



LES PRATIQUES D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE DANS LES ENTREPRISES

Ambiguïtés, opportunités et défis pour les syndicats

L'évaluation individuelle des salariés est une pratique de plus en plus répandue dans les entreprises, aussi bien dans le secteur marchand que dans le secteur non marchand. L'évaluation individuelle est un outil de gestion des ressources humaines qui se développe en même temps que de nouvelles formes d'organisation du travail. Il existe une grande variété de méthodes d'évaluation, ainsi que de grandes différences dans la manière de les mettre en pratique, d'une entreprise à l'autre. Ce document est le résultat d'un travail effectué avec des délégués et permanents de la CNE Namur et Luxembourg, dans le but de proposer des lignes de conduite pour des pratiques d'évaluation socialement équitables et syndicalement acceptables.

A

POURQUOI L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE EST-ELLE À L'ORDRE DU JOUR ?

Plusieurs facteurs concourent à l'expansion des pratiques d'évaluation individuelle dans les entreprises : la transformation de la relation de service, les nouvelles formes d'organisation du travail, le raffinement des méthodes de contrôle du travail, l'individualisation de la relation de travail.

La *relation de service* prend une importance croissante dans le travail, non seulement pour les employés du secteur des services, mais aussi dans les emplois industriels : relations avec les fournisseurs, les sous-traitants, les distributeurs, etc. Elle est caractérisée par deux tendances apparemment contradictoires, mais en fait complémentaires : d'une part, une médiation de plus en plus systématique de la technologie

(internet, bases de données, aide en ligne, logiciels de gestion de la clientèle) dans la relation de service ; d'autre part, une importance croissante des compétences dites « relationnelles » chez les employés. D'un côté, la technologie permet une expansion considérable de la codification des connaissances. D'un autre côté, la connaissance tacite, c'est-à-dire celle qui ne peut pas être modélisée et incorporée dans la technologie, est redécouverte par les gestionnaires de ressources humaines. La connaissance tacite est un élément de différenciation entre les travailleurs. À travers des stratégies de gestion des connaissances (knowledge management), elle peut aussi devenir un élément de différenciation et donc un facteur de compétitivité entre les entreprises.

Parmi les *nouvelles formes d'organisation du travail*, le travail par projet, le travail en équipe et l'orientation clientèle sont des facteurs favorables à l'expansion de l'évaluation individuelle. Le travail par projet remplace de plus en plus souvent les formes classiques d'organisation du travail. Il est

défini par une échéance (souvent trop courte), des moyens (souvent insuffisants) et des résultats à atteindre (souvent surdimensionnés). Le travail en équipe, que ce soit par projet ou non, impose de nouvelles exigences en termes d'autonomie, d'auto-organisation, de communication et gestion des tensions. L'orientation clientèle impose de nouvelles contraintes de flexibilité et de disponibilité, qui sont vécues différemment d'un travailleur à l'autre. La priorité accordée au client consacre l'irruption d'une tierce partie – le client – dans les relations entre l'employeur et l'employé ; le client joue un rôle dans la détermination des rythmes de travail, des contraintes de disponibilité, des critères de qualité du travail réalisé.

Malgré des *méthodes de plus en plus raffinées de contrôle sur le travail* (contrôle électronique des performances, étalonnage des performances individuelles, standardisation des procédures de contrôle de la qualité à travers les normes ISO), on constate une *résurgence de la dimension subjective du travail*, du bien-être au travail, de l'accomplissement de soi, etc.

Enfin, *l'individualisation de la relation de travail* est au cœur des pratiques d'évaluation. Certains aspects de la gestion du personnel sont de plus en plus individualisés : primes, promotions, avantages extra-salariaux, accès à la formation ... quand ce n'est pas le salaire lui-même. L'individualisation se manifeste aussi par le report sur l'individu des nouvelles contraintes du travail, notamment la disponibilité, la flexibilité, la nécessité de maintenir son employabilité par la mise à jour de ses connaissances. De plus, dans la société actuelle, les attentes à l'égard du travail et les compromis que l'on est prêt à accepter se différencient fortement selon les générations, selon le genre, selon les situations familiales ou personnelles, selon les métiers, selon les cultures d'entreprise, selon les particularités sous-régionales.

En conclusion, le travail est de moins en moins « mesurable » par les paramètres traditionnels ; le besoin d'une évaluation qualitative s'impose. La relation de travail est de plus en plus individualisée, mais en même temps, le besoin de reconnaissance de son travail devient plus pressant. La construction des compétences et la

formation tout au long de la vie sont nécessaires pour gérer l'incertitude du lendemain.

B

PRÉCISER LA NOTION D'ÉVALUATION

L'évaluation peut porter sur différentes caractéristiques du travail : les compétences, les objectifs atteints, les comportements.

Dans *l'évaluation des compétences* (« bilan de compétences »), l'évaluation est alors principalement orientée vers les besoins de formation ou les perspectives de réorientation. Des garanties doivent être prises pour qu'elle ne conduise pas à l'éviction des moins qualifiés.

Dans *l'évaluation des objectifs* à atteindre (par exemple, des objectifs commerciaux), il est indispensable que les objectifs aient été clairement formulés et expliqués ; l'évolution du contexte extérieur doit impérativement être prise en compte dans l'évaluation de la manière dont un employé atteint ou non les objectifs que sa hiérarchie lui a fixés.

Dans *l'évaluation des comportements* (par exemple, vis-à-vis des clients ou au sein des équipes de travail), les attentes doivent être clairement décrites et les méthodes doivent être les plus objectives possibles. Le risque d'une évaluation arbitraire est très important, de même que le risque d'une évaluation basée sur des aléas (par exemple, un mécontentement ponctuel de certains clients ou une difficulté transitoire dans une équipe).

Faut-il évaluer des individus ou des équipes ? Dans l'évaluation individuelle, la dimension collective du travail et de la performance est souvent sous-estimée. Dans l'évaluation des équipes, c'est la différenciation des besoins et des attentes de chaque employé qui risque d'être sous-estimée.

Pour éviter la confusion, il faut préciser que l'évaluation n'est ni une supervision, ni un audit, ni un contrôle de qualité.

La supervision est une procédure d'organisation quotidienne du travail qui définit comment fonctionne la hiérarchie : comment et par qui est défini le travail à réaliser, la façon de le contrôler et de valider les résultats.

L'audit (interne ou externe) est une méthode d'analyse du fonctionnement d'une entreprise ou d'un service. Un audit peut s'intéresser à l'évaluation d'une forme d'organisation du travail, aux flux d'information, aux usages de l'informatique, aux mesures des performances de l'organisation, à la qualité des produits et des services, aux dysfonctionnements, aux coûts et à la valeur ajoutée des différentes opérations, etc.

Le contrôle de qualité porte sur les procédures, les produits et les services de l'entreprise ; il peut s'étendre aux fournisseurs ou aux sous-traitants. Il est souvent lié au respect de prescriptions légales, par exemple en matière de qualité des produits ou d'environnement, ou à l'obtention de certifications particulières (par exemple, les certifications ISO).

C

LES PRINCIPES SYNDICAUX FACE À L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE

Pour la CNE, une évaluation des compétences doit prendre en compte, pour chaque travailleur : la reconnaissance du travail accompli ; la garantie de son emploi ; la garantie de conditions de travail optimales. L'évaluation doit être un soutien et une incitation à progresser, non pas un facteur d'élimination ou de mise à l'écart.

La liaison entre évaluation et rémunérations est un point particulièrement sensible pour les syndicats. Des discussions organisées avec les militants de la CNE, il ressort que l'organisation syndicale doit continuer à rejeter toute politique visant à créer le lien entre l'évaluation des travailleurs et la négociation individuelle de leurs rémunérations.

Les rémunérations de chaque travailleur doivent rester inscrites dans le champ de la négociation collective, seule garante de l'évolution équitable et harmonieuse des rémunérations. Toute approche individuelle en cette matière risquera

inévitablement de mettre les travailleurs en concurrence et en conflit les uns vis-à-vis des autres. Elle empêchera toute coalition solidaire et efficace pour mener à bien une politique salariale juste, équitable et transparente pour tout le monde.

Par ailleurs, l'évaluation de performances individuelles occulte d'autres facteurs qui peuvent influencer le lien entre rémunérations et performances :

- les moyens fournis par l'entreprise pour permettre un accomplissement optimal du travail ;
- la qualité de l'environnement de travail, à la fois sur le plan relationnel et sur le plan de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail ;
- les formes d'organisation du travail qui favorisent l'apprentissage collectif et la performance collective ;
- les modalités de répartition des gains de productivité au bénéfice des travailleurs.

D

UN GUIDE DE BONNE CONDUITE POUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION

La CNE a proposé une série de critères selon lesquels une démarche d'évaluation des travailleurs pourra être considérée comme syndicalement acceptable.

Avant l'évaluation

- L'employeur doit prendre la responsabilité de donner une information claire et écrite sur les objectifs de l'évaluation du personnel, ainsi que sur sa fréquence et sur les circonstances dans lesquelles l'évaluation sera réalisée.
- Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.
- L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du

personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation.

- Les travailleurs doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués.
- L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie.

Lors de l'évaluation

- Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à chaque travailleur concerné.
- Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive. Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif.
- Un descriptif précis de la fonction et/ou du contenu des tâches doit servir de référence à l'évaluation.
- Chaque travailleur doit avoir la possibilité d'être « proactif » par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation ou de réorientation.

Après l'évaluation

- En cas d'évaluation partiellement ou globalement défavorable, les conclusions de l'évaluation doivent inclure une garantie de remédiation et les modalités pratiques d'organisation de cette remédiation.
- En cas d'évaluation négative, la procédure d'évaluation doit prévoir une garantie de recours et organiser les modalités précises d'exercice de ce droit de recours.
- Devant les représentants des travailleurs, l'employeur doit présenter un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel.

E

DES QUESTIONS À DÉBATTRE

L'évaluation soulève de nombreuses questions, qui ne peuvent pas être traitées en détail dans ce petit document.

Le contexte économique et financier de l'entreprise peut conditionner positivement ou négativement l'évaluation, par exemple selon qu'il existe ou non des menaces sur l'emploi ou la survie de l'entreprise. Comment éviter alors qu'une évaluation individuelle des travailleurs soit utilisée comme une menace à l'égard de leur emploi ?

A travers l'évaluation du personnel, les employeurs collectent des avis, des critiques ou des suggestions sur le fonctionnement de l'entreprise. Qu'est-ce qu'on fait de ces avis ? Plus précisément, qui en fait quoi ?

L'évaluation individuelle n'est-elle pas avant tout un moyen d'exercer une pression pour augmenter la productivité de chacun ? Ne dispense-t-elle pas l'employeur d'envisager d'autres moyens d'augmenter la productivité, par exemple par des changements organisationnels ou via une meilleure formation ?

Dans une même entreprise, voire dans un même service, la perception individuelle des avantages et des inconvénients de l'évaluation peut être très variable d'un travailleur à l'autre. Comment expliquer ces différences de perception ? Comment dresser un bilan collectif des avantages et inconvénients, tout en respectant la diversité des opinions ?

La garantie d'une remédiation ou d'un recours est importante. Sur quoi doit porter prioritairement la remédiation : sur des mesures individuelles, par exemple en matière de formation, ou sur des mesures collectives, par exemple en termes d'organisation du travail ou de communication entre les employés ? Sur quoi doit porter le droit de recours : sur des procédures à suivre ou sur des critères à prendre en compte ?

Comment évaluer les évaluateurs ? Quelle est la position de ceux qui sont à la fois évaluateurs et

évalués, par exemple certains cadres ? Plus largement, comment inciter l'entreprise à évaluer sa propre démarche d'évaluation ?

Gérard Valenduc

- Colin T., Grasser B., *La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'œil ?*, dans les Actes du Colloque DARES *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?*, Paris, 23/02/2003.
- Dejourn C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – critique des fondements de l'évaluation*, INRA Éditions, Paris, 2003.
- Dugué E., *La logique de la compétence : le retour du passé*, dans *Education permanente*, Dossier "La logique de la compétence – I", n°140, 1999, pp. 7-18.
- Durand J-P., *Les enjeux de la logique compétence*, suivi de Zarifian Ph., *Réponse à Jean-Pierre Durand*, dans *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n°62, décembre 2000
- Pichault F. & al., *Pratiques basées sur la gestion des compétences*, Rapport du LENTIC pour l'IWEPS, Namur, 2005.
- Zarifian Ph., *Objectif compétence*, Editions Liaisons Sociales, Paris (1999, réédition 2004) – chap. III, pp. 67-94.



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE