évaluation. Ils émettent aujourd'hui des demandes pour faire évoluer le processus.

#### **4.3 Comment gère-t-on les risques juridiques générés par l'E/A ?**

E1. On se rend compte des risques juridiques a posteriori. On découvre souvent après (en cours de procédure) ce qui a été écrit dans l'EAP.

On a régulièrement des problèmes avec des prises d'initiative, des engagements pris par des managers.

\* \* \*

E3. A ce jour, nous n'avons pas de contentieux.

\* \* \*

E6. Par la formation des managers et l'élaboration d'un guide.

\* \* \*

E7. En cherchant à introduire une évaluation qualitative des comportements (par rapport aux 8 valeurs ASSUR), sous forme de commentaires et non de notes, ASSUR prend en compte la jurisprudence qui interdit une notation des comportements individuels. Cependant, l'évaluation globale sur les valeurs ASSUR est tout de même formalisée (sur une échelle de A à E) à l'issue de l'entretien ; elle viendra impacter ou pondérer les résultats de l'évaluation « brute » portant sur l'atteinte des objectifs.

\* \* \*

E8. Un court paragraphe juridique figure sur le formulaire d'évaluation, précisant la portée de l'entretien et son caractère non contractuel.

Remarque particulière : obligation depuis peu (2008) de mettre en place, pour les salariés de + 45 ans qui en font la demande, un entretien de 2<sup>e</sup> partie de carrière, soit avec l'encadrement, soit avec la DRH, afin de leur permettre de se projeter dans le futur. Chez SXXX, mis en place, mais peu de demandes dans la pratique.

## **5. Les finalités de l'appréciation**

### **5.1 Que fait-on des résultats de l'appréciation ?**

- E1. Comme précisé ci-avant :
- Rémunération - évolution de carrières
  - Écarts de compétences - formation
  - Besoins en mobilité
  - Identification des problèmes interpersonnels.

\* \* \*

- E2. En fonction de la note (1 à 5), on voit sa rémunération évoluer, une carrière se dessiner, des formations se mettre en place, des mobilités métiers et géographiques...

\* \* \*

- E3. Le lien avec les rémunérations et la formation, principalement.

\* \* \*

- E4. Un lien avec la rémunération, avec la carrière, avec les formations.

\* \* \*

- E5/E6. En dehors du fait qu'ils sont intégrés dans le dossier individuel des collaborateurs, ils servent à établir une consolidation générale et permettent d'orienter quelque peu la politique RH, notamment en termes de compétences et de plan de formation.

Par ailleurs, certains servent aussi à détecter des situations fragiles (personnellement ou professionnellement) et/ou des questionnements à venir sur des départs et/ou démotivations potentiels (démissions, conflits avec la hiérarchie ou avec certains collègues...).

\* \* \*

- E7. □ Rémunération : versement des bonus sur objectifs individuels ;  
□ Formation : identification des besoins de formation ou d'accompagnement ;  
□ Mobilité & Gestion des Carrières : recueil des souhaits d'évolution des salariés (fonctionnelle ou géographique) ;  
□ Suivi particulier des Low Performers : mise en place d'actions adaptées pour mettre à niveau les performances des salariés concernés.

\* \* \*

- E8. Permettent l'élaboration des plans de formation.

\* \* \*

- E10. Exploités pour les besoins de la formation et pour déterminer l'évolution de la rémunération.

**5.2 Quels sont les résultats (positifs ou négatifs) obtenus avec le processus d'E/A :**

- **au niveau de l'individu ?**
- **au niveau des relations hiérarchiques ?**
- **au niveau du management des RH ?**
- **au niveau de l'entreprise ?**

- E1. Au niveau de l'individu :  
+ : rémunération, équité, suivi, reconnaissance, l'EI comble leurs attentes ;  
\_ : il existe des frustrations liées au fait que nos consultants qui vivent chez nos clients voient d'autres pratiques qu'ils peuvent juger meilleures.

Relations hiérarchiques :

- + : responsabiliser les N+1 / tisser un lien avec le salarié / détecter les problèmes, les formaliser / l'EAP pousse (oblige) à évaluer ;
- \_ : un consultant peut changer de manager à chaque projet, quid du suivi ? (besoin d'une vraie passation entre managers).

Management des RH :

- + : vision / détection / pilotage ;
- \_ : il faut veiller à ce que les EAP soient bien menés, la difficulté est que nos managers ne sont pas toujours capables de les mener comme il le faudrait.

Entreprise :

- + : être en conformité avec la loi / différenciation employeur / diminuer le turnover / fidéliser / c'est aussi un outil d'intégration, de maturité, de cohérence.

\* \* \*

- E2. Notre dispositif recherche l'équité, c'est un résultat très positif.

Les relations hiérarchiques sont modifiées du fait du rôle confié au parrain. Ce qui est positif, c'est de parvenir à un équilibre « hiérarchie – coaching ».

Au niveau du management des RH, nos outils – notre process – contribuent à rendre tout collaborateur responsable et acteur de son développement.  
(Je crois absolument au développement du potentiel humain.)

\* \* \*

- E3. Au niveau de l'individu : le moyen de reconnaître les salariés, qui se traduit par du monétaire. La difficulté est pour le N+1 de réussir une évaluation objective. L'équilibre de la personne dépend de la reconnaissance.

Au niveau des relations hiérarchiques : cela permet de faire évoluer la relation, de dire les choses, d'encourager ou d'alerter.

Au niveau du management des RH : c'est un indicateur du climat social qui permet de mesurer l'acceptabilité du système, notamment avec le nombre de recours.

Au niveau de l'entreprise : il est capital que le travail des salariés soit reconnu et, de ce point de vue, comment faire sans les entretiens annuels d'évaluation ?

\* \* \*

- E4. Le résultat principal pour l'entreprise est le saut culturel.  
Pour le salarié, c'est bénéficier de davantage d'objectivité.

\* \* \*

- E5/E6. Un dialogue, et une identification de certaines situations individuelles à risque qui peuvent être détectées. Par ailleurs, l'E/A est devenu un évènement de management incontournable pour le salarié et le manager.

\* \* \*

- E7. ▫ Au niveau Groupe : mise en place d'un processus simple et unique permettant d'harmoniser des pratiques auparavant très disparates et de favoriser/consolider la marque ASSUR.

- Relations hiérarchiques : le nouveau processus d'APP amène plus de transparence et d'échanges en amont et lors des 3 RdV formels.

- Doit permettre de favoriser la mobilité dans le Groupe.

- Il semble que la gestion de la mobilité reste encore insuffisante (par rapport aux souhaits d'évolution formulés).

- Concernant le **Passeport 2012** (qui vise à s'assurer de l'engagement et de l'adhésion de tous les collaborateurs par rapport à la Vision Stratégique ASSUR), l'utilité RH n'est pas avérée...

Le processus d'évaluation embarque là une préoccupation « externe » à son champ, à la demande expresse de la DG du Groupe.

\* \* \*

- E8. ▫ L'APP doit rester un **outil de gestion individualisée** (dans le cadre du point annuel évaluateur-évalué), or on essaie d'en faire un outil global ; il y a ainsi un souhait permanent de la hiérarchie d'avoir des tendances sur la base des résultats issus de l'APP.

- **Un processus très lourd à gérer** pour la RH, car aujourd'hui sous forme papier, et aussi car très consommateur d'énergie pour le faire vivre et le défendre.

Dans la pratique l'APP se heurte à un **manque de rigueur** général (ex. : évaluations trop consensuelles ou soft de la part des managers qui visent à masquer la réalité de certaines situations problématiques ou conflictuelles) et **de manque de détachement**. Egalement, un état d'esprit de contestation générale qui semble être un « tropisme français » (par rapport à cultures de type anglo-saxonnes, par exemple).

- L'APP est un outil qui souffre de lourdeur et de rigidité dans sa forme actuelle :
  - il y a trop de sujets à traiter dans le cadre d'un RdV annuel (périodicité qui est la règle sauf cas exceptionnels) ;
  - est en décalage/en retard par rapport aux besoins de mobilité dans l'entreprise qui connaissent une accélération ;

- sa périodicité annuelle ne permet pas d'être réactif face à des situations exceptionnelles en termes d'activité, de performances, etc. (ex. : il faut être capable de rétribuer des performances exceptionnelles de manière réactive et non pas en décalage).
- **L'APP est un outil qui rend quand même des services...** mais il semble globalement que les salariés en ont **une perception de plus en plus désabusée ou critique.**

\* \* \*

- E10. Il apparaît que c'est un des outils/leviers nécessaires pour introduire la notion et les pratiques de management dans la culture de l'association, jugés nécessaires dans le cadre de son plan de développement triennal.

### ***5.3 Si vous deviez redéfinir aujourd'hui votre processus d'Appréciation, quel serait-il ?***

- E1. Le processus existant est adapté à nos besoins et il est accepté.  
L'axe d'amélioration principal : professionnaliser les managers dans la pratique de l'EAP.  
Pour les managers, ce sont des sujets un peu abstraits, ils ne savent pas comment faire et on leur demande pourtant de faire. C'est presque un métier à part, on touche à des dimensions comportementales qui relèvent plus du psychologue, à des dimensions techniques qui relèvent de la compétence de l'ingénieur et à des dimensions projet qui relèvent, quant à elles, davantage de la compétence d'un chef de projet.  
Le manager évaluateur n'a aucun de ces trois métiers, pourtant il doit faire les trois, cela affaiblit donc la portée de l'outil.

Comment faire ? Peut-être confier à des gens qui sont formés à toutes ces dimensions les EAP.

\* \* \*

- E2. Il faudrait avoir un processus le plus homogène possible – l'Europe, chez nous, c'est 87 pays – qu'il s'agisse du rôle du parrain ou des modalités d'application du rating, par exemple.

Nous souhaitons favoriser une grande équité, homogène dans l'ensemble des pays. C'est notre ambition.

\* \* \*

- E3. C'est l'objet du nouveau projet : référentiel de compétences, démarche de fixation des objectifs de type SMART.

\* \* \*

- E4. Je garderai le processus actuel avec quelques modifications à la marge.

\* \* \*

- E5/E6. Comparer d'autres systèmes, notamment celui de l'évaluation de la hiérarchie et/ou des collègues, pour mieux embrasser l'environnement.

\* \* \*

E7. N/A, car process encore nouveau dans l'entreprise.

\* \* \*

E9. Non pertinent.

**5.4 Quelles sont les tendances en matière d'Appréciation dans votre entreprise dans les années à venir ? (réflexions en cours, chantiers à mener, pratiques innovantes...)**

E1. On vient de mettre en place l'EAP en 2008. Pour l'instant, nous n'avons pas d'autres projets.

\* \* \*

E2. Nous travaillons sur deux axes :  
- simplifier les outils pour les rendre plus intuitifs, plus ergonomiques (modifier les formulaires, par exemple) ;  
- renforcer la formation des parrains et des collaborateurs.

Notre projet pourrait se résumer ainsi : comment atténuer les mots « juge » et « manager » pour les remplacer par « partage » et « collaboration » ?

Il faut aussi souligner que nous ne faisons pas de distinction entre le knowledge technologique et le leadership. Ils forment une seule et même compétence.

Pour conclure, nous pensons que le comportement est et sera un critère différenciateur fort pour les prochaines années.

\* \* \*

E3. Une des idées que nous travaillons en ce moment : la mise en place de comités de rémunération.  
Ce comité disposerait de références par métier ; par exemple, pour un métier : quelles compétences, quelle rémunération en prenant en considération ce qui se pratique sur le marché, avec un lien avec l'ancienneté ?

Par ailleurs, le projet sur lequel nous travaillons doit être compatible avec notre culture. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons un dispositif qui nous corresponde.

\* \* \*

E4. L'existant ne sera pas remis en question dans les toutes prochaines années.

\* \* \*

E5/E6. La tendance à ce jour est de demander aux managers de noter de manière plus « serrée » les évaluations dans la mesure où les rétributions y sont adossées et que tout un chacun peut comprendre que la distribution des rémunérations obéit aussi à un budget. Cet aspect est aussi induit par toutes les décisions de justice relatives à la notion de «travail égal/salaire égal».

\* \* \*

E8. Informatisation du processus d'APP à l'étude pour 2010.

\* \* \*

E10. Mise en place d'un référentiel des métiers de l'association.  
Extension éventuelle du champ de l'évaluation à l'ensemble des 5 entités  
constituant l'association.