



Entretien d'évaluation : l'Anact décrypte des pratiques de grandes entreprises

Patrick Conjard, chargé de mission Anact¹ - septembre 2011

Initialement déployées pour les cadres dans les grandes entreprises, les pratiques d'évaluation de la performance individuelle se sont étendues aux PME et à toutes les catégories de salariés, y compris dans le secteur public. Parmi elles, l'entretien annuel d'évaluation s'est progressivement imposé comme un outil de management incontournable. Si les directions des ressources humaines, les consultants, mais aussi les partenaires sociaux ont souvent mis en avant ses vertus, il fait aujourd'hui l'objet de nombreuses controverses, les désillusions sont souvent à la hauteur des attentes générées par cette pratique. Censé répondre à des enjeux de reconnaissance, l'entretien d'évaluation est à présent pointé comme une source de stress², et de plus en plus d'expertises CHSCT sont réalisées au nom de dérives observées par les représentants du personnel.

Méthode

Ce benchmark a été réalisé sur la base d'entretiens conduits auprès de 7 DRH de grandes entreprises appartenant à différents secteurs d'activités : chimie, mutualité, banque, nucléaire, transport, électronique, conseil RH. Des entreprises dans lesquelles l'entretien d'évaluation est en place depuis une dizaine d'années.

Ces entretiens ont été complétés par l'analyse des documents liés au processus d'entretien d'évaluation (grilles, guide, accords...) et, dans certains cas, par des entretiens avec des managers (évaluateurs), des managés (évalués) et des représentants du personnel.

Enfin, une revue bibliographique des ouvrages et articles traitants a complété ces investigations de terrain.

Forte de ces constats, l'Anact a engagé une analyse comparative de pratiques d'entretien d'évaluation enrichie par des enseignements issus d'interventions de son réseau. Il ne s'agit pas ici de présenter précisément chacune de ces pratiques, mais de dégager quelques enseignements généraux relatifs aux processus et aux outils mis en place dans ces entreprises. Dans une perspective d'analyse transverse, nous avons cherché à caractériser des logiques d'action dominantes en matière de pratiques d'entretiens d'évaluation. Cette analyse vise à mieux comprendre les intérêts, les limites, mais aussi les paradoxes liés aux pratiques d'appréciation du personnel afin d'avancer, en conclusion, quelques préconisations pour les entreprises. L'enjeu étant de resituer l'entretien d'évaluation comme un espace de discussion qui peut contribuer à optimiser l'organisation du travail et la reconnaissance des collaborateurs.

Une tendance à la standardisation et à la centralisation

Les processus d'entretien d'évaluation de ces entreprises sont actuellement bien formalisés ; c'est le cas dans la plupart des grandes entreprises. La tendance à la standardisation est manifeste, liée notamment à l'inscription, par les RH, de ces démarches dans des procédures qualité. Ainsi, dans la majorité des cas, les

¹ En collaboration avec Maud Annic responsable de la mission Veille et Management de l'Information, Ségolène Journoud et Charles Parmentier, chargés de mission et Sylvie Setier responsable des éditions de l'Anact.

² Cours de cassation, novembre 2007

managers disposent de guides ou fiches pratiques dans lesquels ils retrouvent les grandes étapes du processus (“qui fait quoi“, “quand“) et les grands principes liés à la conduite des entretiens (le “comment“). En complément, à chaque début de campagne, les services RH et/ou la direction mettent en place une démarche de communication spécifique afin de préciser des éléments contextuels relatifs au processus (calendrier, règles de fonctionnement...) et/ou conjoncturels (changements éventuels, objectifs de l’année...). Si une attention particulière est portée à l’encadrement de proximité, **les modalités de soutien sont très variables** : mise à disposition de ressources en ligne, session de formation (obligatoire ou non, d’une demi-journée à deux jours), ouverture d’un forum de discussion, interlocuteur RH dédié en appui. Certains managers souhaiteraient que cet accompagnement soit renforcé avec, notamment, un appui plus important des fonctions ressources humaines.

La recherche de standardisation, mais aussi de centralisation des outils et des procédures a conduit les entreprises à faire évoluer régulièrement leurs pratiques. Qu’ils soient liés aux outils ou à leurs usages, qu’ils soient motivés par des changements de politiques d’entreprises, **ces changements ne sont pas toujours bien accompagnés** et les utilisateurs (managers et managés) n’en perçoivent pas toujours le sens. Dans les entreprises appartenant à un groupe, ils sont souvent imposés par les sièges, sans que les entités soient nécessairement impliquées dans la conception de ces nouveaux systèmes. Une politique souvent vécue par les salariés comme un déni des particularités locales (de métier, de culture) qui ne facilite pas le déploiement de ces systèmes d’évaluation.

L’identification de plusieurs points de vigilance

Les dispositifs d’évaluation renvoient à des incontournables :

- la préparation de l’entretien,
- le face-à-face entre le manager et son collaborateur,
- l’exploitation de l’entretien.

Nous insistons ici sur quelques points de vigilance méthodologiques qui ne sont pas sans incidences sur les résultats de l’évaluation en matière d’emploi, de formation ou de contenu de travail.

En amont de l’entretien, la **définition des objectifs individuels**, point de passage commun à tous ces systèmes d’évaluation, est un moment-clé qui peut prendre plusieurs formes. Quelques entreprises ont fait le choix d’institutionnaliser un temps collectif de fixation des objectifs d’équipe qui précède l’entretien individuel. Un choix qui fait notamment écho, dans ces entreprises, à la volonté des représentants du personnel de dépasser les logiques d’évaluation individuelle et de mieux valoriser la performance collective. Plus globalement, certains dispositifs examinés préconisent ou rendent obligatoires **l’autopositionnement** du salarié en amont de l’entretien. Si cette pratique vise à responsabiliser le salarié et à le rendre « acteur » de son évaluation, elle est plus ou moins bien perçue selon les personnes et les contextes ; elle peut même avoir des effets contre-productifs. Au-delà des stratégies de sous-évaluation ou de surévaluation, les salariés ont parfois l’impression « que cela ne sert à rien » ou qu’il s’agit de « préparer une contre - argumentation ». Porter un regard critique sur son travail n’est pas un exercice facile ; dans certains cas, cela peut même s’avérer risqué pour le salarié. La confiance envers son manager et le système d’évaluation est une condition indispensable à la bonne réalisation de cette phase d’autopositionnement.

En ce qui concerne l'entretien, certaines entreprises ont choisi de **le découper en deux temps** : un temps consacré à la fixation des objectifs, un second temps dédié à l'évaluation. Cette option permet de centrer l'entretien sur sa finalité - la fixation d'objectifs et l'évaluation des résultats pour l'un, l'échange sur le parcours professionnel et la formation pour l'autre – sans risque de télescopage des deux. Son principal inconvénient : elle peut vite devenir chronophage et limiter l'établissement de liens entre évaluation des performances et parcours professionnels.

En aval, autre sujet sensible à l'origine de difficultés et de discorde : les **liens entre les entretiens d'évaluation et les modalités de rémunération individualisées**. Sont-ils transparents, explicites ? Souvent, les calendriers et les processus sont difficiles à articuler, des contraintes budgétaires pouvant limiter l'incidence de l'atteinte ou non des objectifs, voire, pire, conditionner la répartition des appréciations.

Dernière particularité à signaler pour certaines organisations par projet, **la mise en place d'une évaluation en « continu »**. À titre d'exemple, le système d'évaluation de cette entreprise d'audit et de conseil s'appuie, en partie, sur les appréciations réalisées par les chefs de projet en fin de mission (6 à 8 par an et par consultant) : une modalité séduisante sur le papier mais qui s'avère complexe à l'heure d'une harmonisation globale au dire des intéressés.

Des outils de plus en plus complexes

Au-delà des conditions de réalisation des dispositifs d'évaluation, nous avons pu examiner dans le détail différents supports d'entretien. En voici les grandes tendances et les points d'attention les plus saillants.

En premier lieu, il faut souligner **l'informatisation des supports et de la gestion des entretiens** (dans $\frac{3}{4}$ des entreprises rencontrées). Si l'informatisation facilite, a priori, l'exploitation ultérieure des données, elle n'est pas sans incidence sur la relation manager-managés. Elle peut, par exemple, renforcer le désengagement des managers et réduire l'entretien à une formalité administrative, surtout s'il se résume, au final, à l'attribution d'une notation ou d'une appréciation unique. Car en effet, le risque de ramener l'entretien à l'alimentation d'un outil de gestion parmi d'autres est bien réel. Un risque renforcé par une complexification croissante des outils liée notamment à l'élargissement des objets de l'évaluation et à l'introduction d'une batterie d'indicateurs plus ou moins ambigus.

Cet **élargissement du spectre d'évaluation** est une des autres tendances fortes observées. Trois registres d'évaluation sont dans la plupart des cas mobilisés :

- celui des résultats au regard d'objectifs individuels,
- celui des compétences et de façon plus ou moins intégrée,
- celui des comportements.

Le registre fondé sur les comportements fait l'objet de nombreuses critiques en raison du risque de subjectivité et d'évaluation de la sphère personnelle. Pour les responsables des ressources humaines, l'objectif est d'aller au-delà d'une seule évaluation des résultats en appréciant les compétences comportementales et le niveau d'engagement d'un collaborateur dans l'entreprise. Parallèlement, des grilles d'indicateurs apparaissent avec plus **d'une vingtaine de compétences comportementales à apprécier** dans le cadre d'un entretien. Ces compétences comportementales ne sont pas toujours contextualisées et associées à des situations de travail. Elles peuvent ainsi renvoyer à des critères de personnalité ou être liées

aux « valeurs » de l'entreprise. On peut comprendre l'embarras des managers quand il s'agit d'évaluer certains critères comme « *s'adapter aux changements* », « *mettre en œuvre au quotidien les valeurs de l'entreprise* » ou « *être exemplaire* » !

Par ailleurs, de nombreuses organisations ont fait le choix de disposer de supports spécifiques pour les managers afin d'intégrer la dimension managériale. Une dimension de plus en plus partagée et pas nécessairement réservée au seul manager (cadre ou non cadre), notamment dans les organisations par projet ; d'où quelques initiatives pour l'intégrer plus largement dans le référentiel d'évaluation de tous les collaborateurs.

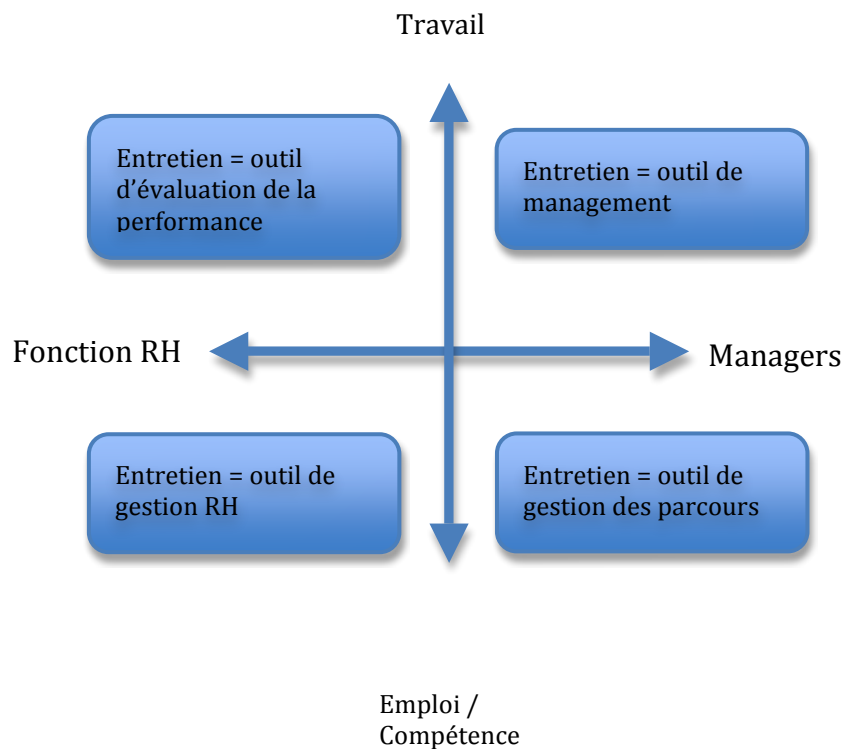
Enfin, pour la plupart des grandes entreprises, l'entretien d'évaluation est devenu **un objet de dialogue social**. Cette pratique est mentionnée dans leurs accords GPEC, certaines ont même négocié des accords spécifiques sur ce sujet (deux dans le cadre de notre échantillon). Certes, cela permet de préciser les finalités et les règles de fonctionnement de manière paritaire, mais les accords ne répondent pas à toutes les questions que se posent les opérationnels et ils n'empêchent pas les tensions entre les différents partenaires sociaux sur ce sujet. Reste une minorité d'entreprises qui fait l'impasse sur le sujet en omettant, alors que la loi leur impose de débattre en CHSCT de la modification de leur dispositif d'évaluation, plus particulièrement si cette dernière est susceptible de générer des risques psycho-sociaux.

L'entretien d'évaluation : pour quoi faire ?

Au-delà des modalités d'élaboration ou d'usage des entretiens d'évaluation, des conditions de réalisation ou d'exploitation des entretiens sur lesquels ils reposent, la question des finalités paraît essentielle.

Les objectifs assignés à l'entretien d'évaluation semblent de plus en plus nombreux. Si l'élargissement du spectre d'évaluation et la complexification de l'outillage ont déjà été soulignés, d'autres éléments récoltés au cours de nos investigations témoignent de cette évolution. Les entretiens conduits auprès des managers, de la direction, de la fonction RH et de représentants du personnel mettent en évidence **des divergences d'attentes vis-à-vis de ces pratiques d'évaluation**. Les nombreuses dénominations rencontrées en témoignent : entretien « d'évaluation », de « performance et de développement », de « progrès », « rendez-vous professionnel annuel » ou bien encore « e-évaluation ». Sur le terrain, les DRH mettent en avant « *l'objectivation de l'évaluation* », « *la centralisation des données* », les représentants du personnel souhaitent que l'entretien d'évaluation soit avant tout « *un temps d'expression de la reconnaissance* ». Pour les managers, ce sont des enjeux de management qui prédominent, l'entretien est perçu comme un moment opportun pour « *faire un bilan de l'activité* », « *fixer les objectifs* ». Au final, il apparaît que plus les finalités de l'entretien d'évaluation sont nombreuses, plus les tensions et les paradoxes qu'il engendre sont importants.

De ce point de vue, **le processus d'évaluation de la performance est symptomatique des tensions managériales** entre, d'une part, des problématiques liées à l'emploi et aux compétences (gestion de carrières, rémunération, formation...) et, d'autre part, des problématiques liées au travail (performance collective, organisation de l'activité, suivi des objectifs, engagement...). La grille d'analyse ci-dessous, élaborée à partir de notre *benchmark (référencement comparatif)*, positionne **les quatre grands types d'enjeux inhérents aux pratiques d'entretien d'évaluation**. Elle permet de mieux appréhender la diversité des attentes générées par l'entretien d'évaluation et les tensions qui en découlent.



L'entretien d'évaluation : outil de management et/ou outil RH ?

Quelles préconisations ?

Les enjeux de prévention des risques psychosociaux et l'actualité sociale ont remis sur la sellette les pratiques d'évaluation du personnel, des pratiques au carrefour de dysfonctionnements et d'incohérences qui rendent difficiles leur mise en œuvre.

Face à tout cela, même si la tentation de renoncer à ce type de pratique existe, les entreprises restent très attachées à leurs systèmes d'évaluation. À partir des investigations conduites à l'occasion de ce benchmark, plusieurs axes d'amélioration peuvent ici être avancés. La mise en œuvre de ces préconisations est susceptible de redonner du crédit aux pratiques d'entretiens d'évaluation et, indirectement, à ceux qui les mettent en œuvre, à savoir les managers.

Le premier axe d'amélioration renvoie au processus d'évaluation. Compte tenu des enjeux qui sous-tendent ces pratiques, il est important **d'être parfaitement transparent sur les conditions de réalisation et incidences des entretiens d'évaluation**. Cette transparence permet de dépasser de multiples interrogations et procès d'intention. Au-delà de la formalisation de ces processus, les pratiques d'accompagnement des managers, l'accès à l'information, la clarification des liens entre l'entretien et les processus de rémunération ou de gestion des parcours s'inscrivent dans cette optique. Cela passe, de fait, par la recherche d'une meilleure cohérence et articulation entre les différences processus RH et managériaux et un appui des acteurs RH aux managers.

Le second axe d'amélioration renvoie aux outils mobilisés. Nous militons ici pour un retour à plus de simplicité avec l'élaboration, en collaboration avec les managers, **d'un outillage simple et facile à mettre en œuvre**. Le renseignement de l'outil n'est

pas une fin en soi. Sans forcément remettre en question l'intégration des compétences comportementales dans les référentiels d'évaluation, il est important qu'elles soient explicitement liées à des situations de travail spécifiques.

Plus globalement, il apparaît que l'ambition de faire de l'entretien d'évaluation un outil à la fois de management et de gestion soit difficile à tenir. Ne convient-il pas mieux alors de repositionner le système d'évaluation sur l'un ou l'autre de ces pôles afin de lever complètement les tensions ou ambiguïtés liées à cette double finalité ? Pour le réseau Anact, **l'entretien d'évaluation doit clairement se recentrer sur le travail**, comme un espace de discussion qui peut contribuer au travail d'organisation du travail et à la reconnaissance du collaborateur.

Enfin, compte tenu des enjeux de coopération et de performance collective dans les organisations du travail, la recherche d'une meilleure articulation entre management individuel et management collectif est une piste d'amélioration insuffisamment explorée jusque-là. Par ailleurs, tout ne doit pas reposer uniquement sur ce temps sacralisé qu'est l'entretien d'évaluation. Plutôt que de multiplier les finalités autour d'un seul entretien à fort enjeu, il convient de **mettre en place d'autres espaces de discussion** autour du travail tout au long de l'année.