

APPRECIATION INDIVIDUELLE ET DETECTION DES COMPETENCES

D'après Gestion de l'emploi et évaluation des compétences par Gilbert et Thionville

① LA NOTION D'APPRECIATION INDIVIDUELLE

Le moyen le plus répandu pour détecter les compétences du personnel consiste à mettre en oeuvre un système d'appréciation. Un membre de l'encadrement, mandaté par sa direction, porte un jugement sur les conduites de ses collaborateurs ou sur leurs résultats.

Les différentes significations du mot appréciation ne sont pas sans rapport avec la culture gestionnaire qui les véhicule.

	Gestion conservatrice Appréciation- jugement	Gestion rationaliste Appréciation- évaluation	Gestion personnalisante Appréciation- sentiment	Gestion décisionnelle Appréciation- estimation
Nature de la pratique d'appréciation	une notation	une évaluation	un entretien	un système de management
Résultat attendu	maintenir et reproduire un ordre, sanctionner les déviants.	sanctionner le passé, préparer l'avenir.	maintenir de bonnes relations, motiver	améliorer le fonctionnement d'ensemble et créer une dynamique de progrès
Objet de l'appréciation	les attitudes professionnelles	la performance	rapport supérieur-subordonné, la personnalité de l'apprécié	développement humain
Utilisation principale	Promotions	augmentations de salaires	indéterminée	perfectionnement orientation
Critères	explicites, peu dépendants des situations professionnelles	explicites, mesurables, variables (modifications technico-organi.)	non explicites, changeants	explicites et variables (micro-négociation)
Élément valorisé de la pratique	la procédure	la méthode	l'entretien	le processus décisionnel

- l'entretien
 - ✓ Il est centré sur la recherche d'informations, l'évaluation.
 - ✓ L'appréciateur a, en principe, l'initiative de la rencontre.
 - ✓ L'appréciateur a un statut et un rôle qui le placent en position dominante par rapport à l'apprécié.
 - ✓ Le contenu de l'entretien doit être restitué à des tiers (hiérarchie supérieure, direction du personnel).

② LES METHODES

Selon les caractéristiques techniques, on peut mettre en évidence une classification des méthodes.

⇒ l'appréciation globale

Elle consiste en une appréciation d'ensemble sur les comportements, la personnalité et éventuellement les résultats. Elle appréhende la personne par rapport à la vie au travail en général. Le commentaire de l'appréciateur est parfois accompagné d'une note pour atténuer le caractère souvent arbitraire de l'appréciation globale.

⇒ l'appréciation par critères

Cette méthode, qui est la plus répandue, repose sur l'adoption de critères supposés suffisamment précis pour être compris de manière identique par l'ensemble des appréciateurs. Elle prend différentes formes :

- ✓ l'évaluation libre : l'appréciateur porte un commentaire qualitatif sur les points forts et les points faibles de l'intéressé au regard de chaque critère.
- ✓ le choix forcé : pour chaque critère retenu, l'appréciateur doit choisir parmi une liste d'énoncés celui qui s'applique le mieux.
- ✓ l'échelle d'évaluation : il s'agit de valeurs numériques (ou lettres) identiques pour l'ensemble des critères. Cette modalité paraît à tort la plus précise.
- ✓ l'appréciation par objectifs : elle est destinée à évaluer des résultats d'activité par rapport à des objectifs précédemment fixés qu'ils aient été imposés ou négociés et acceptés. Les objectifs sont de dimension technique, organisationnelle, humaine et économique et sont chiffrés ou qualitatifs.
- ✓ la méthode par faits significatifs : elle s'appuie sur un examen des événements qui ont marqué la période d'appréciation et auxquels l'appréciateur a été confronté. L'appréciateur enregistre au fur et à mesure qu'ils interviennent les faits jugés significatifs de l'activité professionnelle de ses subordonnés. L'appréciation pourra ainsi se fonder sur un ensemble d'éléments recueillis sur une longue période et non pas seulement sur ses observations les plus récentes.

Les supports d'appréciation, constitué par les feuilles d'appréciation, sont une composante essentielle de la méthode par critères. Ils doivent être conçus comme des instruments, mais ils interviennent surtout comme des opérateurs destinés à faire coïncider le cadre de référence du salarié et celui de l'entreprise.

La procédure peut consister en une note de service des services de ressources humaines à la hiérarchie indiquant les objectifs généraux du système d'appréciation, les catégories professionnelles concernées, les conséquences de l'appréciation sur les décisions de gestion, ce à quoi la direction veut arriver, qui doit conduire l'appréciation, le calendrier de mise en place et la fréquence de l'appréciation, la façon dont l'apprécié doit participer activement à l'appréciation, la fonction de l'entretien d'appréciation et son mode de préparation, la destination du document d'appréciation, le mode d'exploitation des données issues de l'appréciation, etc.

CONSEILS :

- ✓ ne pas trop formaliser la procédure afin d'éviter un rétrécissement des relations entre les partenaires de l'appréciation.
- ✓ ne pas sous-estimer les caractéristiques de situations au profit de variables de personnalité, ne pas oublier les obligations de rôles prescrites par les situations ce qui conduirait à un étiquetage hâtif des individus préjudiciable au développement des ressources humaines.

③ UTILITE DE L'APPRECIATION

Les appréciations dépendent plus souvent de la subjectivité des responsables que d'un jugement objectif sur les intéressés. L'appréciateur est davantage soucieux de bonnes relations pour ne pas dégrader la contribution de ses collaborateurs (cf obligation de communiquer les résultats au personnel et au service des ressources humaines). Lorsqu'il personnalise l'appréciation, celle-ci est considérée comme inutilisable par les services de ressources humaines.

Ce qui compte, c'est le travail sur soi que le salarié subalterne est obligé d'opérer pendant l'entretien, sous le regard de son chef pour tenter d'obtenir de lui les avantages de carrière qu'il espère.

L'appréciation est souvent le moyen de réguler les relations supérieur-subordonné, même si ce n'est pas son but premier. C'est également un moyen de contrôle, avec une structuration du comportement des acteurs.

ATTENTION :

- Mettre la hiérarchie en position d'expert ès évaluation est risquer l'échec, car il est impossible d'être un évaluateur impartial si l'on a des enjeux sur la situation d'évaluation.

④ MISE EN OEUVRE

- **définir clairement les objectifs de l'appréciation**
Il convient tout d'abord de limiter les objectifs. On ne peut pas espérer tout traiter par l'appréciation. Au besoin, il faut diversifier les supports et les procédures selon les buts poursuivis. Les relations hiérarchie-subordonnés seront différentes selon qu'on évalue pour aider à l'individualisation des rémunérations ou pour préparer l'évolution de carrière.
- **identifier les appréciateurs avec pertinence**
Il ne s'agit pas nécessairement du hiérarchique N + 1.
Galambaud recommande de désigner la personne qui dispose à la fois d'une information pertinente et d'une capacité d'influence : tout autant qu'un bon juge, l'appréciateur efficace est celui qui, d'une part, a une connaissance des éléments qui vont fonder l'appréciation et qui, d'autre part, influence de façon significative les décisions concernant l'apprécié. Sinon, l'appréciateur courrait le risque, soit d'être manipulé car il ne sait rien, soit de ne pas être

pris au sérieux car il ne peut rien. Un élément supplémentaire à prendre en compte : le nombre de personnes à apprécier.

- **choisir une méthode aisément utilisable par l'encadrement**
Il s'agit d'un outil de gestion et non de recherche. De plus, les hiérarchiques appréciateurs ne sont pas des spécialistes des sciences humaines. Il faut donc s'orienter vers des outils simples d'utilisation. Au niveau des acteurs, ce qui est important c'est l'amont de l'évaluation et l'aval (ce que l'appréciation va produire), plutôt que la méthode utilisée. La méthode sera choisie de manière à réguler la relation appréciateur-apprécié plutôt qu'à réduire toute incertitude dans cette relation. Lorsque la méthode structure la relation au point que les comportements sont parfaitement prévisibles, on passe de la régulation au ritualisme et l'appréciation se vide de sens.
 - **faire connaître et reconnaître le système d'appréciation**
Pour rendre pleinement ses effets, le système d'appréciation doit être connu de tous. Il doit aussi être reconnu, ce qui suppose que la direction générale ait manifesté clairement sa volonté et que les futurs appréciés en aient admis le bien-fondé.
 - **préparer la hiérarchie**
C'est d'abord lui donner une information claire de ce que l'on attend d'elle. La formation a aussi un rôle à jouer, dans certaines limites. Former l'encadrement à un style de management participatif ou à l'entretien d'appréciation comme une technique de communication est insuffisant et inadapté. Sachant que le style d'autorité est contingent aux situations de travail et qu'il résulte d'une interaction hiérarchie-subordonné, il faut former l'encadrement pour le rendre capable de maîtriser la situation et de répondre de manière pertinente aux questions de l'apprécié. C'est pourquoi l'encadrement doit être correctement informé des procédures de gestion du personnel appliquées dans l'entreprise.
 - **Mettre en place une pratique adaptée à la culture gestionnaire**
La viabilité d'un système d'appréciation dépend beaucoup de son adéquation à la culture gestionnaire dominante. Dans un système, il ne faut pas trop d'incohérence entre les sous-systèmes.
-