

Évaluation des salariés : un outil au service du management

Inhérente aux relations contractuelles qui lient un salarié et un employeur, l'évaluation des salariés - autrement appelée "appréciation individuelle" - s'est progressivement constituée comme démarche explicite et outillée de la GRH.

En effet, si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle. À l'aide de méthodes et techniques établies, il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa "performance" (notion qu'il conviendra de préciser et de discuter), ses compétences ou encore son potentiel.

Comme dans le cas de l'analyse et de l'évaluation des emplois, l'appréciation individuelle implique la recherche d'une objectivation et d'une systématisation du processus d'évaluation. Ce dernier est loin d'être purement instrumental : les enjeux individuels et organisationnels sont importants et sensibles, et les réactions de certaines instances syndicales dans les organisations qui le mettent en place en témoignent largement.

Évaluation du personnel : démarche et outils

Préalablement à la mise en place d'une démarche d'évaluation des salariés dans une organisation, il convient de répondre à une série de questions afin que l'évaluation ne s'avère pas, au mieux inutile, et au pire, contre-productive, car mal définie ou mal expliquée aux acteurs concernés et finalement mal acceptée.

Pourquoi faut-il évaluer son personnel ?

Les raisons qui incitent les entreprises à vouloir apprécier les performances des salariés sont multiples. Quelques points sont fréquemment évoqués¹ :

- ▶ réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- ▶ favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- ▶ responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- ▶ fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunérations, formation, mobilité et gestion des carrières.

À la RATP, l'objectif affiché est de rompre avec la logique bureaucratique dominante depuis des décennies. La mise en place du Progrès partagé instaure de nouveaux principes de rémunération, de progression et de mobilité, ce qui suppose une adéquation avec le processus d'évaluation des performances.

À la traditionnelle notation par le supérieur hiérarchique ont alors succédé les entretiens d'appréciation et de progrès (EAP), qui répondent aux mêmes objectifs et s'inscrivent dans la nouvelle logique managériale².

Qui participe à l'évaluation ?

Les acteurs sont nombreux. En général, c'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'appréciation, mais d'autres personnes sont susceptibles de donner un avis : l'évalué lui-même, ses pairs, ses collaborateurs, ses clients, ou toute personne travaillant directement avec lui.

¹ Voir par exemple Monié (R.), *De l'évaluation du personnel au bilan annuel : des systèmes pour communiquer*, Paris, Éditions d'organisation, 1986.

² Voir chapitre 3, p. 33 : Spécificités de la GRH à la RATP.

■ Hiérarchie

L'évaluation hiérarchique est la plus fréquemment rencontrée dans les entreprises. Dans 90% des cas, c'est le supérieur hiérarchique direct (n+1 ou n+2, voir page 102) qui procède à l'évaluation des performances de son salarié, en général à travers un entretien.

Cela fait partie de ses responsabilités d'encadrement et de management. Il peut être aidé ou secondé par le directeur des ressources humaines.

■ Évalué

En complément de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre appréciation (cela concerne généralement les cadres). Cette technique, quelque peu atypique, permet de tester la capacité de la personne à prendre du recul par rapport à elle-même et si elle connaît ses faiblesses, ses points forts, etc. Elle permet également de préparer un entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

Les évalués doivent être au cœur du processus. Jusque dans les années quatre-vingt, seules les catégories cadres étaient concernées par l'évaluation des performances, mais la démarche se généralise aujourd'hui à tous les niveaux de l'entreprise.

À la RATP, si l'évaluation des performances concerne l'ensemble du personnel et fait intervenir de multiples acteurs, elle varie néanmoins selon que l'on s'adresse à l'encadrement ou aux métiers d'exécution et à certains agents de maîtrise sans responsabilité d'encadrement.

■ Pairs, collaborateurs, clients

Une approche plus complète de l'évaluation est sans doute celle où l'on demande aux collègues, collaborateurs ou clients d'évaluer une personne sur des critères précis.

On cherche à toucher l'ensemble des personnes en contact, afin de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités, ses défauts, son style de management, etc. Cette démarche est mise en œuvre par la société Ikea pour l'ensemble de ses cadres opérationnels.

Ses inconvénients sont un coût important et une durée plus longue que le classique entretien en face-à-face.



Évaluation des cadres chez Ikea

L'entreprise suédoise, engagée sur la voie de la réorganisation du temps de travail des cadres, avait besoin de mesurer la performance de ses managers. "Un cadre dirigeant ne doit pas être un faiseur, mais un coordinateur d'équipe" précise Marc Chousseaud, directeur des ressources humaines et l'un des vingt dirigeants jugés. "Cet outil d'évaluation permet à chacun de prendre conscience des défauts de management."

Inauguré en mars lors d'une formation des dirigeants au management, l'outil - appelé Index des compétences de coordination - fait partie de la méthode anglo-saxonne *Team Management System*. Il se présente sous la forme d'un questionnaire en 66 points se rapportant aux 11 compétences dont doit faire preuve le manager. Chacun des vingt cadres s'est d'abord auto-évalué, puis a distribué le questionnaire à ses équipiers, au siège et dans les magasins. Le directeur des ressources humaines a ainsi été jugé par ses collaborateurs directs (cinq personnes) et les neuf responsables des ressources humaines, le tout de façon anonyme.

"Cette évaluation croisée permet de dépasser les conflits personnels et de recueillir l'appréciation la plus objective possible" estime Marc Chousseaud.

Outil : chemin du questionnaire

- ▶ auto-évaluation du manager ;
- ▶ évaluation anonyme par ses subalternes 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.

Extrait de *LSA*, "IKEA : les salariés jugent leurs patrons", n° 1596, 10 septembre 1998.

Que faut-il évaluer ?

Le choix des critères d'évaluation est délicat et l'évaluation des performances dans les entreprises est souvent considérée comme insatisfaisante, aussi bien du point de vue des employeurs que de celui des employés³.

La définition des critères d'évaluation dépend également du type de management pratiqué dans l'organisation. La RATP illustre bien ce cas, puisqu'elle est passée d'un management de moyens - gestion d'un budget ou des ressources au mieux - à un management par objectifs/résultats - en fonction des objectifs fixés, avec évaluation des résultats.

Dans ce cadre, l'évaluation de l'individu porte sur l'atteinte ou non des objectifs fixés.

³ Voir l'article de Murphy (K. R.) et Gosselin (A.), "L'échec de l'évaluation de la performance", vol. 19, n° 3, *Gestion*, septembre 1994.

Schématiquement, la performance d'un individu peut s'évaluer selon trois dimensions :

- ▶ travail réalisé ;
- ▶ résultats de son travail ;
- ▶ caractéristiques personnelles.

■ Travail réalisé

L'évaluation porte sur les différentes activités ou missions, les efforts effectués et le comportement au travail. Il s'agit de faire le point, non seulement sur le travail effectué, mais aussi et surtout sur le comportement de la personne au travail : a-t-elle progressé ? Son comportement est-il cohérent par rapport à sa mission ? Comment s'intègre-t-elle dans l'équipe ? Quel relationnel développe-t-elle avec le client ?

Pour les métiers de base de la RATP, l'évaluation va porter sur des axes de progrès. L'idée est d'évaluer non seulement le travail réalisé par l'agent, mais également sa progression d'une année à l'autre. L'évaluateur doit ainsi :

- ▶ faire le point sur le travail réalisé ;
- ▶ définir les points à améliorer ;
- ▶ l'année suivante, évaluer les progrès réellement réalisés.

L'idée d'évaluer une progression plutôt que des résultats est sans aucun doute un élément important et innovant, qui évite le côté négatif souvent associé à l'évaluation : être jugé par son supérieur hiérarchique et classé - dans les "bons", "moyens" ou "mauvais" - à l'image du système scolaire.

■ Résultats du travail

Dans ce cas, on constate les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement obtenus. L'évaluation s'appuie sur une liste d'objectifs préalablement définis entre l'appréciateur et/ou le responsable hiérarchique et l'apprécié. Les objectifs peuvent être quantitatifs - chiffre d'affaires, standards de qualité, réduction des coûts, satisfaction client - ou porter sur des actions ou des projets à mener.



Gestion par objectifs

La méthode de gestion par objectifs (GPO) est particulièrement adaptée à l'évaluation des gestionnaires ou managers. Elle repose sur le principe de base selon lequel il est bon de reconnaître et récompenser les individus en fonction de leurs réalisations et de l'adéquation de ces réalisations par rapport à des objectifs préalablement fixés.

Elle s'applique surtout à une évaluation des résultats ou de la production et constitue, en parallèle, une technique de motivation lorsque les salariés participent à la définition des objectifs.

Les quatre étapes principales de la méthode de GPO sont :

- ▶ définition des objectifs que les salariés devront atteindre avec leurs supérieurs hiérarchiques - résultats visés, moyens et activités conduisant à ces résultats ;
- ▶ détermination d'un échéancier pour l'atteinte des objectifs fixés ;
- ▶ confrontation des résultats obtenus et des objectifs fixés - analyse des écarts éventuels, diagnostic des causes de ces écarts, pistes d'action correctrices ;
- ▶ définition de nouveaux objectifs et mise en œuvre des actions permettant de surmonter les difficultés ou obstacles rencontrés précédemment.

Le problème de la délégation des responsabilités et du style de management de l'entreprise s'est posé à la RATP, dans le cadre de la décentralisation impulsée par C. Blanc. Dès 1991, les contrats d'objectifs pour l'ensemble des encadrants de la RATP (cadres et agents de maîtrise ayant une responsabilité d'encadrement) ont été discutés et décidés. Ces contrats, signés entre l'agent de maîtrise ou le cadre et son responsable hiérarchique direct, sont une déclinaison, au plus près du terrain, des contrats signés entre la direction générale et les directeurs de départements.

L'évaluation porte essentiellement sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs, répartis généralement en deux catégories :

■ **Objectifs de qualité de service**, définis en standards et mesurés régulièrement, secteur par secteur au Métro, ou centre par centre au Bus : satisfaction clientèle, régularité des trains, propreté de la station, diminution des fraudes, 97% de disponibilité des escaliers mécaniques, etc.

■ **Objectifs de management des équipes** : diminuer le taux d'absentéisme, réaliser au moins 50% des entretiens d'appréciation dans l'année, diminuer le nombre d'accidents de travail, etc.

Simple à mettre en place et à évaluer, ces objectifs sont en général la déclinaison, équipe par équipe, des objectifs du ou des cadres de l'unité.

La démarche par objectifs/résultats a été relativement bien acceptée par les cadres de la RATP, qui estiment que le travail ne doit plus être considéré comme un temps de présence mais comme une obligation de résultats.

■ Caractéristiques personnelles

Personnalité, qualités relationnelles, aptitudes, intelligence, compétences... il s'agit d'évaluer les compétences de la personne dans ce qu'elle mobilise comme savoir, savoir-faire et savoir-être dans la tenue de son emploi.

Dans ce cas, l'évaluation des individus est étroitement liée à l'évaluation et à la hiérarchisation des emplois. Si ces derniers ont été correctement spécifiés, toutes les compétences et qualifications nécessaires à la tenue de l'emploi ont été définies et toutes les dimensions sont susceptibles d'être évaluées.



Les onze compétences mesurées pour les cadres d'Ikea

La méthode d'évaluation à 360° des cadres d'Ikea, utilisée par *Team Management System*, détermine onze compétences-clés :

- ▶ écoute : le manager doit écouter avant de juger ;
- ▶ communication : il échange régulièrement avec les membres de l'équipe ;
- ▶ résolution des problèmes : il est disponible et sait surmonter les obstacles ;
- ▶ développement de l'équipe : il assure l'équilibre des talents ;
- ▶ répartition du travail : il distribue les tâches en fonction des compétences et des préférences individuelles ;
- ▶ confiance : il encourage le respect, la compréhension et la confiance ;
- ▶ délégation : il confie le travail qu'il ne doit pas effectuer personnellement ;
- ▶ exemplarité : il montre l'exemple et fait accepter par l'équipe des normes élevées de qualité ;
- ▶ détermination des objectifs : il fixe des défis stimulants et exerce une constante pression pour améliorer la performance ;
- ▶ coordination : il coordonne efficacement et respecte tous les membres de son équipe ;
- ▶ participation : il implique les membres de son équipe à la résolution des problèmes importants.

LSA, "Ikea : les salariés jugent leurs patrons", n° 1596, 10 septembre 1998.

Les trois dimensions peuvent se recouper dans une procédure d'évaluation : on peut évaluer conjointement le travail réalisé et les compétences développées par la personne, les objectifs et le travail, etc.

Comment procéder à l'évaluation ?

Plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinées. Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation, mais ne doivent pas occulter la préparation en amont ni les ramifications avec les autres composantes de la GRH.

Aucune technique n'est *a priori* supérieure à une autre, chaque méthode étant plus ou moins adaptée à un contexte, une stratégie et un type de management. L'idéal est de pouvoir en combiner plusieurs et de bien considérer l'évaluation comme un processus qui s'inscrit dans la durée, et non une obligation à accomplir ponctuellement tous les ans.

Entretien en face-à-face

La technique la plus utilisée dans les entreprises est celle de l'entretien en face-à-face entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct (n+1). D'autres techniques existent, bien que moins fréquentes du fait de leur coût ou de leur difficulté de mise en œuvre. La RATP n'échappe pas à la règle et a mis au point, depuis 1991, ce qu'elle a dénommé "entretiens d'appréciation et de progrès" (EAP).

Ses caractéristiques en sont assez simples. Il s'agit d'abord d'un entretien individuel entre un agent et son supérieur hiérarchique immédiat (n+1), au cours duquel les points suivants sont abordés :

- ▶ bilan des objectifs ou axes de progrès fixés l'année précédente ;
- ▶ discussion de nouveaux objectifs pour l'année à venir ;
- ▶ problèmes rencontrés pendant l'année sur tous les points - travail, collègues, relations hiérarchiques...
- ▶ désirs de formation de l'évalué ;
- ▶ déroulement de carrière envisagé.

Les deux parties préparent l'entretien à l'avance et le contenu est consigné au sein d'un document support (voir page suivante) signé par les deux protagonistes. Ce document confidentiel reste dans les mains du n+1 : il n'est pas accessible aux autres membres de la hiérarchie.

Une fiche de mobilité et de formation peut également être jointe : elle sera directement transmise à la direction des ressources humaines dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Compte-rendu de l'entretien - Bilan annuel

Entre M. ou M^{me} : (titulaire) Fonction : Matricule :

Et M. ou M^{me} : (titulaire) Fonction : Matricule :

Fonction actuelle du titulaire :

Objectifs		Réalisation de l'année	
Énoncé de l'objectif ⁽¹⁾	Difficulté ⁽²⁾	Réalisations, commentaires, date	A, P/A, N/A ⁽³⁾

(1) Objectifs individuels prioritaires à suivre périodiquement au cours de l'année en référence à des critères concrets et mesurables, permettant de constater si l'objectif sera atteint ou non.

(2) Degré de complexité par rapport aux exigences normales du poste :
a) très difficile - b) difficile - c) normal - d) simple.

(3) A: objectifs atteints - P/A: objectifs partiellement atteints - N/A: objectifs non atteints.

Plan de développement**1. Souhaits d'affectation et d'évolution de carrière (voir fiche de mobilité):**

À court terme:

À moyen terme:

Avis du responsable:**2. Formation:****Résultats de la période passée**

	Domaine technique	Domaine comportemental
Stage réalisé		
Degré de satisfaction		
Atteinte des objectifs		

Souhaits de formation pour la période à venir

Objectifs	Domaine technique	Domaine comportemental
Changement de poste: - préparer ou accompagner une mobilité		
Sans changement de poste: - évolution d'activité - amélioration /entretien des compétences		

Avis du responsable (plan individuel de formation):**Conclusion de l'entretien**

Conclusion du titulaire:

Conclusion du responsable:

Circuit du document:
(convenu entre le responsable et le titulaire) Hiérarchie Autres personnes éventuelles**Date et signatures:****Le responsable:****Le titulaire:**

DÉMARCHES ET OUTILS DE GRH : ANALYSE À PARTIR DU CAS RATP

Fiche mobilité - formation

M. ou M^{me}: (titulaire) Matricule:
 Grade: depuis:
 Emploi actuel: depuis:
 Localité et département d'habitation:

Mobilité

Une mobilité est-elle souhaitée ?

Si oui, dans quel délai ?

Secteurs d'activités souhaités par ordre de préférence:

- | | |
|----|----|
| 1. | 2. |
| 3. | 4. |

Existe-t-il des activités que vous n'accepteriez qu'avec réticence ?

1. pour des raisons d'affinité
2. pour des raisons de trajet

Dans le cadre de vos souhaits et dans l'hypothèse d'une opportunité, seriez-vous prêt à une mobilité à court terme ?

Observations:

Formation

Ne doit être rempli que si le titulaire souhaite faire remonter des observations à RH, concernant la formation.

Signatures: **Le responsable:** **Le titulaire:**

Copie de cette fiche est remise à l'intéressé.

Ces souhaits ne constituent ni engagement, ni promesse. Ils pourront être mis à jour à tout moment par l'intéressé ou lors du prochain entretien interpersonnel.

Cette fiche confidentielle est transmise à RH.

Si l'entretien individuel reste la technique la plus couramment utilisée dans les démarches d'évaluation des salariés, d'autres outils peuvent le compléter, voire s'y substituer. On retiendra notamment les tests et les *assessment centers*.

Tests

Comme lors d'un recrutement, une entreprise peut pratiquer des tests de différentes natures pour évaluer ses salariés. Les plus utilisés sont les tests d'intelligence et d'aptitude, ainsi que les tests de personnalité.

Ils se présentent en général sous la forme d'une liste de questions, permettant d'identifier des traits de personnalité, de "mesurer" un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué.

Bien que leur utilisation soit fréquente, toutes ses techniques ont néanmoins des difficultés à prouver leur efficacité.

Assessment center

Démarche d'évaluation utilisée dans l'appréciation annuelle des salariés, mais aussi pour leur recrutement, l'*assessment center* - centre d'évaluation, ou encore bilan comportemental - est plus un ensemble de techniques qu'un outil en soi.

Il repose sur le principe d'observation des comportements lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés - ou candidats au recrutement - qui sont alors évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues, etc.

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises, en particulier aux États-Unis où elle prend ses racines - ATT y a grandement contribué - pour l'évaluation des cadres, recrutés ou à recruter. En France, elle reste l'apanage de quelques grandes organisations qui mettent l'accent sur la gestion de leurs cadres, de leurs potentiels et de leurs carrières. La mise en place d'un centre d'évaluation représente en effet un investissement lourd et onéreux.

Un centre d'évaluation combine généralement différentes techniques : entretiens individuels, collectifs, ou encore en situation ; simulations individuelles ou collectives (*test in basket*, études de cas, problèmes de groupe, etc.) ; tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité).

Le choix des outils dépend de l'objectif fixé (recrutement, évaluation, définition des besoins de formation), du type de poste concerné et des moyens disponibles.

Une session d'évaluation dure en moyenne entre un et trois jours, au cours desquels les locaux du centre sont retenus : un groupe de cinq à dix participants est réuni avec plusieurs évaluateurs, qui les observent durant les différents exercices et assurent le *feedback* à la fin de la session.

Plusieurs facteurs contribuent au succès – fiabilité et rentabilité – des centres d'évaluation. Des études, essentiellement américaines, se sont efforcées de souligner ces facteurs et de montrer que la capacité de prédiction de ces démarches est supérieure à celle des autres techniques plus traditionnelles, en termes de succès d'emploi des candidats. On retiendra les facteurs de succès suivants :

- ▶ identification précise des besoins et des objectifs ;
- ▶ définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences...) et des qualités comportementales à tester chez les évalués ;
- ▶ formation des évaluateurs ;
- ▶ contrôle et suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- ▶ contrôle et suivi de la rentabilité du centre ;
- ▶ qualité et précision du *feedback* auprès des évalués.

Difficultés de l'évaluation

Les imperfections sont inévitables dans les systèmes d'évaluation de l'entreprise : l'attention est portée sur certains éléments et en occulte d'autres. Il est par conséquent extrêmement difficile de tout évaluer de manière juste et équitable.

L'utilisation d'un système d'évaluation des performances afin de "dénicher" les mauvais éléments, dans une perspective unique de contrôle, est une erreur fréquente. Or, le système doit être un élément de motivation du salarié pour l'inscrire dans une perspective dynamique de progression et d'évolution professionnelle.

Les principales difficultés sont de bien choisir les critères, placer l'évaluation au cœur du processus de décision RH et accroître le professionnalisme des évaluateurs.

Choix des critères

Il existe de multiples critères d'évaluation, plus ou moins formalisés. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvre, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou le comportement. Les choix effectués vont être autant de limites au système d'évaluation.

À la RATP, par exemple, les équipes de maintenance des escaliers mécaniques sont évaluées sur des objectifs clairs de délais sur les chantiers, d'information du public, de prise en compte de l'utilisateur et des coûts.

Pour tenir ces objectifs, les équipes doivent mettre en cohérence les moyens associés :

- ▶ contrainte de coût : la pièce changée sera de moindre qualité ;
- ▶ contrainte de délai : n'est réparé que ce qui est en panne ; si, en ouvrant l'escalier, on s'aperçoit que d'autres pièces sont usées, elles ne seront pas changées ;
- ▶ contrainte d'information au public : les délais du chantier annoncés au public seront artificiellement "gonflés" pour anticiper les aléas éventuels et éviter les mécontentements ;
- ▶ contrainte de prise en compte de l'utilisateur (offrir une disponibilité maximale des escaliers) : toutes les actions de prévention des pannes ne seront pas effectuées pour éviter l'immobilisation des machines.

En agissant de la sorte, aucune maintenance préventive ne peut être effectuée sur les escaliers. La conséquence directe est la détérioration du parc et l'accroissement du nombre de pannes globales, donc la dégradation de la qualité de service.

Cet exemple montre bien que, quelle que soit la diversité des critères retenus, ils mettent inévitablement de côté d'autres éléments importants de l'emploi : quel est le travail réalisé même s'il ne satisfait pas immédiatement les objectifs fixés ? Quel comportement est le moins coûteux à terme pour l'entreprise : être prudent et changer des pièces même si elles ne sont pas en panne ou changer juste ce qui est nécessaire et attendre les pannes ?

Toutes ces questions méritent d'être posées clairement si l'on souhaite que l'évaluation des performances soit à la fois juste pour les salariés et efficace pour l'entreprise.

Lien avec les autres composantes de la GRH

Le processus d'évaluation doit être au cœur du système de gestion des ressources humaines : il doit irriguer l'ensemble des décisions en matière de rémunération, mobilité, formation, promotion... Ce n'est pas un outil classique de la GRH : il suggère de multiples réflexions quant à son rôle réel dans le style de management de l'organisation.

L'évaluation doit en effet être étroitement liée aux décisions en matière de rémunérations, de formation, de mobilité et de carrière. Néanmoins, y recourir uniquement en référence à une récompense/sanction éventuelle induirait d'un autre côté des comportements non souhaités par l'entreprise : opportunisme, découragement.

À la RATP on constate ainsi que la question de l'utilité de l'entretien est en relation avec les autres composantes de la GRH. Les opinions exprimées sont cohérentes : l'avancement, et plus généralement le déroulement de carrière, sont les deux raisons les plus souvent invoquées pour justifier l'entretien.



RATP: en quoi l'EAP est-il utile?

En demandant aux salariés de la RATP en quoi il jugeait que l'entretien d'appréciation était utile, ils ont majoritairement donné les réponses suivantes, classées par ordre d'importance :

1. À l'avancement-déroulement de carrière ;
2. Au dialogue-rencontre avec la hiérarchie ;
3. Au retour formalisé sur le travail ;
- 3bis.** À la reconnaissance de l'agent ;
4. À la définition des besoins de formation ;
- 4bis.** À la définition des objectifs (progression).

Extrait d'un entretien avec un responsable de ligne bus :

“Ce qui a changé avec les entretiens, c'est qu'on parle de l'avancement. C'est vrai qu'on connaît mieux la personne parce qu'on l'a en face de soi. On est en mesure de dire : “Cette année, je ne te proposerai pas un avancement parce que ceci, parce que cela.”

Maintenant, on est en mesure de lui dire s'il est proposé et où il en est de son avancement. Cela a donc été un pas en avant. Je pense que le machiniste nous considère mieux, parce qu'on est actuellement capable de lui parler de ça, alors qu'avant, on ne lui en parlait jamais.”

Extrait d'un entretien avec un cadre du département Métro :

“Passer d'opérateur à un métier de développement implique forcément des commissions de classement, puisqu'il y a une part importante de choix qui doit être argumenté pour qu'il soit le moins contestable possible, grâce à une meilleure transparence. Cela a déclenché la mise en application des entretiens d'appréciation et de progrès. C'est quelque chose de très important.”

L'avancement est en effet l'un des points forts de l'EAP : dans la majorité des cas, il permet à l'encadrement de justifier les choix et les décisions prises, par l'intermédiaire des objectifs ou des remarques sur la personnalité et le comportement évoqués au cours de l'entretien.

Il justifie alors l'utilisation d'autres critères que l'ancienneté, encore bien ancrée dans l'entreprise comme nous l'avons vu précédemment. Pris individuellement, les agents comprennent en quoi leur travail a une influence sur leur possibilité d'évolution, pourquoi ils n'ont pas été proposés ou pourquoi ils ont eu un avancement.

Cette démarche, utile face aux agents, permet également d'argumenter les choix des cadres qui participent aux commissions de classement, soit pour refuser un avancement, soit pour départager des candidats quand le nombre de places est réduit.

Professionalisme des évaluateurs

Un élément fréquemment rencontré dans les entreprises est le manque de professionnalisme des encadrants. Il est en effet indispensable pour l'évaluateur de respecter une procédure et des règles de déontologie pour être le plus objectif possible (voir ➤ ci-dessous).

Quelques stages de formation sur le sujet sont généralement insuffisants. L'apprentissage de la technique d'évaluation s'effectue sur plusieurs années, aussi bien pour les évaluateurs que pour les évalués.



Règles de la relation d'évaluation

Tout appréciateur doit apprendre certaines règles de comportement pour garder ouvertes les possibilités d'échange :

- Il sera conscient de ses préjugés personnels et en tiendra compte.
- Il consacrera aux entretiens une durée suffisante ; il s'arrangera pour ne pas être interrompu ; son interlocuteur appréciera qu'on lui donne du temps.
- Il créera un environnement favorable.
- Il se définira un but à atteindre : un entretien n'est pas une conversation ; les objectifs resteront présents à l'esprit pour éviter toute déviance.
- Il ne cherchera ni à critiquer, ni à blesser, ni à punir, ni à régler des comptes, ni à prendre une revanche ou à s'imposer de force ; mais ses appréciations aideront son interlocuteur à mieux comprendre ses points forts et ses points faibles ; les premiers seront valorisés, les seconds seront traités comme des problèmes face auxquels on doit pouvoir trouver des moyens d'amélioration.
- Il commencera un entretien en rappelant sa nature, son intérêt, les avantages qu'on peut en tirer ; il partira de l'hypothèse suivante (au moins aussi juste que son contraire et sûrement plus efficace) : mon interlocuteur souhaite améliorer son travail ; il se centrera sur les points susceptibles de progresser.
- Il aura quelques outils personnels pour résoudre les malentendus et les conflits ; il percevra quand la personne évaluée désire être entendue ; il lui accordera le temps nécessaire pour qu'elle exprime son point de vue ; un effort pour comprendre honnêtement les arguments de l'autre ne peut qu'éclairer.
- Il ne terminera pas l'entretien sans s'assurer qu'il ait bien compris ce que son interlocuteur voulait lui dire, et *vice versa* ; cela aura été vérifié concrètement, par reformulation.
- Il s'entendra avec la personne évaluée sur un contrat psychologique précis, avec des objectifs d'amélioration à atteindre, des délais de réalisation et un engagement daté pour les mises au point ou l'évaluation.

Louart (P.) , *Gestion des ressources Humaines*, Eyrolles Université, 1991.

À la RATP, la mise en œuvre des entretiens s'est accomplie en deux phases : dès 1992, une première phase d'introduction, accompagnée d'une formation de masse sur les objectifs, la déontologie, l'intérêt, la communication en tête-à-tête à tous les niveaux (de cadre à exécution). Cette phase aboutit en général à la mise en place effective des entretiens jusqu'à la maîtrise, mais pas (ou peu) à l'exécution.

La seconde phase a plutôt été, selon les propos des responsables rencontrés, une relance des entretiens à partir de 1995-1996 portant essentiellement sur la relation maîtrise/exécution avec, à l'appui, une série supplémentaire de formations en interne et/ou de consultants extérieurs.

Entretien d'évaluation et management de proximité

Par rapport aux autres techniques d'évaluation, l'entretien comporte de multiples avantages : son coût est relativement faible, il est rapidement mis en œuvre, il crée l'occasion d'un échange et d'un dialogue entre les deux parties sur l'objet de l'évaluation, il permet d'expliquer individuellement les objectifs et la stratégie de l'entreprise *via* l'encadrement.

En ce sens, il s'agit plus d'un outil de management de proximité que d'une simple appréciation des agents.

Moment d'échange privilégié avec la hiérarchie

Cette rencontre donne l'occasion de faire le point, en tête-à-tête, de ce qui est allé bien et mal dans l'année. C'est, pour le salarié, l'opportunité de s'expliquer, de justifier peut-être un manque dans son comportement ou simplement de s'entendre dire que tout va bien et se rassurer.

À la RATP, selon les cas, l'EAP est soit considéré comme un véritable moment d'échange, soit comme une simple formalité à accomplir. On trouve en général trois raisons à cela : la durée générale de l'entretien, le nombre d'entretiens à mener dans l'année pour les managers et la personnalité de l'évaluateur.

Durée

En général, la durée de l'entretien varie d'une demi-heure à deux ou trois heures. La différence s'explique surtout par le niveau hiérarchique : avec un AM ou un cadre, les objectifs sont fixés et discutés au cours de l'entretien. De multiples problèmes d'organisation ou de management sont abordés, ce qui produit généralement des entretiens assez longs. Les disparités sont plus importantes au niveau de l'exécution.

La durée d'un entretien n'est pas anodine : elle est significative du succès ou non d'une telle démarche, et constitue un signe de l'attention portée aux agents. Plus celui-ci est court, moins les informations échangées sont riches.

La plupart des personnes ayant déclaré faire des entretiens de courte durée à la RATP ont ajouté : "On n'avait rien à se dire..." accompagné du leitmotiv : "Moi, de toute façon, je n'ai pas de problème."

Cette position révèle une difficulté de l'EAP, propre aux démarches d'évaluation en général : la mauvaise compréhension des objectifs de l'entretien. Celui-ci s'adresserait avant tout aux personnes qui ont des difficultés ou aux "mauvais" agents.

Nombre d'entretiens à mener

Le nombre d'entretiens à mener chaque année pour les agents de maîtrise de l'exploitation constitue une difficulté réelle. Au Métro, il varie de 25 à 30 personnes minimum en station et, au Bus, chaque chef de ligne est susceptible d'évaluer 50 à 60 machinistes.

En même temps, leur charge de travail a augmenté. Se pose alors le problème de répartir au mieux les entretiens dans l'année, sachant qu'ils ont des objectifs très précis à tenir en la matière (pourcentage minimum à effectuer).

L'un des effets pervers de cette situation est que la maîtrise a tendance à viser le quantitatif plutôt que le qualitatif, du fait essentiellement d'un manque de temps et d'organisation. Dans ces conditions l'EAP devient vite une "formalité". Ce phénomène va de pair avec une durée d'entretien ne dépassant pas la demi-heure et des conditions loin d'être idéales, ni la maîtrise, ni l'agent ne disposant vraiment de temps devant eux.

Les inégalités dans le nombre d'entretiens à réaliser ne sont pas sans conséquence sur le suivi individualisé des agents : un cadre qui a peu d'entretiens à faire dans l'année peut les planifier, les préparer et y consacrer du temps. À l'inverse, dans les centres Bus, les chefs de ligne ont comme objectif de réaliser un entretien au minimum tous les deux ans (50% par an) : la préparation est plus aléatoire, les conditions d'entretien également et le suivi n'est pas annuel comme prévu initialement.

Relation avec le manager

Outre le temps et la durée des entretiens, l'un des facteurs clés de succès de l'entretien réside dans la capacité de communication du supérieur hiérarchique avec son agent.

Ainsi, pour certains agents, l'EAP est considéré comme un moment privilégié de rencontre et de dialogue avec leur hiérarchie au cours duquel ils peuvent "discuter de plein de choses", y compris personnelles, en dehors du collectif de travail et de la pression du groupe.

La relation individuelle est importante pour essayer de se connaître de part et d'autre, évacuer les impressions et sortir du rôle traditionnel joué dans le groupe.

Dans le cadre du Progrès partagé, l'EAP est véritablement considéré comme un nouvel outil de management permettant de créer une relation plus individuelle et directe entre les agents et leur supérieur hiérarchique et de développer un management de proximité. L'idée est de personnaliser le lien salarié/entreprise afin, d'une part, de l'informer des objectifs de cette dernière et lui permettre de s'y inscrire, d'autre part de pallier le phénomène de dépersonnalisation constaté dans les entreprises publiques (voir page 37).

L'entretien apparaît comme un espace de communication entre l'agent et sa maîtrise, obligatoire, mais finalement créateur d'un lien social entre les personnes, d'une considération nouvelle lorsqu'il se déroule dans de bonnes conditions.



Un outil important du processus de modernisation de la RATP

À la RATP, l'entretien d'appréciation et de progrès (EAP) ressort parmi les éléments de changement les plus souvent cités depuis 1990, prouvant dans quelle mesure ce nouvel outil est au centre du processus de modernisation.

L'EAP est identifié par les personnes rencontrées comme un élément crucial dans l'évolution de l'entreprise : les termes important, point-clé et bon outil ont souvent été utilisés. Globalement, à la question de savoir ce qu'ils pensent des EAP, les trois quarts des personnes ont exprimé une opinion positive.

Le tableau suivant répertorie les arguments spontanément avancés par les personnels de la RATP, par ordre de fréquence.

C'est avant tout la dimension relationnelle avec la hiérarchie qui ressort comme argument fort :

- ▶ d'une part de manière positive, pour expliquer que l'EAP est l'occasion d'une discussion entre deux personnes à "bâtons rompus", permettant d'établir une relation plus individuelle entre le (n) et le (n+1);
- ▶ d'autre part de manière négative, pour dire que le dialogue existe déjà et que l'entretien leur semble superflu pour rencontrer leur hiérarchie et lui parler.

Ceux des salariés qui plaident en faveur de l'entretien développent d'autres arguments, qui suggèrent une méthode et des actes au-delà du simple échange : le fait qu'il s'agisse d'un bon outil de management (déclaré par certains cadres et les AM), qu'il permette de formaliser un échange, de se situer par rapport à l'avancement (surtout exécution), de rassurer, de construire l'avenir.

Arguments en faveur de l'EAP

1. Permet de discuter, favorise le dialogue.
2. Permet de mieux connaître la personne, relation individuelle.
3. Bien pour les "mauvais" agents ou ceux qui ont des problèmes. C'est normal, il faut évoluer. C'est un bon outil de management.
4. Permet de formaliser un entretien. De se situer par rapport à l'avancement. De faire un bilan et de construire l'avenir. S'obliger à réfléchir à des choses ensemble.
5. Bien pour ceux qui ont peu de contacts avec la hiérarchie. Permet aux gens de se rassurer. Normal, c'est la déclinaison des objectifs/résultats du supérieur hiérarchique.

Arguments contre l'EAP

1. On n'a pas besoin de ça pour discuter avec notre hiérarchie. On se voit tous les jours. S'il y a un problème, on en discute tout de suite.
2. Ne sert à rien. On le fait parce qu'on est obligés. On n'a rien à dire. Crée une attente sans forcément les moyens d'y répondre.
3. C'est du temps perdu. La notion d'appréciation est mauvaise. Pas besoin de cela pour faire mon travail.

Établir et formaliser un dialogue

L'entretien doit permettre de formaliser une relation, établir un contrat entre l'agent et son (n+1). Dans un souci de valorisation de la reconnaissance individuelle, il est indispensable de se doter d'un tel outil pour clarifier les critères d'évaluation et expliquer à l'agent les voies de progression.

Les agents de la RATP, interrogés sur les critères qui permettent à l'encadrement de les évaluer, citent le plus souvent le travail effectué au quotidien et le comportement de l'agent : personnalité, efforts, bonne volonté, rapports humains... Une petite minorité répond qu'elle ne sait pas ou que ce n'est "pas clair", et peu de personnes énoncent comme critère la "tête du client".

Ces réponses montrent que les agents ont pris conscience que leur travail a aujourd'hui une influence sur leur déroulement de carrière, et peu d'entre eux ont répondu que les critères n'étaient pas clairs ou subjectifs. L'EAP a sans doute contribué à ce que le dialogue établi avec la hiérarchie permette de lutter contre la subjectivité de l'encadrement.

Dans une entreprise qui a mis en place depuis cinquante ans des règles de gestion des hommes censées les protéger de l'arbitraire managérial, l'EAP a pour mission essentielle de formaliser les choix et de les rendre transparents.

De nombreux témoignages ont d'ailleurs mis en évidence qu'il y avait moins de "à la tête du client" aujourd'hui qu'auparavant (voir page suivante). Les personnes rencontrées semblent reconnaître aujourd'hui que les critères sont davantage formalisés, plus directement liés au travail réalisé, et estiment, pour la plupart, être bien informés du mode d'évaluation.

De fait, les agents ont ainsi moins l'impression de faire l'objet d'une évaluation subjective de leur "chef", ce qui peut paraître paradoxal puisque l'ancien système reposait sur un avancement automatique à l'ancienneté.



Les critères de promotion vus par les salariés de la RATP

Extrait d'entretien avec un responsable de ligne bus :

"Le machiniste sur ligne sait que si il ne fait pas bien son boulot, c'est le chef de ligne qui aura le dernier mot pour la proposition et pour l'avancement. À mon avis, cela joue. Et je crois que le machiniste veut bien quelquefois faire un effort, à condition qu'il soit reconnu et qu'il sente qu'on s'occupe de lui. Si vous lui dites : "Tu n'es pas en tenue, donc je ne peux pas te proposer pour l'avancement" ou : "Si tu fais un effort pour la tenue, je pourrai voir pour l'avancement", ce n'est pas une carotte, mais la réalité. Le machiniste le fera, parce que c'est un contrat entre lui et nous."

Extrait d'un entretien avec un opérateur de maintenance :

"Pendant un moment, c'était pire. Quelqu'un qui était mal vu était *plumé*, il était *cuit*, *noyé*. Il y a quand même une amélioration. À la direction, ils sont peut-être beaucoup plus honnêtes envers leur personnel."

Extrait d'un entretien avec un agent de maîtrise :

"Avant, la compétition était moins saine, c'était plutôt la compétition pour être copain avec le chef et être nommé avant l'autre. À la limite en tenant moins compte de ce que l'on était capable de faire dans le milieu du travail. Moi, je l'ai vécu assez mal à un moment pour pouvoir mieux l'apprécier après. Avant, on était beaucoup plus à la merci du responsable, en dehors de tout critère qualitatif au niveau du travail."

L'utilité avérée de l'EAP se rapporte aux points sur lesquels le supérieur hiérarchique peut exercer un pouvoir : l'avancement et le management de proximité (communication, gestion des équipes, motivation...).

L'entretien peut être un outil de management opportun, puisqu'il permet à la direction de l'entreprise de dialoguer presque individuellement avec chaque agent à travers l'encadrement intermédiaire. Il favorise la communication et individualise la relation entre l'individu et l'organisation.



Démarche générique d'évaluation

Démarche et outils

Préalablement à la mise en place d'une démarche d'évaluation des salariés dans une organisation, il convient de répondre à une série de questions afin que l'évaluation ne s'avère pas, au mieux inutile, et au pire, contre-productive, car mal définie ou mal expliquée aux acteurs concernés et finalement mal acceptée :

- 1 Pourquoi une évaluation des individus ?** Les objectifs peuvent être divers mais, quelle que soit leur nature, il est important de les définir au préalable et de les communiquer au sein de l'organisation : c'est l'une des conditions de la compréhension et de l'acceptation individuelle et collective de la démarche.
- 2 Qui se charge de l'évaluation ?** Le choix de la ou des personnes désignées comme évaluateurs dépend des objectifs fixés et de la structure organisationnelle : réalisée traditionnellement par le n+1, l'évaluation peut aussi être "renversée" (par le n-1) ou plus collégiale. Plus généralement, l'évaluation implique plusieurs catégories d'acteurs, auxquels la communication et l'information/formation préalables doivent s'adresser.
- 3 Qu'évalue-t-on ?** L'objet de l'évaluation doit être précisément défini : évaluation du travail réalisé, des résultats obtenus, du comportement, ou évaluation globale ?
- 4 Quelles techniques d'évaluation choisir ?** L'évaluation est une démarche globale, bien plus qu'un simple outil. Il convient d'en définir le calendrier de réalisation, les outils choisis, les supports, les destinataires, etc. Ces différents choix doivent rester en cohérence avec les objectifs de l'évaluation et les usages prévus.

Difficultés de l'évaluation

Certaines imperfections sont inévitables dans les systèmes d'évaluation de l'entreprise : l'attention est portée sur certains éléments et en occulte d'autres. Il est extrêmement difficile de tout évaluer de manière juste et équitable. Les principales difficultés sont de bien choisir les critères, placer l'évaluation au cœur du processus de décision RH et accroître le professionnalisme des personnes qui évaluent.

Les démarches d'évaluation des salariés doivent s'intégrer de manière harmonieuse à l'ensemble des politiques RH de l'organisation : bien d'autres missions de la GRH sont en effet concernées, et l'efficacité des démarches d'évaluation tient beaucoup à la réalité des décisions de RH qui en découlent. En particulier, les décisions de rémunérations, de mobilité et gestion de carrière ou de formation, ne doivent pas apparaître, aux yeux des individus concernés, comme déconnectées des résultats de leur appréciation individuelle.

Entretien d'évaluation et management de proximité

Par rapport aux autres techniques d'évaluation, l'entretien comporte de multiples avantages : son coût est relativement faible, il est assez facile à mettre en œuvre, il crée l'occasion d'un échange et d'un dialogue entre les deux parties sur l'objet de l'évaluation, il permet par ailleurs d'expliquer individuellement les objectifs et la stratégie de l'entreprise *via* l'encadrement.

En ce sens, il s'agit plus d'un outil de management de proximité que d'une simple appréciation des agents.



Synthèse

Évaluation des salariés RATP

■ Pourquoi ?

L'appréciation du personnel est devenu un axe majeur de la politique de gestion des ressources humaines de la RATP depuis 1991 : il s'agit de pouvoir déterminer individuellement les axes de progrès et d'évolution des agents et d'évaluer leurs performances selon de nouveaux critères.

■ Qui ?

L'évaluation est une attribution dédiée à la hiérarchie (n+1 ou n+2). Chaque responsable d'équipe et encadrant a pour rôle d'apprécier les performances individuelles et collectives de son équipe.

■ Quoi ?

Les critères d'évaluation varient selon le niveau hiérarchique et la responsabilité. Ainsi, la réforme de C. Blanc insiste sur le développement du management par objectifs/résultats au sein de la structure. De manière schématique, il existe deux types de critères :

- ▶ pour les encadrants, apprécier les résultats obtenus en fonction du contrat d'objectifs défini en début d'année (qualité, management...);
- ▶ pour les métiers d'exécution, définir les axes de progrès possibles et apprécier les efforts fournis d'une année à l'autre par l'agent.

■ Comment ?

La méthode choisie à la RATP est l'entretien d'appréciation et de progrès (EAP) en face-à-face avec le supérieur hiérarchique annuellement ou bi-annuellement, selon les secteurs. Le contenu de l'entretien est préparé par les deux parties (évalué et évaluateur) :

- ▶ bilan de l'année écoulée (objectifs/axes de progrès);
- ▶ discussion autour des forces et faiblesses de l'évalué;
- ▶ définition de nouveaux objectifs/axes de progrès;
- ▶ souhaits de formation;
- ▶ souhaits de mobilités (professionnelle, géographique, hiérarchique);
- ▶ document final de synthèse, signé par les deux parties.



L'EAP : un nouvel outil de management

Les propos recueillis auprès des personnels RATP, plusieurs années après la mise en place de l'EAP, montrent que ce dernier s'avère assez efficace en tant qu'outil de management de proximité.

Plusieurs résultats nous permettent d'avancer cette hypothèse :

- ▶ il est considéré comme l'un des changements les plus importants depuis 1990 ;
- ▶ la plupart des salariés le trouvent "utile", notamment dans le cadre de l'avancement et de la mobilité ;
- ▶ les agents reconnaissent que l'EAP a formalisé une relation, défini des critères et rendu le rapport hiérarchique plus transparent.

À ce titre, il est devenu un véritable outil de dialogue et de management dans les secteurs où il est bien implanté.

