



La Lettre Socius

Numéro 17 . Janvier 1994

EDITORIAL

En septembre l'éditorial de **La Lettre Socius** N°16 avait pour titre «Chaud devant». Beaucoup d'entre vous nous ont fait part de leurs réactions.

Un trimestre plus tard, nous ne sommes que plus vigilants. L'environnement se dégrade de façon de plus en plus rapide, et l'on ne peut que craindre cette évolution.

Aujourd'hui, il est à redouter que chacun soit tenté de mettre son intelligence au seul service de son intérêt.

La Société pour passer la crise, diffuse des anesthésiques de plus en plus puissants. La décision, toujours dans l'urgence, ne privilégie que l'immédiat et renforce le développement d'agrégats. Les groupes perdent de leur influence et les équipes n'existent plus que dans certains contextes très réduits.

Après avoir abandonné de l'actif, les décideurs sont amenés à restreindre les investissements. Une fois les grosses réparations différées et l'investissement matériel réduit, c'est l'investissement humain qui est visé; les budgets de formation s'amenuisent, les investissements sur l'homme se tarissent.

Alors, en ce début d'année, mes vœux vont aux Responsables qui luttent contre la morosité ambiante afin qu'ils trouvent l'énergie pour avancer, innover, inventer.

Face à la crise, l'Homme est une constante essentielle.

C'est la raison pour laquelle, nous revenons sur un sujet connu, mais tellement stratégique : l'appréciation. Michel ANGOT, gérant de SOCIUS FORMATION, a développé une telle expertise sur ce sujet, que nous souhaitons pouvoir la partager.

Vous désirez développer ou réactiver votre système d'appréciation, c'est un sujet sur lequel nous pouvons échanger

SOMMAIRE

Editorial.....p1

La politique de l'appréciation.....p1à3

En bref.....p4

LA POLITIQUE DE L'APPRECIATION

L'appréciation, le jugement porté sur un collaborateur ou sur son travail, est une des composantes essentielles du management.

Lorsqu'elle est communiquée à l'intéressé à l'occasion d'un **entretien**, cette appréciation permet de réguler et de corriger les comportements.

Formalisée (supports) et organisée (procédures) en un système, l'appréciation permet de fonder et de justifier les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines (augmentations de salaire, formations, mobilités, mutations, promotions) .

Cette pratique tend à se généraliser dans les entreprises non sans susciter un certain nombre de critiques qui tournent autour de trois idées force : c'est une perte de temps..., c'est une source de conflits..., c'est une démarche sans réelle utilité puisque les décisions sont prises ailleurs...

L'appréciation devient alors un rituel encombrant liant hiérarchiques et collaborateurs dans le seul respect d'une procédure.

Pour autant, ces critiques condamnent-elles toute pratique organisée et finalisée de l'appréciation?

Bien sûr que non... Mais elles soulignent la nécessité de clarifier les fondements et les conditions de réussite d'une réelle **politique** d'appréciation.

Etre clair sur les finalités de l'appréciation

Toute politique d'appréciation exprime un compromis entre **deux approches** :

- l'appréciation comprise comme un «**Outil**» de gestion des ressources humaines;

- l'appréciation entendue comme un «**Acte**» de management.

La première approche considère que l'intérêt de l'appréciation est de rendre plus pertinentes et plus équitables les décisions prises à l'égard des collaborateurs.

L'appréciation se définit alors de la façon suivante:

- l'appréciation relève de techniques objectives permettant de prendre des décisions justes, fondées plus sur la rationalité que sur l'autorité ;

- l'objectivité repose sur un référentiel connu : définition du poste et/ou objectifs;

- un certain formalisme (procédures, supports) est nécessaire pour permettre une exploitation des informations transmises;

- l'entretien entre le hiérarchique et le collaborateur n'est pas obligatoire;

- l'appréciateur n'est pas nécessairement le responsable hiérarchique.

La seconde approche considère que l'évaluation doit répondre essentiellement aux attentes du collaborateur en matière de justice et de considération. L'appréciation se définit alors de la façon suivante:

- l'appréciation vise prioritairement la motivation du collaborateur : celle-ci repose sur la transparence de l'appréciation et la clarification du contrat entre le hiérarchique et le collaborateur;

- le face-à-face responsable appréciateur-apprecié est privilégié;

- l'appréciateur ne peut être que le responsable hiérarchique;

- les décisions prises en matière de gestion du personnel ne sont qu'une retombée de l'appréciation.

Dans les faits, l'option retenue par les entreprises traduit souvent le souci de concilier ces deux approches. Les objectifs assignés à la politique d'appréciation sont alors très variés exprimant la disparité des attentes mais accentuant les difficultés de mise en œuvre et les risques de désillusions.

Une clarification s'impose donc pour permettre:

- un discours sans ambiguïté sur les rôles et responsabilités de la hiérarchie;

- la mise en place d'une organisation cohérente avec les ambitions affichées;

- une formation adaptée aux enjeux.

Etre clair sur l'objet de l'appréciation

L'appréciation d'un collaborateur peut concerner **trois domaines différents** :

- Apprécier **les compétences**, c'est porter un diagnostic sur la maîtrise du poste et sur ce qui dans la manière d'être et d'agir du collaborateur (les comportements) a une influence observable sur les résultats et sur la façon dont il assume les missions qui lui sont confiées.

- Apprécier **les performances**, c'est constater les résultats obtenus en référence aux objectifs fixés et prendre en compte les initiatives prises dans le cadre des orientations définies.

-Apprécier **le potentiel**, c'est établir un pronostic sur les possibilités du collaborateur à évoluer en termes de mobilité fonctionnelle ou de promotion.

Ces trois domaines peuvent être traités conjointement mais ils doivent être abordés d'une manière distincte. Or, trop souvent, l'appréciation confond ces trois niveaux en un raccourci brutal rapprochant les résultats obtenus et la personnalité même du collaborateur.

Cet amalgame a des conséquences importantes sur la façon dont est vécue l'appréciation et relativise la pertinence des décisions prises concernant le collaborateur.

Le système d'appréciation devra encourager et faciliter des pratiques qui soient en cohérence avec les priorités retenues:

- si la priorité est l'amélioration de l'efficacité du collaborateur, l'appréciation portera prioritairement sur le développement des connaissances et des compétences et sur les moyens d'y parvenir (formation, par exemple);

- si l'appréciation s'inscrit dans le cadre d'une politique d'individualisation des rémunérations (partie fixe ou variable), l'accent sera mis sur le constat des performances obtenues tout en prenant en considération les conditions dans lesquelles le travail a été réalisé;

- si l'appréciation doit permettre une active politique de mobilité et/ou de promotion interne, la priorité sera d'identifier le potentiel et la motivation du collaborateur par rapport aux opportunités offertes.

Etre clair sur le sens d'une pratique d'appréciation.

Apprécier, c'est se prononcer sur le degré de maîtrise d'un métier, sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et sur le potentiel susceptible d'être développé dans l'avenir ; c'est mettre en valeur les mérites et souligner les insuffisances, c'est donc porter un jugement.

C'est également prendre position, c'est à dire proposer ou décider (selon les cas) des conséquences qui seront tirées de l'appréciation et qui concernent le présent et l'avenir du collaborateur : rémunération, formation, mobilité, promotion etc..

Apprécier est donc un acte managérial difficile ...et le hiérarchique assumera d'autant mieux ses responsabilités qu'il prendra en compte **les trois principales attentes du collaborateur** :

- Un contrat clair passé entre lui et son hiérarchique.

Pour apprécier «honnêtement» un collaborateur, il est important que le constat du travail effectué et des résultats obtenus soit 1er plus objectif possible. Or, les comportements inadaptés ou les résultats insuffisants s'expliquent souvent par l'incapacité du hiérarchique à formuler des attentes claires et à suivre les réalisations par un management au quotidien.

Le hiérarchique devra donc veiller à définir clairement les attributions et à formuler précisément les contributions du collaborateur.

- Une appréciation «honnête» de son hiérarchique.

Par delà le constat des réalisations, le hiérarchique doit porter une appréciation c'est-à-dire affirmer un point de vue sur les compétences et le niveau de performance de son collaborateur. La communication de l'appréciation au cours de l'entretien oblige donc le hiérarchique à assumer la possibilité d'un désaccord avec le collaborateur. Communiquer «honnêtement» son appréciation, c'est rechercher avec son collaborateur la plage d'accord la plus large possible ... Mais c'est également avoir le souci de formuler le plus clairement, le plus sereinement possible les points de désaccord.

En cédant à la tentation de rechercher le consensus «à n'importe quel prix» le hiérarchique prend un double risque:

- celui de suspecter l'Autre de mauvaise foi en cas de désaccord persistant
- celui de ne pas pouvoir clarifier les bases du contrat d'amélioration.

- Des décisions équitables

Etre le plus «honnête» possible dans son appréciation et dans ses recommandations ne permet pas de préjuger de la façon dont le collaborateur percevra l'équité des décisions prises le concernant (mobilité, qualification, formation, promotion, et rémunération). En effet, l'équité des mesures décidées à l'issue et à partir de l'appréciation dépend pour une grande part de l'application de décisions prises au niveau de l'entreprise dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines.

C'est ainsi que le hiérarchique comme le collaborateur peuvent parfois être tentés de faire l'amalgame entre l'appréciation stricto sensu et les conséquences de celle-ci:

- le hiérarchique cherchera à «noircir» l'appréciation de son collaborateur... compte tenu des décisions qu'il sait devoir lui annoncer;

le collaborateur suspectera l'«honnêteté» de l'appréciation de son hiérarchique... parce qu'il est déçu des décisions qui ont été prises le concernant.

Etre clair sur les responsabilités des différents acteurs

La réussite d'une politique d'appréciation ne peut dépendre de la bonne volonté et des compétences d'un seul responsable fut-il le D.R.H.; c'est l'ensemble de la ligne hiérarchique qui est concernée et co-responsable... de la Direction générale au collaborateur apprécié.

La Direction générale doit préciser les finalités de la politique d'appréciation, mener elle-même des entretiens et tenir compte des appréciations réalisées pour décider en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, la Direction générale signifiera sans ambiguïté son attachement à cette composante essentielle du management des Hommes.

La fonction «Ressources Humaines» est largement impliquée au cours de la phase de lancement de la politique d'appréciation : - choix des options à retenir,

- conception et mise en place du système (procédures, supports),
- information et formation des personnels concernés,
- audit de la mise en œuvre à l'issue de la première application.

En phase de croisière, c'est l'exploitation des informations transmises et l'organisation systématique d'un feedback auprès de la Direction générale, de l'encadrement et de l'ensemble du personnel.

Le rôle de la hiérarchie est prépondérant. En tant qu'appréciateur tout responsable doit généralement :

- connaître, comprendre, assumer et expliquer la politique d'appréciation;
- appliquer et faire appliquer les procédures en cours;
- faire une évaluation «honnête» de ses collaborateurs;
- offrir au collaborateur un temps d'échanges constructifs au cours de l'entretien;
- mobiliser le collaborateur autour d'objectifs clairs et partagés;
- communiquer à la DRH et /ou à son hiérarchique toutes les informations permettant une meilleure prise de décision concernant le collaborateur;
- assumer les décisions prises concernant son collaborateur à l'issue de l'appréciation.

Le rôle du collaborateur apprécié est également important et trop souvent mésestimé. Sa contribution à la réussite de l'appréciation passe par une préparation sérieuse et une réelle implication : demandes de clarification, propositions d'améliorations, suggestions d'objectifs etc..

Cette contribution sera d'autant plus importante qu'une communication claire aura été faite sur les finalités de l'appréciation et qu'une relation de confiance et d'estime réciproque existera entre le hiérarchique et le collaborateur.

Pour conclure (provisoirement), une politique d'appréciation réussie doit répondre aux exigences de l'entreprise, aux interrogations de l'encadrement et aux attentes des salariés. Au delà d'un formalisme obligé, cela nécessite clairvoyance politique, rigueur méthodologique et pragmatisme.

Michel ANGOT a accompagné la mise en place de politiques d'appréciation dans des entreprises de secteurs variés: la FNAC, NESTLE ROWNTREE, le Groupe LVMH (Roc, Vuitton, Dior, Givenchy, ...), le CREDIT AGRICOLE, sociétés d'HLM, ...

Plusieurs comités de Direction et près de 2000 cadres et agents de maîtrise ont été formés au cours de ces interventions.

Pour le Groupe SOCIUS, 1994 c'est.

Une exigence toujours plus actuelle sur la recherche et le souhait de rester en avance sur nos sujets de réflexion.

Notre volonté se traduit par de nouveaux sujets de recherche :

- "Rôle et place de la confiance dans une équipe de Direction".
- "L'accompagnement individuel en situation de crise".

A propos! Nos cahiers, notre dernier livre intitulé «Une doctrine vivante pour l'entreprise des années 90» et nos textes sont toujours à votre disposition!

Vous pouvez les obtenir en passant votre commande à l'adresse suivante:

GROUPE SOCIUS -195, avenue du Général Leclerc. 78220 Viroflay.

Tel: 16 (1) 30 24 05 77 . Fax: 16 (1) 30 24 19 14 .

Le développement de nos interventions dans des domaines et des secteurs nouveaux:

- Opération de qualification, descriptifs de postes, constitution d'un plan d'occupation des territoires d'une entreprise de 1000 personnes.
- Audit de communication d'une institution sociale.
- Formation au management auprès de médecins et de travailleurs sociaux.
- Conseil stratégique pour un Comité de Direction.
- Préparation à l'accueil d'un office HLM.

L'affirmation de notre présence en région:

en Languedoc-Roussillon depuis toujours mais également bientôt en Région Rhône-Alpes et dans le Nord.

Pour répondre à cette volonté de développement et nous accompagner dans ce projet, notre Groupe s'est renforcé de la présence de trois nouveaux venus:

Elie de FOUCAULD, Consultant

Sylviane DUBAIL, Responsable de Relations-Presses, spécialiste en logistique et transport.

Michel GUILLON, Spécialiste en Ingénierie de formation

**« Le bonheur de l'homme n'est pas dans la liberté,
mais dans l'acceptation d'un devoir:
être ardemment, totalement dévoué à une tâche périlleuse, " dans le
seul accomplissement de laquelle sera trouvé le repos du bonheur»;**

**Faisant leur cette phrase d'André GIDE, Eric Marchand et
son équipe vous adressent leurs vœux de bonheur.**