

AHMEDBELBACHIR MOHAMED

MAITRE ASSISTANT « A

Email :ahmedbelba2000@yahoo.fr

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

UNIVERSITE DE TLEMCEN

ET

DOCTEUR :CHAIB BAGHDAD

MAITRE DE CONFERENCE

Email :b_chaib@netcourrier.com

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

UNIVERSITE DE TLEMCEN

TITRE DE LA COMMUNICATION :
EVALUATION ET PRATIQUES D’EVALUATION

RESUME

EVALUATION ET PRATIQUES D'EVALUATION

L'évaluation est omniprésente, elle peut-être implicite et spontanée (un temps d'arrêt peut déclencher une évaluation), comme elle peut être explicite et organisée (telle la gestion des carrières).

L'évaluation est omniprésente, elle peut-être implicite et spontanée (un temps d'arrêt peut déclencher une évaluation), comme elle peut être explicite et organisée (telle la gestion des carrières).

Et nous nous sommes intéressés à l'entreprise en tant qu'entité évoluant dans un environnement qui se transforme et devient de plus en plus complexe. Mais notre cible est sa partie vitale « l'homme au travail ». En effet, le personnel représente l'âme de l'entreprise ; le résultat de l'homme ne peut pas être apprécié sans l'intervention d'une subjectivité aussi infime soit-elle.

Le facteur humain est le noyau de l'entreprise, *sans lequel rien n'est possible*. Seulement pour que le personnel soit performant, il faut mettre à sa disposition les moyens nécessaires .

En effet, le personnel représente l'âme de l'entreprise ; le résultat de l'homme ne peut pas être apprécié sans l'intervention d'une subjectivité aussi infime soit-elle.

Un certain nombre de questions mérite d'être posé pour permettre de cerner les différentes dimensions que sous tend l'évaluation ; on peut en effet se demander :

- A quoi sert l'évaluation du personnel dans l'entreprise ? ou pourquoi évaluer ce personnel ?.
- Qu'est-ce qu'on évalue ? ou quoi évaluer ?.
- Qui évalue ?.

Pour répondre à ces questions dans notre communication nous avons abordé les pratiques de l'évaluation.

Titre de la communication

EVALUATION ET PRATIQUES D'EVALUATION

Introduction :

L'évaluation est omniprésente, elle peut-être implicite et spontanée (un temps d'arrêt peut déclencher une évaluation), comme elle peut être explicite et organisée (telle la gestion des carrières).

En effet, le personnel représente l'âme de l'entreprise ; le résultat de l'homme ne peut pas être apprécié sans l'intervention d'une subjectivité aussi infime soit-elle. Le facteur humain est le noyau de l'entreprise, *sans lequel rien n'est possible*. Seulement pour que le personnel soit performant, il faut mettre à sa disposition les moyens nécessaires.

Evaluer le personnel n'est pas une opération aisée. Il s'agit de découvrir cette partie cachée de l'homme (personnalité, intelligence, etc...). en utilisant des méthodes d'évaluation appropriées.

Nul n'ignore la nécessité de l'évaluation, ni peut minimiser son impact sur l'entreprise. L'évaluation met en lumière les besoins de l'entreprise et les décisions à prendre en conséquences ...

La pratique de l'évaluation sous-tend nécessairement cinq dimensions : la visée - l'objet – critère - l'entretien - lien.

Aucun responsable ne pratique l'évaluation sans savoir à quoi elle sert ? plutôt sans avoir posé cette question.

L'objet de l'évaluation bien qu'il apparaisse simple reste difficile à déterminer donc pour être évalué.

Sinon au lieu d'évaluer un objet on passe à coté et on évalue autre chose. L'entretien reste indispensable pour éclaircir toutes les zones d'ombres en écoutant l'évalué dont la participation à l'entretien reste déterminante.

Enfin une évaluation sans lien serait une évaluation non stimulante.

A-Les pratiques existantes :

L'évaluation est une fonction qui va de paire avec la vie des sociétés. Elle peut-être implicite et spontanée par le groupe social, explicite et organisée par l'entreprise.

Qu'est-ce qu'une évaluation implicite et spontanée ?

Une évaluation implicite et spontanée c'est lorsqu'il n'y a pas de critères définis, pas d'entretien au cours duquel cette évaluation est élaborée et communiquée, pas de lien entre les perspectives d'évaluation et de rémunération.

Et qu'est-ce qu'une évaluation explicite et organisée ?.

Une évaluation explicite et organisée est une évaluation où il existe des critères bien définis, un entretien formel dont l'objectif est d'élaborer l'évaluation, un rapport d'effet prédéterminé entre les probabilités d'évolution de carrières et de rémunération et les résultats de cette évaluation.

Dans ce cas on parle d'une évaluation normée c'est à dire ayant des critères explicites, concertée c'est à dire l'existence d'un entretien et transparente c'est à dire l'existence de lien.

La présence de ces trois facteurs (critères, entretien, et lien) forment une condition nécessaire mais insuffisante pour réaliser une évaluation normée, concertée et transparente.

Quelque soit la décision à prendre vis-à-vis de la personne évaluée (recrutement, promotion, conversion, envoi en formation, allocation d'un supplément de rémunération, etc...) le processus d'évaluation comporte les mêmes dimensions.

1-La visée :

Bien qu'elle pouvait être considérée comme allant de soi. Y-a-t-il un responsable qui met en place une procédure d'évaluation, sans demander à quoi elle sert ?.

Cette question est souvent éludée ?

En pratique, il existe diverses raisons pour procéder à l'évaluation (Fig-1)

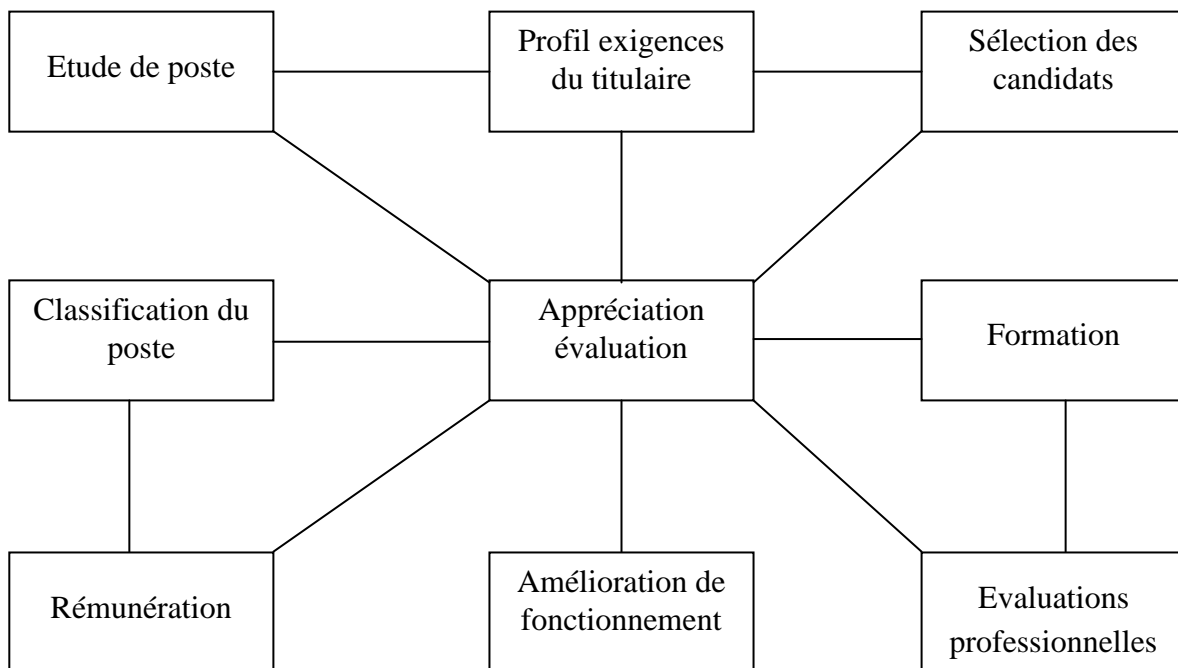


Fig-1- les visées de l'appréciation

Nombreux sont les auteurs qui ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'évaluation.

Pour illustrer nous proposons trois typologies qui font état des innombrables finalités que peut servir un système d'évaluation.

-R-Monie dans une enquête conduite auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel ou des affaires sociales dans les secteurs variés, leur a posé la question suivante : « quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'évaluation ? ».

Il mit en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :

- Répondre à un vœux de salariés (savoir ce qu'on pense d'eux - pour les cadres évaluer les perspectives d'évolution).
- Responsabiliser l'encadrement.
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels-gestion des carrières)
- Favoriser la communication (dialogue supérieur/subordonné).

- Servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires.
- Fournir des données pour la formation.

Autres objectifs (améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel, valoriser les hommes, etc..)

-Pour B. Galambaud il recense trois grands types d'objectif :

- L'évaluation proprement dite.
- La création d'un dialogue social.
- Le soutien au ménagement des ressources humaines (formation-carrière – mobilité – rémunération).

-Pour la troisième typologie de P. Gaspar et J.G. Millet :

Pour ces auteurs, un processus global d'appréciation offre bien d'autres possibilités qu'une forme d'évaluation plus au moins élaborée.

Lorsque les cadres s'expriment à propos de ce sujet, ils font apparaître un certain nombre de thèmes fréquemment. S'agissant d'abord de l'entreprise, la mise en place d'un système d'évaluation est souvent associée à un éventail de finalités.

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
- Définir de nouveaux objectifs et des plans d'actions, faire adopter une stratégie.
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences de potentiel, et de désir d'évolution.
- Faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle des compétences).
- Renforcer l'adhésion, développer les motivations.
- Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives.
- Développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme.

- Créer, enrichir un dialogue qui parle des faits et débouche sur l'action.

Dans différentes entreprises on constate facilement qu'ils prescrivent d'évaluer à la fois des résultats, des comportements et un potentiel, tout en recueillant des éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan de formation.

Or une même démarche ne peut pas satisfaire plusieurs objectifs à la fois, si ces objectifs se révèlent difficilement compatibles, seul un effort de la définition de la visée de l'évaluation permettra de les hiérarchiser.

De même l'évaluation dépend aussi de ce que l'on cherche à évaluer (qui est appelé l'objet de l'évaluation), de la qualité et de la nature des critères choisis, comme mener l'entretien et la transparence du lien établi entre l'évaluation et les perspectives d'évaluation de rémunération et de carrières offertes.

2-L'objet :

Même si l'évaluation s'intéresse toujours aux individus, elle ne concerne pas les mêmes dimensions ou caractéristiques de ces individus.

Ainsi on peut choisir d'évaluer la personne de façon globale, les comportements au travail, les résultats, les compétences, le potentiel, etc...

-Définition de l'objet :

Nous désignons par objet sur quoi portera exactement l'évaluation.

Dans le cadre de l'évaluation du personnel dans l'entreprise on peut s'intéresser à ces trois directions qui peuvent nous aider à prendre des décisions adéquates dans le soutien au ménagement des ressources humaines.

- La prestation du salarié
- La compétence du salarié
- Le potentiel du salarié

Mais que signifie ces notions de prestation, de compétence et de potentiel ?

L'évaluation de la prestation consiste à déterminer ce que le salarié a effectué ou réalisé, cette démarche va servir à gérer la rémunération.

L'évaluation de la compétence revient à considérer ce que le salarié peut faire et là nous optons pour une définition et une description de la compétence puisque c'est un mot polysémique.

Compétence¹ = « savoir faire en situation de travail » ou « savoir agir en situation de travail ».

Pour Guy le Boterf la compétence semble évoluer en fonction d'un cursus se déplaçant entre deux pôles :

Le pôle de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple l'exécution des consignes, la prescription stricte.

Le pôle de situation caractérisé par l'affrontement aux aléas, la complexité, la prise d'initiative, la prescription ouverte.

Lorsque le curseur se trouve proche des situations à prescriptions strictes, la compétence se définit en termes de « savoir-faire ».

Elle se traduit en effet à exécuter une opération, ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions, à respecter étroitement des consignes.

Le savoir faire peut-être considéré comme le degré élémentaire de la compétence ; elle est également pertinente dans les situations où la prescription devient stricte pour des raisons de sécurité ou de sûreté.

Lorsque le curseur de la compétence est voisin de pôle marqué par une prescription ouverte, la compétence tend à se définir plutôt en termes de « savoir-agir et réagir- Dans ces circonstances être compétent c'est « savoir quoi faire ? », et « quand ? ».

Face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel devra savoir prendre des initiatives, négocier et arbitrer, réagir à des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités.

L'évaluation de la compétence servira pour la distribution des tâches, l'exécution de la polyvalence, les mutations et les changements des postes.

L'évaluation du potentiel consiste à apprécier ce que le salarié pourra faire. Elle servira à la gestion des carrières et aux promotions.

¹ - Définition de Galambaud, B.

Chacune de ces trois explications fait appel à des processus de réflexion et d'analyse différents.

La première qui est la prestation se base sur un constat.

La deuxième qui est la compétence utilise un diagnostic.

La troisième qui est le potentiel opère un pronostic.

La spécificité de chacun de ces termes est mise en évidence par les définitions suivantes.

Constat : vient du verbe constater qui signifie remarquer objectivement, consigner par écrit ce qui a été observé.

Diagnostic : s'applique à un jugement porté sur une situation ou un état après, avoir dégagé les traits essentiels.

Pronostic : s'applique à l'avis que l'on donne concernant une situation à venir après avoir repéré et analysé des signes précurseurs dans la situation présente.

B-Les conditions de l'évaluation :

1-Les critères :

Lors de l'élaboration d'un système d'évaluation, il est essentiel que les décisions concernant le choix des employés à évaluer (qui), des éléments à évaluer (quoi) et la méthode d'évaluation (comment) soient prises avec précision.

On portera attention au moment de la tenue de l'évaluation, à sa durée, de même qu'au contexte dans lequel elle sera réalisée.

On peut évaluer quelqu'un selon l'existence ou pas de qualités intrinsèques supposées, de la présence ou l'absence de comportements et d'attitudes identifiées, de la conformité ou la non conformité de la prestation par rapport à des directives ou des procédures, de l'écart entre le prévue et le réalisé.

Deux caractéristiques fondamentales doit posséder tout critère d'évaluation, pour être utilisé à bon escient.

La fidélité : cette qualité qui est appelée « constance » ou « stabilité » de la mesure signifie que lorsqu'une procédure d'évaluation est appliquée deux fois

au même sujet, et à des intervalles de temps différents, donne des résultats pratiquement équivalents.

Cette qualité constitue un préalable indispensable à la validité.

La validité : un critère est valide lorsqu'il représente adéquatement un concept.

Un critère ne peut être valide s'il est imprécis, infidèle ou contaminant.

La question posée est la suivante : le critère mesure-t-il vraiment ce qu'il est supposé mesurer.

-La prestation par rapport à des directives et procédures :

-La mesure des écarts entre réalisation et objectif :

La démarche consiste à mesurer le résultat réalisé et le comparé à ce qui a été prévu, la différence marque l'écart.

Très souvent un système d'intéressement avec prime de résultat est associé à ce type d'évaluation.

-La prime :

Il s'agit d'un cas de corrélation mathématique.

La prime doit être facile à calculer, elle doit être liée à des résultats économiques ou techniques.

Pour que la prime soit mobilisante et stimulante, il faut que son calcul soit clair, de telle manière que le salarié puisse facilement le calculer ou tout au moins avoir un chiffre approximatif de ce qu'il va percevoir en fonction de son niveau de prestation et des résultats de l'entreprise.

2-L'entretien :

L'entretien est une situation de communication dans laquelle se trouvent deux acteurs menant une discussion dont les enjeux sont d'une importance fondamentale tant pour le cadre qui apprécie que pour celui qui est apprécié.

Comment préparer efficacement l'entretien ?

La préparation de l'entretien annuel est fondamentale, pour les deux parties, responsable et collaborateur, s'ils veulent réussir à atteindre leurs

objectifs : évaluer et être évalué de la façon la plus objective possible, sur le constat des faits, de résultats et de comportements identifiables.

On doit prendre le temps nécessaire de réflexion sur l'exercice écoulé, les faits saillants et significatifs qui l'ont marqué, les points forts et les points faibles, les causes de réussite et celles de l'échec.

L'entretien d'évaluation n'est pas un simple constat de ce qui a été réalisé et de ce qui ne l'a pas été.

C'est l'occasion de faire un bilan réflexif, en analysant le pourquoi des résultats, en trouvant des solutions et moyens à mettre en œuvre, et aussi les nouvelles orientations pour l'exercice suivant.

L'entretien d'évaluation est une expression ambiguë, cette ambiguïté naît de l'utilisation conjointe de deux termes : entretien d'une part et appréciation de l'autre.

Le terme entretien est justifié puisqu'il explique la situation dans laquelle se trouvent les deux personnes, en dehors de toute présence ou observation extérieure.

Et ils ont des échanges verbaux ou non-verbaux dont la réussite ou l'échec incombe à celui qui mène l'entretien, en l'occurrence le responsable.

Un entretien réussi se caractérise par un dialogue riche et confiant et des transactions claires.

Ici s'arrête la similitude puisque le mot évaluation est une notion qui modifie les rôles habituellement donnés à l'interviewer et l'interviewé dans des entretiens courants.

Ici le rôle de l'interviewer, c'est à dire du manager, n'est pas seulement d'obtenir de l'information du subordonné, mais de lui en donner sous la forme d'un jugement que le manager exprime sur le travail et les aptitudes du collaborateur.

De son côté, le collaborateur est curieux, parfois même anxieux de connaître le jugement de son manager puisque les conséquences immédiates ou à plus long terme, peuvent être importantes pour lui. N'aurait-il pas le sentiment, surtout s'il est jeune dans sa vie professionnelle, ou s'il est récemment affecté à ce poste, que sa carrière dépendra en partie de ce qui va se passer au cours de l'entretien.

Nous pouvons dégager trois types d'entretiens :

L'entretien à dominante informative, l'entretien à dominante consultative et l'entretien à dominante concertative.

Ce qui fait la différence entre ces trois types d'entretiens, ce n'est pas la conduite de l'entretien lui-même ; c'est la position par rapport à la décision de gestion qui sera prise.

-L'entretien à dominante informative :

Il est appelé aussi entretien d'information et de persuasion. Cet entretien a pour but de porter à la connaissance de l'évalué la décision de gestion le concernant et les raisons qui la justifient.

C'est l'évaluateur qui communique à l'évalué le bilan qu'il a dressé de la prestation écoulée et l'appréciation qu'il a tirée.

Dans ce cas la décision a de faibles chances d'être modifiée par l'évalué.

-L'entretien à dominante consultative ou entretien d'information et d'écoute :

Dans cette situation l'évaluateur a besoin de consulter l'évalué par ce qu'il ne connaît pas la totalité de la prestation de ce dernier.

La décision de gestion concernant le salaire et la carrière n'est pas prise avant mais suite à l'entretien.

-L'entretien à dominante concertative :

La première phase s'effectue de la même façon que l'entretien consultatif. Sa particularité c'est que la décision de gestion est prise au moment de l'entretien, en concertation avec l'évalué, suite à des comparaisons de bilans respectifs.

Pour être effective, cette concertation nécessite la connaissance des critères par les deux parties de l'entretien pour pouvoir y conférer durant la concertation.

3-Le lien :

Le principe d'influence implicitement reconnu mais rarement explicitement défini est le lien qui existe entre l'évaluation et la rémunération.

La prime sur résultat représente une corrélation mathématique entre l'évaluation et l'évolution d'une partie de la rémunération.

Ceci n'apparaît que pour la partie mesurable de résultat et la part variable de la rémunération.

Rarement ce lien épouse le principe d'effet codifié, c'est à dire une règle de jeu ou l'organisation s'engagerait en fonction de tel ou tel seuil de prestation à fournir une rétribution équivalente.

Celle-ci, concerne la partie fixe de la rémunération – le salaire-

Quatre éventualités d'évaluation peuvent être distinguées dans l'état actuel de l'institution salariale :

- La promotion avec changement de salaire et de grade.
- L'augmentation individualisée.
- L'augmentation collective, généralement liée à une fonction ou une catégorie.
- La stagnation.

La règle d'influence codifiée suppose qu'en parallèle de ces quatre seuils d'évolution de carrière et de rémunération on lie quatre niveaux équivalents de prestation préalablement identifiés.

-Exemple :

Pour bénéficier d'une promotion, il faut fournir une prestation d'un niveau excellent durant une certaine période

Pour bénéficier des augmentations collectives, il faut réaliser la prestation prévue en qualité et quantité.

La stagnation de la rémunération correspond à un seuil de prestation insuffisant par rapport à ce qui a été attendu par l'entreprise pour des raisons de qualification et de l'ancienneté du salarié.

Conclusion :

L'évaluation est toujours pratiquée d'une façon implicite ou explicite parce qu'elle est inhérente à toute organisation.

La présence de ces trois facteurs (critères, entretien, lien) conditionne une évaluation normée, concertée et transparente.

L'écart entre le prévu et le réalisé marque la différence, cette différence si elle est bien mise en évidence facilite l'évaluation pour l'appréciateur qui l'utilise pour motiver, expliquer, écouter, apprécier et non pas servir de sanction.

L'évaluation reste non seulement un moyen mais en plus un indicateur de bonne santé, qui permet à l'entreprise de suivre son développement et de le réguler.

Si au sein de l'entreprise, il importe de laisser l'initiative au personnel pour qu'il s'exprime plus amplement, c'est à dire en mettant en place un style de management participatif, il importe aussi que cette liberté d'initiative repose sur un choix cohérent et efficace des hommes à responsabiliser ; c'est précisément par des méthodes et des techniques d'évaluation que s'opérera ce choix adéquat des hommes et leur orientation vers les postes où ils pourront s'épanouir.

Ainsi, par exemple, en instaurant une méthode d'évaluation qui recourt à l'entretien d'évaluation, le manager pourra mettre au clair les zones d'ombre, car à travers ce moment d'écoute, il pourra régénérer confiance et motivation chez son personnel.

Les objectifs seraient alors réalisés parce qu'on aurait développé le sens de la responsabilité chez le personnel. En clair, l'évaluation reste la clef de management.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-Aubert J – Gilbert P. – Pigeyses: Savoir et pouvoir: les compétences en question, Paris PUF-1993
- 2-Bruchon – Scheitzer M.L – Ferrieux. D : Les méthodes d'évaluation du personnel pour le recrutement en France 1991.
- 3-Crozier M. et Erhard Friedber: Le phénomène bureaucratique [www.unige ch/Fops/sse](http://www.unige.ch/Fops/sse).
- 4Enriquez. E : [www. Cnam. Fr](http://www.Cnam.fr)
- 5-Etzoini Aritai: Pouvoir et contrôle, [www. g.w.v edv/ccps/](http://www.g.w.v.edv/ccps/) Etioni.
- 6-Gacambaud.B : L'appréciation du personnel : une pratique renouvelée, Paris Juin 1987.
- 7-Lapra – J.J.: L'appréciation du personnel dans l'entreprise, Paris 1992.
- 8-Lapra – J.J.: L'appréciation du personnel dans l'entreprise, Paris 1992.
- 9-Peters. T. : L'entreprise libérée Dunod 1993.
- 10-Sainsanlier R. : Sociologie de l'identité et de la culture www.iresco-fr./labos.
- 11-Shimon L. Dolan - Randall. S.Shuler : Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 1995 Canada.
- 12-Shimon L. Dolan - Randall. S.Shuler : Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 1995 Canada.
- 13-Tapernoux : Les centres d'évaluation Payot 1984.
- 14-Tebboul J. : L'entretien d'évaluation, Paris Juin 1996.

