

L'entretien annuel d'évaluation au service du bien-être et de l'efficacité au travail

Selon le rapport « *bien-être et efficacité au travail* », rendu par la commission *Lachman* en février 2010, « *l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés* ». Voilà une proposition bien ambitieuse. Mais faire de l'entretien d'évaluation un instrument de bien-être au travail, est-ce réellement envisageable ?

En pratique, on constate que les perceptions sur l'entretien annuel sont plutôt ambivalentes. Lors des enquêtes d'opinion, il n'est pas rare que les salariés dénoncent un rituel managérial sans signification ⁽¹⁾. Plus préoccupant encore, l'entretien est quelquefois mentionné comme un véritable instrument de harcèlement et, juridiquement, les tribunaux n'hésitent pas à le reconnaître comme un élément capable de détériorer la santé mentale au travail.

Pourtant, compte tenu des enjeux de la gestion des ressources humaines (formation, promotions, salaires...), il est rare de rencontrer un DRH qui puisse prétendre s'en passer. 80 % des DRH déclarent d'ailleurs que l'entretien est leur outil favori d'évaluation des performances ⁽²⁾. Il est également un passage obligé de la littérature managériale. Dès lors, une réflexion sur le sujet s'impose, car nous sommes convaincus, à l'ins-

tar de la commission *Lachmann*, que l'entretien annuel d'évaluation, lorsqu'il est bien conçu et bien mené, peut réellement contribuer au bien-être et à l'efficacité des salariés.

Travailler sur l'entretien le plus en amont possible

Comme nous venons de le noter, l'entretien d'évaluation doit tout d'abord être bien conçu. Avant de mettre en place cet outil de management, il faut ainsi se poser les bonnes questions :

- pourquoi mettre en place un tel système ?
- que cherche-t-on à évaluer ? Par rapport à quelles références ?
- selon quelles méthodes le mener à bien ?
- quelle sera la qualité de cette évaluation et son exploitation ultérieure ?

C'est dans ce cadre, c'est-à-dire en amont du processus de mise en place, que les questions liées au bien-être et à l'efficacité au travail doivent être intégrées.



Par Aurélia Dejean de la Bâtie
Directrice des ouvrages *Lamy* en
santé-sécurité au travail
et par Jean-Pierre Robbe
Directeur des ressources humaines

⁽¹⁾ Voir sur ce sujet, « *Les rendez-vous manqués de l'entretien d'évaluation* », *Liaisons sociales Magazine*, n° 87, 1^{er} déc. 2007. ⁽²⁾ *Baromètre RH 2007*, *Liaisons sociales*, CSC, *Entreprise et personnel*.

Bien définir la finalité de l'entretien

En ce qui concerne les ressources humaines, il est classique d'affirmer que l'entretien permet d'évaluer « *les performances de ses collaborateurs* ». Cette conception est le reflet de l'approche anglo-saxonne, selon laquelle l'entretien d'évaluation se définit comme « *performance appraisal* » (évaluation de la performance).

Or, selon nous, cette approche de l'entretien annuel doit être écartée si l'on veut faire du bien-être au travail un axe de politique RH. En effet, le mot « *performance* » est ambigu. Rappelons que, dans son acception initiale, il désigne les résultats obtenus lors des compétitions sportives. Or, la thématique sportive, pour séduisante qu'elle soit, n'a pas forcément sa place en entreprise (n'en déplaise à certains services de communication interne qui abusent de ce champ lexical...). En effet, un manager n'est pas un *coach*, exigeant de ses équipes la réalisation d'exploits et qui mesure inlassablement et minutieusement leurs résultats pour les sélectionner. Concevoir l'entretien annuel sous cet angle reviendrait à l'instrumentaliser. Les méthodes d'évaluation basées sur le « *forced ranking* », qui consiste à demander aux managers de classer leurs collaborateurs dans différentes cases à la grandeur prédéfinie, sont à cet égard assez destructrices.

Il faut se rendre à l'évidence, les salariés ne sont pas des athlètes de haut niveau, capables de soutenir des objectifs toujours plus élevés en un temps record ⁽³⁾.

À cet égard, on notera que le rapport *Fillon* s'intitule « *Bien-être et efficacité* » et non pas « *Bien-être et performance* », ce qui est tout à fait significatif.

Dès lors, si l'idée de performance doit être écartée, quelle autre finalité peut-on donner à l'entretien ?

Dans la littérature managériale, une vingtaine d'objectifs lui sont assignés dont :

- le classement des individus : salaire, reconnaissance de la performance, promotion, licenciement... ;
- l'individu lui-même : besoins de formation, *feedback* ;
- la maintenance de processus RH : gestion prévisionnelle, plan de formation, renforcement de la structure hiérarchique... ;
- l'élaboration d'une base de données pour des décisions RH ou pour des exigences légales... ⁽⁴⁾ ;
- etc.

Au-delà de ces différentes approches, il est important, selon nous, de rappeler simplement que l'entretien annuel est avant tout un **moment privilégié de dialogue** entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Dans un contexte où il est difficile de prendre du temps pour se parler et d'avoir du recul sur son travail, l'entretien doit véritablement permettre de faire le point sur l'année écoulée et d'envisager les lignes directrices de l'année à venir. Il est l'occasion de s'entendre clairement sur la fonction et les missions confiées, de déterminer des objectifs individuels précis en tenant compte notamment des contraintes environnementales (collectif de travail, environnement sociétal...).

Pour faciliter son exercice, notamment pour que le N+1 ne soit pas au même moment évaluateur et accompagnateur, il pourra se distinguer d'autres entretiens prévus dans l'année, portant, par exemple, sur l'acquisition de compétences, l'évolution de carrière et la rémunération. En effet, plus la finalité ■■■

⁽³⁾ Nous renvoyons sur ce thème à *Alain Ehrenberg*, « *Le culte de la performance* », Pluriel, Hachette Littérature, Calmann-Lévy, 1991. ⁽⁴⁾ « *Understand Performance Appraisal* », Cleveland & Murphy, Sage publications, 1995.

de l'entretien est précisée, plus l'on évite d'en faire un outil un peu « *fourre-tout* », inexploitable par la RH de par son hétérogénéité.

L'entretien – et cet aspect est rarement souligné – doit aussi permettre de clarifier les besoins du salarié en termes de soutien hiérarchique, de ressources, de temps pour effectuer ses missions. Dès lors, la RH devra s'assurer en amont que l'évaluateur dispose à la fois d'une vraie disponibilité, mais aussi de marges de manœuvre suffisantes pour répondre aux attentes légitimes de l'évalué. Faute de quoi, la fixation d'objectifs, élément intrinsèque de l'entretien, risque de générer des malentendus, voire des frustrations.

Signalons aussi qu'une réflexion sur la finalité de l'entretien d'évaluation ne concerne pas uniquement les services RH. Trop souvent, en pratique, le professionnel des ressources humaines, après l'engouement qui accompagne tout projet novateur, se retrouve seul à soutenir la démarche d'évaluation parce que celle-ci ne s'intègre pas dans la stratégie de l'entreprise. Or, le développement des compétences individuelles est un objectif stratégique pour l'entreprise. Les directions générales et les conseils d'administration doivent en avoir conscience.

L'objet de l'évaluation

La deuxième question sur laquelle il faut inévitablement revenir concerne l'objet de l'évaluation : que faut-il évaluer au cours de l'entretien : savoir-faire ? Savoir-être ? Selon quels critères évaluer et quelles méthodes doit-on adopter pour cela ?

Ces questions sont délicates et demanderaient de longs développements, d'autant que les juges veillent à ce que les critères retenus pour l'évaluation soient objectifs, pertinents et en lien

direct avec l'exercice de l'activité professionnelle. L'évaluation du « *savoir-être* », par exemple, ne peut se faire en référence à un système de valeurs d'entreprise floues et opaques ⁽⁵⁾.

Dans le cadre de notre approche sur le bien-être au travail, nous nous limiterons à signaler qu'encore trop souvent l'objet de l'entretien d'évaluation se résume à une évaluation purement quantitative des résultats (objectifs / standards).

Certes, les résultats ont l'avantage d'être objectifs et l'entreprise dispose de ratios pour faire cette évaluation. Mais il ne faut jamais oublier que l'homme est un être social, et qu'une approche purement quantitative du travail est forcément réductrice.

De plus, l'inconvénient du résultat est qu'il prend en compte non pas seulement le travail du salarié, mais également des éléments qui ne sont pas sous son contrôle. Par exemple, l'augmentation du chiffre d'affaires du secteur d'un commercial va dépendre non seulement de l'action du salarié, mais aussi de la qualité du produit, de la politique de prix de la société (donc des coûts de production), de la conjoncture économique...

Dès lors, l'évaluation purement quantitative des résultats peut se révéler totalement injuste. De même, dans le domaine des activités de service, le risque est grand que les efforts que les salariés fournissent pour atteindre leurs objectifs et satisfaire les clients, parce qu'ils ne sont pas quantifiables en tant que tels, soient totalement ignorés au moment de l'évaluation. On l'aura compris, en termes de bien-être au travail, il faut éviter de se limiter à une approche purement bipolaire de l'évaluation : objectifs / performance. D'autres facteurs, comme l'environnement de travail, la place du collectif... devront être pris en considération.

(5) TGI Nanterre, 5 sept. 2008, n° 08-576.

Le support de l'entretien

Il existe de multiples méthodes pour établir le support d'évaluation. Remarquons tout d'abord que la participation tant des évaluateurs que des évalués à l'élaboration des standards et du support d'évaluation favorise sa mise en place ou son amélioration. La RH peut, en ce sens, veiller à avoir, chaque année, des retours sur l'utilisation de ces supports afin de les améliorer et d'en tirer un meilleur parti. Quel que soit le support adopté, il doit permettre aux utilisateurs de préparer convenablement l'entretien. Plus précisément, il doit les inciter à prendre du recul et le temps de la réflexion par rapport aux problématiques rencontrées au cours de l'année, qu'elles soient techniques, relationnelles ou organisationnelles.

Pour amener non seulement le manager, mais aussi le collaborateur, à bien s'y préparer, il ne faut pas hésiter à demander à celui-ci de remplir préalablement un canevas écrit qui va ainsi l'aider à formuler ce qui, pour lui, est le plus important en termes de réalisations sur l'année écoulée et d'attentes pour l'année à venir.

Cet effort d'objectivation par la méthode nous paraît nécessaire et préférable à une conversation à bâtons rompus sans support, car l'on risque alors de se cantonner aux derniers événements vécus, sans réellement prendre le temps de faire le bilan de l'année écoulée.

Toutefois, il va de soi que le support n'est qu'un moyen qui doit, en conséquence, être d'utilisation aisée, notamment s'il est informatisé. En d'autres termes, il doit être conçu comme une base pour entamer et diriger un vrai dialogue.

L'entretien proprement dit

Si l'entretien d'évaluation peut être conçu comme un outil au service du bien-être au travail, il va être pratiqué par des acteurs qui

vont développer des comportements, des attitudes qui ne seront pas forcément en adéquation avec le concepteur initial. L'orientation de l'entretien d'évaluation vers le bien-être et l'efficacité au travail exige donc une réflexion sur la manière dont l'entretien doit être mené.

L'évaluateur

L'évaluateur n'est pas un instrument de mesure passif. On attend de lui qu'il obtienne les informations nécessaires pour juger objectivement le travail d'autrui.

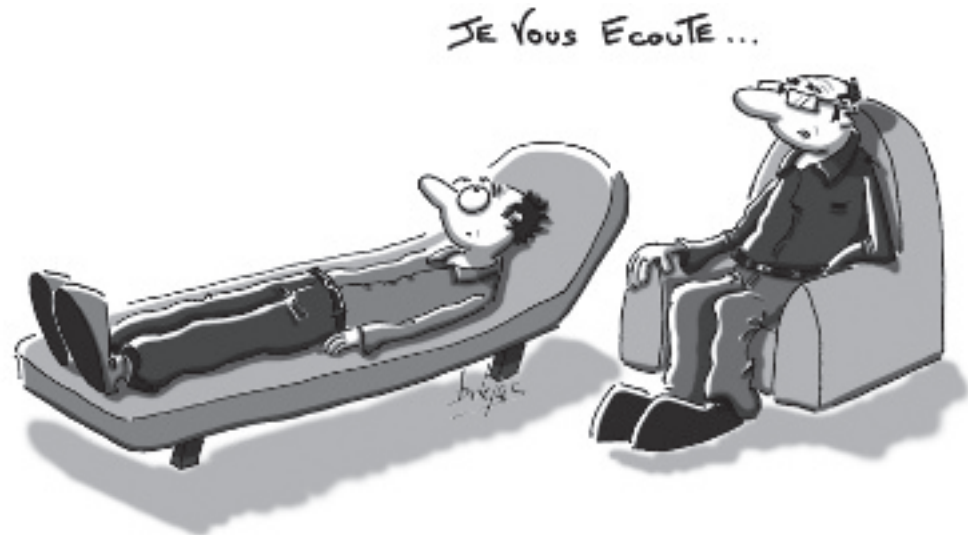
Cela suppose donc que l'évaluateur soit proche de l'évalué et dispose de suffisamment de temps pour connaître le travail réellement effectué par ce dernier. En pratique, ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Par exemple, il n'est pas rare de trouver des agents de maîtrise qui couvrent une cinquantaine de subordonnés. Or, il est difficile de faire cinquante entretiens d'évaluation dans l'année, voire même impossible de recueillir les informations nécessaires.

De même, les NTIC et les innovations technologiques qui développent le travail à distance peuvent faire en sorte que le supérieur hiérarchique se contente, à titre informatif, d'examiner le reporting de ses collaborateurs, sans se donner la peine de connaître réellement le travail effectué par ces derniers. Dans ce contexte, les entretiens d'évaluation risquent d'être purement formels et leurs résultats sont peu crédibles.

Soulignons, à ce propos, que le rapport de la commission *Lachman* insiste sur la nécessité d'instaurer une RRH et un management de proximité, signe que du chemin reste encore à faire en ce domaine...

Par ailleurs, il faut encore souligner que le manque de proximité et le temps ne sont pas les seuls obstacles à une évaluation juste.

L'évaluateur doit aussi prendre conscience de tout ce qui peut fausser son appréciation objective de la situation au cours de l'entretien. ■■■



Le N+1 doit ainsi, par exemple, prendre le temps de réfléchir à son propre processus cognitif avant de procéder à l'évaluation (quels sont ses éventuels préjugés, ses stéréotypes, son cadre de référence ? Comment réagit-il dans le cadre d'une confrontation conflictuelle ? Quels sont les objectifs qu'il souhaite atteindre au cours de l'entretien ?...). Ce travail permettra à l'évaluateur de confronter son cadre de référence à celui de l'évalué. En effet, rappelons que pour bien communiquer, il faut tout d'abord connaître son propre processus cognitif, savoir en quoi il se distingue de celui de l'autre. Une vraie communication, basée sur la compréhension et l'empathie, nécessite toujours de s'adapter au processus cognitif d'autrui.

L'évalué

En pratique, l'entretien n'est pas toujours bien vécu par l'évalué qui peut y voir une remise en cause de son travail, voire de sa personne ou, à l'inverse, une démarche purement administrative. Pourtant, à titre personnel, le salarié est un ardent chercheur d'informations sur l'appréciation que l'on porte sur lui. Et, en général, il se livre à une auto-évaluation de son travail, et se fait une idée de son auto-efficacité, bien avant l'entretien annuel. Dès lors, dans

un contexte de bien-être au travail, l'entretien est une démarche qui peut aller de soi et dont l'évalué est demandeur, car il est en attente de reconnaissance.

Ainsi, avant de réaliser l'entretien, il faut analyser ce qui pourra être source d'insatisfaction pour l'évalué. Prendre en considération sa perception, ses interrogations, ses préjugés, ses réticences et ses attentes permettra au N+1 de mettre en place un processus de clarification et d'aide.

Remarquons enfin que le jugement final qu'un collaborateur porte sur son manager concerne toujours sa justice. Ce besoin de justice se retrouve au moment de l'évaluation et peut être schématisé comme dans le *tableau ci-dessous*.

Justice distributive	Satisfaction avec la procédure d'évaluation proprement dite et ses conséquences
Justice procédurale	Satisfaction avec le système d'évaluation
Justice interpersonnelle	Satisfaction avec l'évaluateur
Justice d'informations	Satisfaction avec le <i>feedback</i> d'évaluation

La réussite de l'entretien ne sera acquise que si ces quatre axes principaux de satisfaction sont pris en compte par l'évaluateur.

Si, par exemple, au moment de fixer les objectifs, l'évalué se rend compte que son manager a déjà tout ficelé à l'avance, voire pire, a déjà pré-rempli le support d'évaluation, il estimera, à juste titre, que la justice procédurale n'a pas été respectée, et il ne pourra qu'en éprouver un sentiment d'insatisfaction.

Le *feedback* constructif et positif

L'entretien doit être constructif. Pour cela, il convient toujours de souligner les succès de l'évalué. Toutefois, il va de soi qu'un *feedback* constructif n'est pas forcément en tout positif : les erreurs et les échecs de l'évalué ne doivent pas être occultés.

Dès lors, c'est surtout dans sa manière de communiquer que l'évaluateur doit être vigilant. Quelques règles de bon sens peuvent être rappelées : l'évaluateur doit veiller à étayer son discours de sources crédibles, de faits concrets. Il doit les accompagner d'explications, de demandes et de propositions de solutions. Si, en effet, le collaborateur n'a pas atteint ses objectifs, il convient de se demander pourquoi (problèmes organisationnels, relationnels, mauvaise communication...). En définitive, il faut comprendre ce qui s'est réellement passé afin de voir comment les objectifs à venir pourront, eux, être réalisés.

La fixation des objectifs

L'entretien se clôturera, en principe, avec la fixation des objectifs. Notons simplement que la plupart des méthodes d'évaluation utilisées dans les entreprises s'attachent, fort heureusement, aujourd'hui à mettre en avant des objectifs qualitatifs à côté des objectifs quantitatifs. C'est dans cette ligne que des acronymes comme SMART (Spécifique, Mesurable,

Atteignable, Réaliste et Temporellement) ou MALIN (Mesurable, Accessible, Limité dans le temps, Impliquant, Individuel, Négocié) ont été judicieusement consacrés.

En termes de bien-être au travail et d'efficacité, deux recommandations supplémentaires s'imposent.

Tout d'abord, le manager doit se demander en quoi les objectifs fixés vont véritablement servir la collectivité de travail (l'équipe, le service...), et quels sont les bénéfices que le collaborateur va pouvoir en tirer.

Ensuite, la fixation d'objectifs lui impose d'instaurer régulièrement des entretiens informels avec l'évalué. Ces derniers lui permettront, par exemple, de vérifier que les objectifs fixés sont toujours prioritaires, ou que des facteurs ne viennent pas créer une surcharge trop importante nécessitant de les revoir ou de les reporter. On l'aura compris, l'entretien annuel doit être conçu comme une feuille de route qui nécessite tout au long de l'année un pilotage et un rééquilibrage.



Cette dernière réflexion nous amène, à titre de conclusion, à rappeler que si l'on veut faire du bien-être au travail un enjeu de la politique RH, il convient bien évidemment de valoriser et de former convenablement les managers dans leur mission d'encadrement, sans se limiter à les former ponctuellement à la technique de l'évaluation. L'apprentissage du management doit être continu, et l'attention que les RH mettront pour former convenablement les managers, tout au long de leur mission, est révélatrice de leur préoccupation pour le bien-être au travail. ♦