

L'appréciation, épicerie de la responsabilité



Connu sous les termes de "notation" "sanction", "évaluation", le processus d'analyse de la pratique n'a pas bonne presse.

Pourtant les responsables découvrent tous les jours le poids des mots et des regards dans le management.

Urgence, perte de repères, complexité sont autant de raisons qui donnent du sens à l'appréciation. Dans la relation hiérarchique, fonctionnelle, dans le champ du professionnel et du privé, l'appréciation est un jugement qui engage.

Développer ou réactiver un système d'évaluation, est un sujet sur lequel nous pouvons échanger.

En atelier nous aidons des responsables à "poser les valises" et prendre du recul sur leur pratique. En formation nous apportons savoir et pratique. En conseil nous auditons les systèmes en place...

Faire l'appréciation n'est pas animer l'entretien d'appréciation.

□ **Eric Marchand**
Président Directeur Général

Evaluer ou apprécier

L'appréciation, le jugement porté sur un collaborateur ou sur son travail, est l'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 vraies décisions sont autres (rémunération variable...)

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.

Être clair sur les finalités de l'appréciation au niveau de l'entreprise, et de chaque responsable de la chaîne managériale.

GROUPE SOCIUS

16 rue Troyon - 92310 SEVRES.

Tel : (1) 45.34.79.96 - Fax : (1) 45.34.79.89

Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans accord préalable écrit de GROUPE SOCIUS.

Le service de La Lettre Socius est gratuit pour les stagiaires et les clients de GROUPE SOCIUS; pour toute autre personne physique ou morale,

le prix de l'abonnement pour 4 numéros est de 60F pour la France métropolitaine.

La Lettre Socius est conçue et réalisée par :
SOCIUS EDITION,

16 rue Troyon - 92310 SEVRES.

Téléphone 45.34.79-96

Publication trimestrielle - Prix : 15F

Directeur de la publication : Eric MARCHAND

Toute politique d'appréciation exprime un compromis entre :

deux raisons d'être :

- une conception du monde,
- une conception de l'Homme.

et deux effets attendus :

- l'appréciation comprise comme un "Outil" de gestion des ressources humaines ;
- l'appréciation entendue comme un "Acte" de management.

L'approche "outil" 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 :

- elle 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 : mission, rôle, fonction et 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.

Questions à se poser ;

*Avons-nous une politique d'appréciation ?
Pouvons-nous anticiper les turbulences à venir sans politique d'appréciation ?
Formons-nous à apprécier ou à animer l'entretien d'appréciation ? Motivation sans confiance ? Confiance sans appréciation ?*

Que dire du référentiel ?

Que dire du formalisme ?

L'approche "acte managérial" 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 :

- elle vise prioritairement la motivation du collaborateur : celle-ci repose sur la *transparence* de l'appréciation et la *clarté* de la *clarté* du contrat entre le hiérarchique et le collaborateur ;
- le face-à-face responsable hiérarchique collaborateur est privilégié ;
- l'appréciateur ne peut être que le responsable hiérarchique ;
- Les décisions prises en matière de rémunération ne sont qu'une retombée de l'appréciation.

Que dire de la transparence ? Que dire à partir de la politique de management ?

Dans les faits, l'option retenue traduit souvent le souci de concilier ces deux approches.

Les objectifs assignés à la politique d'appréciation sont 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 du hiérarchique ;
- la mise en place d'une organisation

cohérente avec les ambitions affichées ;

- une formation adaptée aux enjeux.

Un hiérarchique doit être clair sur l'objet de l'appréciation

L'appréciation d'un collaborateur peut concerner *quatre 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 (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.
- Apprécier *la résilience* (*), c'est identifier la capacité à résister aux difficultés.

(* *résilience* : résistance naturelle d'une race. Caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau.



Ces quatre domaines peuvent être traités conjointement mais ils doivent être abordés d'une manière distincte.

Souvent, l'appréciation confond ces niveaux en un raccourci brutal rapprochant résultats obtenus et la personnalité 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 doit porter en priorité 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 individuelle de 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.

Être 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 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..

C'est un acte managérial difficile...

Le hiérarchique assumera d'autant mieux ses responsabilités qu'il prendra en compte *les trois principales attentes du collaborateur* :

«* Un contrat clair

Pour apprécier "honnêtement", il est important que le constat du travail effectué et des résultats obtenus soit le plus objectif possible. Or, les comportements inadaptés ou les résultats insuffisants s'expliquent souvent par *l'incapacité* du supérieur 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.

■I* Une appréciation "honnête"

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.

L'information de l'appréciation et la communication à partir d'elle oblige donc à assumer la possibilité d'un désaccord avec le collaborateur.

Communiquer "honnêtement" à partir de l'appréciation, c'est rechercher une 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" on 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

Être 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 hiérarchique et 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.

On ne gère pas
la subjectivité,
on l'assume



LE PLUS DUR : SE FAIRE APPRÉCIER ALORS QU'ON EST CHARGÉ D'APPRÉCIER LES AUTRES...

Écueils à éviter:

- *Confondre évaluation (mesure par exemple d'une fonction) et appréciation d'un Homme ?*
- *Oublier que l'appréciation est un moyen de valoriser le talent.*

Être 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 patron ; c'est l'ensemble de la ligne hiérarchique qui est concernée et co-responsable... du top management au collaborateur apprécié.

Le patron doit préciser les finalités de la politique d'appréciation, mener lui-même des entretiens et tenir compte des appréciations réalisées pour décider.

Ainsi, le patron signifiera sans ambiguïté son attachement à cette composante essentielle du management des Hommes.

La fonction GRH est largement impliquée pour faire vivre la politique d'appréciation.

Vigilance sur :

- le choix d'options à retenir,
- la mise à niveau et l'adaptation du système (procédures, supports),
- l'information et la formation des personnes concernées,
- l'audit de la mise en œuvre non pas sur de seuls critères quantitatifs mais sur des critères qualitatifs,
- l'exploitation des informations transmises et l'organisation systématique d'un retour auprès du patron, des hiérarchiques et de l'ensemble du personnel.

Écueils à éviter:

- *Apprécier le passé, ne pas envisager l'avenir.*
- *Laisser perdurer la confusion entre objectif et résultat attendu.*

Enfin le rôle du hiérarchique 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 au N + 1 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.

Mais le rôle de l'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 des hiérarchiques et aux attentes des collaborateurs.

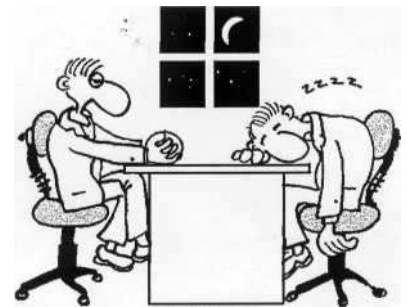
Au delà d'un formalisme obligé, cela nécessite clairvoyance politique, rigueur méthodologique et pragmatisme.

Pourtant l'erreur principale reste la confusion :

*faire l'appréciation
(1700 heures, un processus continu)*

*et animer l'entretien
d'appréciation
(3 heures).*

*L'entretien ne sert pas
à faire l'appréciation.*



... A MOINS DE TRANSFORMER L'ENTRETIEN EN UN PROCESSUS CONTINU (1700 H)...

On apprécie un client, un concurrent, son enfant, son collègue...

L'appréciation comme regard sur l'autre est l'épicentre de la responsabilité et du management. 0

GROUPE SOCIUS a accompagné la mise en place de politiques d'appréciation dans des entreprises de secteurs variés : la FNAC, HEWLETTPACKARD, NESTLE ROWNTREE, le Groupe LVMH (Bon Marché, Franck et Fils, Dior, Givenchy,...), CRÉDIT AGRICOLE, des sociétés d'HLM,...

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

GROUPE SOCIUS
16 rue Troyon - 92310 SEVRES
Tel : (1) 4534.79.96
fax: (1)4534.79.89