



&



# Evaluation, la donne a changé

*Regard sur une évaluation à bout de souffle  
et les modèles de demain*



## Notre démarche

Par notre expérience du conseil et de la formation, nous sommes les témoins privilégiés des problématiques liées à l'évaluation et nous constatons l'anxiété grandissante des entreprises comme des collaborateurs à ce sujet.

Nous avons donc voulu poser notre réflexion sur le sujet sensible qu'est l'évaluation individuelle des collaborateurs grâce à :

➤ Une étude documentaire :

- « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », Centre d'analyse stratégique n°239, septembre 2011
- Enquête ESTIME, IME, 2011
- « Le travail comme source de santé et de performance », ANACT, Observatoire social international, mai 2012
- « Les nouvelles conditions de la performance collective », Pratique Management, Medef, septembre 2011
- « Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle. In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 439-445), Vonthron, A.M. & Lagabrielle, C. (2012). Paris : Vuibert.
- « Sentiment d'efficacité personnelle : une ressource pour l'intégration, la réussite et le bien-être dans le monde professionnel. » In G. Décamps (éd.), *Psychologie du Sport et de la Performance*. (pp. 377-391). Vonthron, A.M. & Lagabrielle, C. (2012). Bruxelles : De Boeck.
- « Homo economicus », Albert Cohen, Albin Michel, novembre 2012

➤ Une rencontre académique avec Anne-Marie Vonthron, Professeur en psychologie du travail et des organisations à l'université Paris X Nanterre, présidente de l'AFPTO, collaborateur expert pour le cabinet AlteRHego, spécialisé dans les RPS.

➤ Les éléments recueillis lors de nos formations et missions de conseil auprès d'une centaine d'entreprises

➤ 10 entretiens avec les DRH de grands groupes (Sodiaal, Danone, Essilor, Egis, Sephora, Bel, Crédit Agricole SA, Bacardi-Martini France, Galerie Lafayette, PMH)

**L'objectif que nous avons poursuivi a été de proposer une analyse et des moyens d'action aux DRH concernés en tout premier lieu par ces problématiques liées à l'évaluation**





# SOMMAIRE

	<i>Pages</i>
<b>I- Les nouvelles donnes de l'évaluation</b>	<b>1-5</b>
1- L'évaluation en quelques chiffres	
2- De quoi parle-t-on ?	
3- Un environnement qui interroge l'évaluation	
4- L'évaluation est-elle encore pertinente ?	
<b>II- Les regards croisés de DRH</b>	<b>6-14</b>
1- Des définitions contrastées de la notion d'évaluation	
2- Les différents systèmes d'évaluation en place dans les entreprises	
3- Résultats, compétences ou valeurs : que mesure t'on ?	
4- Comment faire changer un outil institutionnalisé ?	
<b>III- L'évaluation face à ses choix</b>	<b>15-21</b>
1- La dynamique de l'évaluation	
2- De la difficulté d'évaluer le qualitatif	
3- Repositionner l'évaluation comme mesure de l'efficacité au travail	
<b>IV- En conclusion...</b>	<b>22-26</b>
<b>nos 4 propositions pour évaluer de façon pertinente</b>	





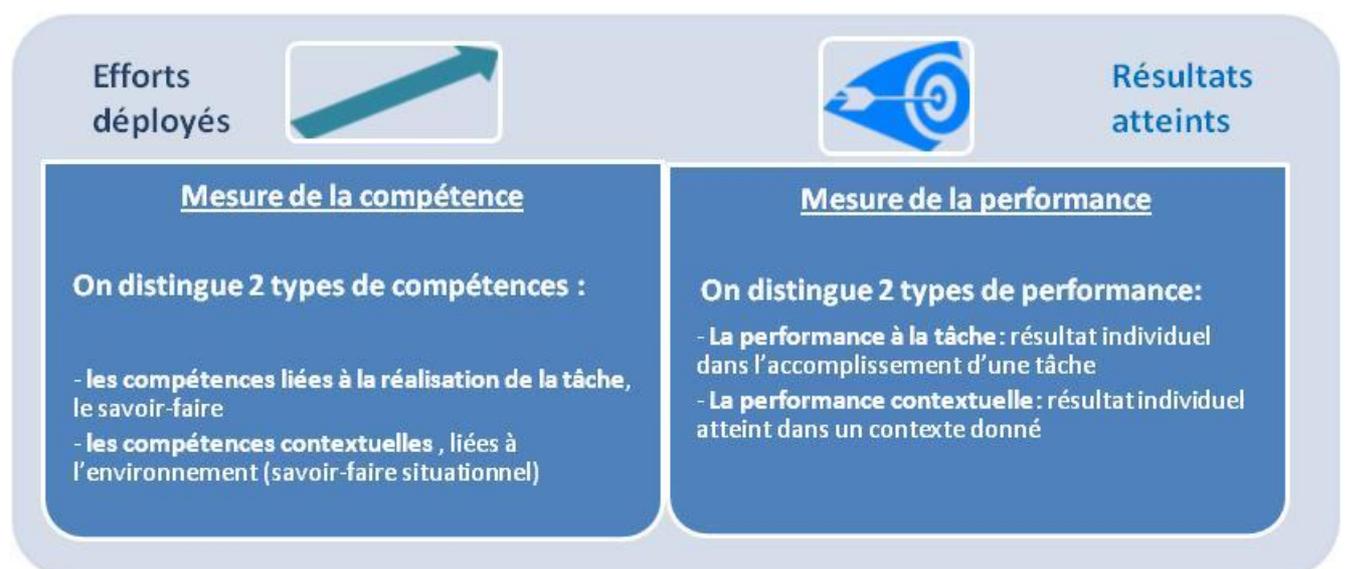
# I- Les nouvelles données de l'évaluation

## 1- L'évaluation en quelques chiffres

- En 2008, d'après une enquête\* réalisée auprès d'un panel de DRH d'entreprises européennes, 76% des entreprises européennes considèrent l'entretien individuel d'évaluation comme un outil privilégié pour bâtir leur politique RH (loin devant d'autres outils comme le référentiel d'emplois et de compétences : 38%). En France en 2004, 77%\* des entreprises avaient mis en place un entretien d'évaluation.
- Selon la même enquête, l'exploitation de ces entretiens sert principalement trois objectifs :
  - à fixer les rémunérations individuelles et à gérer les compétences, à travers l'évaluation de la performance (88%),
  - à bâtir des plans de formation (85%) et
  - à faire évoluer les carrières (76%).

## 2- De quoi parle-t-on ?

- Avant d'aborder notre étude « Evaluation, la donne à changer » et de porter un regard sur les pratiques d'évaluation professionnelle, il nous paraît fondamental de nous repencher sur la définition même d'évaluation.  
**Qu'entend-on par évaluation? Et quels sont les éléments qui la constituent? Qu'évalue-t-on?**
- D'un point de vue théorique, l'évaluation professionnelle est la mesure de l'efficacité au travail.
- Le schéma ci-après reprend **l'ensemble des dimensions qui peuvent être appréhendées dans l'évaluation.**



\*« Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », Centre d'analyse stratégique n°239, septembre 2011

**L'objet de notre étude a donc été l'évaluation des salariés dans les organisations...**

- Que mesurent les entreprises? Quelles sont les terminologies employées (appréciation, performance, développement..) et à quoi font-elles référence?
- Comment exploitent-elles les contenus des évaluations et quels sont les process RH liés ?

**... et nous a conduit à nous interroger sur quels types d'entreprises mesurent quoi et au service de quelle stratégie?**

### **3- Un environnement qui interroge l'évaluation**

#### **a- L'évolution de la jurisprudence a alerté progressivement nombre d'entreprises sur la légalité des critères comportementaux dans les évaluations de la performance**

L'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, est fondé à évaluer le travail de ses salariés. Il doit mettre en place une méthode d'évaluation pertinente et transparente. Autrement dit, son choix doit porter sur une méthode permettant une évaluation objective du personnel, fondée sur des critères transparents et en lien avec le travail (article L.1222-2 et L.1222-3 du code du travail). Ainsi, les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles.

**Depuis 2008, les contentieux portent sur la validité des critères dits « comportementaux ».**

- Dans l'arrêt Wolters Kluwer France prononcé par le TGI de Nanterre (2008), le juge identifie un risque de subjectivité d'une notation basée sur le comportement du salarié devant adhérer à des valeurs d'entreprise.
- Cette première jurisprudence se confirme avec l'arrêt Airbus en septembre 2011, par la Cour d'Appel de Toulouse, qui marquera le début d'une série d'arrêts identiques. La Cour considère la procédure d'évaluation au titre de l'année 2010 comme illicite en ce qu'elle se fonde sur certains critères comportementaux non conformes aux exigences légales

**Dès lors, les entreprises ont été invitées à s'interroger sur la légalité de leurs critères d'évaluation**

***Trois notions encadrent désormais l'évaluation comportementale :***

1- La jurisprudence admet la prise en compte de critères comportementaux pour les catégories professionnelles pour lesquelles le comportement professionnel fait partie des compétences professionnelles. **Ces critères doivent être en lien avec le travail et leur prise en compte doit viser un meilleur exercice du travail.** Il peut s'agir ainsi de l'organisation, l'animation d'équipe, l'initiative, la planification, la décision, l'orientation vers le résultat, le relationnel, la communication...

**Etant liés aux fonctions du salarié, ces critères ne peuvent être pris en compte pour l'ensemble du personnel.** D'une part, il est indispensable de différencier selon les catégories

de salariés et le poste occupé et, d'autre part, certaines fonctions ne justifient pas la prise en compte de ces critères.

2- **En outre, ces critères doivent être « lisibles »** : le salarié doit avoir accès aux critères sur lesquels il est évalué.

3- Enfin, **la prise en compte des critères comportementaux ne doit porter ni sur la personnalité, ni sur la sphère privée du salarié** ; seul le comportement professionnel peut faire l'objet d'une évaluation (TGI Versailles, 28 oct. 2010, RG no 10/00270).

#### **Quelques exemples de critères comportementaux aujourd'hui dénoncés:**

- ✓ La Cour estime que « *agir avec courage* » revêt une « *connotation morale (qui) rejaillit sur la sphère personnelle* ». Ce critère ne permet donc pas une évaluation objective du salarié par l'évaluateur.
- ✓ Elle estime également l'appréciation du partage par le salarié de la vision à long terme de sa société, ainsi que l'appréciation des « *décisions justes et courageuses dans l'intérêt d'AIRBUS* », nécessitent un jugement trop subjectif de l'évaluateur.
- ✓ Elle estime aussi qu'avoir des « *Idées et des solutions innovantes* » est un critère inopérant au motif que: "*les idées vraiment originales étant rares, ce comportement risque de n'avoir aucun effet sur la notation*".

**Une prudence particulière s'impose dans les choix des critères comportementaux et peut remettre en question certains référentiels de compétences, notamment utilisés dans les groupes internationaux, qui intègrent des critères moraux.**

#### **b- L'évaluation est un enjeu central au regard des risques psychosociaux (RPS)**

La prévention des RPS est devenue un élément structurant du dialogue social en France. Cette lecture nouvelle de l'entreprise, qui consiste à considérer systématiquement une organisation de travail et son environnement, au regard des effets réels ou à venir, sur la santé mentale et physique de ses salariés, place de fait l'évaluation au cœur du sujet de la qualité de vie au travail.

En France, l'évaluation garde une forte connotation scolaire et discriminante. Le regard se porte volontiers « *sur ce qui ne va pas* ».

Managers et collaborateurs sont tentés de reproduire ce schéma, souvent déceptif, voire anxiogène, puisqu'il accorde plus de valeur à ce qui manque qu'à la valorisation de ce qui est.

Par ailleurs, la tension induite par cette perception de l'évaluation, comme celle d'un bulletin de notes, peut figer le dialogue et le rendre déceptif, voire infantilisant.



**Doit-on considérer l'évaluation comme un facteur de risque psychosocial? Ou est-il possible qu'elle soit un moyen déterminant au service de la politique de qualité de vie au travail?**

### c- Un contexte économique bouleversé et complexe qui rend inopérant le fondement même des systèmes d'évaluation existants

- **L'économie est mondialisée, les organisations sont de plus en plus matricielles et prônent le management à distance. Les collaborateurs, eux, restent évalués sur des objectifs individuels sans** toujours maîtriser toutes les cartes pour les atteindre. Comment mesurer les impacts contextuels? Comment distinguer la performance individuelle de la non-performance économique? Comment savoir de façon juste qui contribue à quoi?



**Dans un contexte mondialisé et matriciel, est-il encore possible d'évaluer individuellement un collaborateur?**

- Avec une croissance en berne sur la zone Euro, quels que soient les résultats, la plupart des groupes internationaux avancent prudemment dans des logiques d'économie mondialisée. Les systèmes fondés sur une répartition de la richesse produite par l'entreprise et par le salarié, fondement des systèmes d'évaluation de la performance, ne disposent plus d'argent à répartir.



**Dans un contexte économique dégradé, y-a-t-il encore un sens à évaluer dans une logique d'évaluation de la performance avec une répartition de richesse ?**

- Dans un environnement où la quantité d'informations est supérieure à notre capacité de traitement de ces informations, où il n'existe pas une solution mais plusieurs champs des possibles, complexité et rapidité sont la nouvelle norme. Les compétences techniques sont vite caduques et les compétences de facilitation, de transversalité, comme les qualités relationnelles, la curiosité, le networking sont devenues critiques... **Or seules les premières sont évaluées par des indicateurs clairs.**



**Comment, dans ce contexte, évaluer de façon plus objective ses collaborateurs?**

## L'évaluation est-elle encore pertinente ?



## II. Les regards croisés de 10 DRH

**Les entreprises que nous avons rencontrées nous ont permis de comprendre les visions propres à chaque situation et de constater la diversité des systèmes existants.**

Certaines entreprises s'interrogent sur la juste rémunération de la performance individuelle, là où d'autres recherchent l'appréciation de la contribution individuelle; certaines sont dans une recherche de précision, d'autres d'équité, certaines encore s'interrogent sur l'aspect motivationnel de l'évaluation. Les réponses qu'elles y apportent sont étroitement liées à leur histoire, à leur maturité, à leur culture d'entreprise et à la définition même que nos interlocuteurs apportent à la notion d'évaluation.

Cependant, l'outil d'évaluation utilisé pour répondre à ces questions reste sensiblement le même d'une entreprise à l'autre.

Par ailleurs, nos interlocuteurs ont spontanément concentré leur attention sur l'entretien d'évaluation, alors même que le champ de notre questionnement se voulait plus large. Ce simple fait dénote de l'effet de halo produit par l'entretien, de sa forte charge émotionnelle, de la place qu'il a pris... alors même que, chose surprenante, en y regardant de plus près, il n'y a pas de lien clair entre évaluation et process RH.

Nous avons souhaité dans l'analyse qui va suivre vous présenter un regard sur:

- la façon dont les entreprises définissent l'évaluation,
- les différents moyens utilisés pour évaluer,
- ce qui est évalué,
- les problématiques rencontrées et les évolutions des systèmes en place.

### 1- Comment les entreprises définissent-elles l'évaluation?

**Nous distinguons trois grandes typologies de définition qui peuvent coexister au sein d'une entreprise :**

- **L'évaluation perçue comme un acte stratégique d'entreprise**
- **L'évaluation comme acte managérial**
- **L'évaluation comme une mesure, une notation**

#### **a- Un acte stratégique d'entreprise**

**L'évaluation est vue comme un moment d'échange entre les collaborateurs et l'entreprise** via son manager. L'entretien d'évaluation permet de mettre en perspective les réalisations, le potentiel et l'évolution d'un collaborateur en lien avec la stratégie de l'entreprise, son ambition et sa dynamique collective. L'évaluation est un moment formel et charnière, **« une rencontre entre l'individuel et le collectif ».**

**Dans ce cas, l'objectif de l'évaluation est centré sur la place de l'individu dans le système et doit lui permettre de répondre à ces deux questions:**

- « *Qui-suis-je pour cette entreprise?* ». L'objectif est de développer la conscience de la valeur ajoutée de chacun dans l'entreprise.
- « *Où vais-je?* »: L'objectif est de comprendre le sens de l'évolution de son métier, le besoin de développement de ses compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Les entreprises qui s'inscrivent dans cette logique ont en général une forte culture collective et leurs collaborateurs se caractérisent par des hauts niveaux d'engagement et d'adhésion. Elles investissent dans la communication du business (résultats, environnement, missions, choix stratégiques...), relayée par les managers.

### **b- Un acte managérial**

L'évaluation est ici perçue comme un moment d'échange entre le collaborateur et son manager. L'entretien d'évaluation, plus souvent appelé entretien annuel dans ce cas, est le pivot de la relation manager/managé car il est l'occasion de se parler, se dire les choses simplement et permet de mieux de comprendre.

C'est une construction, un temps d'approfondissement de la relation entre le collaborateur et son manager. « Garantir le dialogue managérial » est évoqué comme étant la raison première de l'entretien.

**Ici l'objectif est centré sur la relation managériale :** créer les conditions d'un dialogue manager-collaborateur, réaliser des feedbacks pour favoriser la motivation, l'engagement et la confiance.

Cet acte managérial n'est pas conçu comme étant isolé mais plus comme le point d'orgue d'un dialogue dont les éléments se sont structurés au fil de l'année, lors de différents temps. C'est ce qui permet à l'entretien individuel d'évaluation de « *ne pas être le lieu des coups de théâtre* », au risque de nuire à la sérénité et la confiance nécessaires au dialogue.

### **c- Un acte de mesure, de notation**

**L'évaluation est ici perçue comme un outil de mesure de l'utilité individuelle.** Ce qui compte, c'est la précision de la mesure qui seule peut garantir l'équité. L'évaluation est définie comme « *un outil de vérité* » grâce auquel le collaborateur sera évalué et récompensé au regard de sa contribution. Si la mesure intègre les compétences, l'évaluation pourra aussi servir d'outil de « *repositionnement professionnel* ».

**L'objectif est centré sur la mesure et son utilisation comme clé de répartition et/ou d'explication de la richesse.**

Cette perception est particulièrement prégnante dans les entreprises à forte culture du chiffre : culture ingénieure ou finance.

## 2- Quels sont les différents systèmes d'évaluation?

### a- L'entretien annuel versus l'entretien professionnel

Avant de s'intéresser aux critères d'évaluation, le législateur a promu l'idée même de **l'entretien annuel** des collaborateurs, puis plus tard, dans le cadre de la réforme sur la formation professionnelle de 2004, celui de **l'entretien professionnel**, rendu obligatoire au minimum tous les deux ans, pour accompagner le développement des compétences du collaborateur et le maintien de son employabilité.

Les entreprises ont interprété ces obligations légales en fonction de leur taille, de leurs enjeux et de leur capacité de gestion :

- Certaines, pour éviter de démultiplier les temps managériaux, ont **assimilé l'entretien professionnel à la partie « développement des compétences » de l'entretien annuel existant**, ou ont enrichi leur entretien d'évaluation déjà en place pour en faire un entretien d'évaluation et de développement des compétences.
- D'autres entreprises ont fait le choix de **séparer cet entretien de l'entretien annuel** et de le faire réaliser par les RH, plus légitimes sur ce sujet compte tenu de leurs compétences et leur cœur de métier.
- D'autres enfin, plus rares, ont choisi de **distinguer deux temps managériaux** : l'un centré sur les résultats et la rémunération, l'autre sur une lecture partagée de l'année prenant en compte efforts fournis (comportements et compétences contextuelles) en lien avec les objectifs poursuivis, et les ambitions à venir (objectifs, besoins et souhaits de développement professionnel).

Si l'entretien semble bien être le temps fort de l'évaluation, étrangement, il n'existe pas toujours de lien réel ou immédiat entre ce moment et les processus RH comme la rémunération, le plan de formation, la mobilité,...

**La majorité des entreprises évoquent cependant la nécessité d'une cohérence entre l'entretien, la rémunération et le plan de formation et de développement professionnel du collaborateur.**

### b- Quelle est la place de l'entretien annuel dans l'évaluation?

- Dans la plupart des cas, les entretiens annuels ont en général lieu en fin d'année ou au tout début de l'année calendaire. L'intégration des éléments issus des entretiens dans le contenu du plan de formation subit un décalage d'un an puisque ceux-ci doivent être finalisés au début de l'automne en lien avec les calendriers des OPCA.
- Qu'en est-il du lien avec la rémunération? Les NAO posent le cadre de l'évolution de la masse salariale. Leur calendrier et le lien avec la période des entretiens annuels sont essentiels. Elles peuvent avoir lieu avant ou après la période des évaluations.

Pas étonnant dans ces conditions que la plupart des DRH ne souhaitent pas que l'entretien annuel soit un lieu de discussion de la rémunération. Plus étonnant est le fait qu'ils n'en proposent pas d'autre.

- Une instance d'évaluation, moins bien connue des collaborateurs, est la « people review ». C'est souvent là que sont arbitrées les augmentations annuelles et non à l'issue des entretiens individuels. La raison est souvent pragmatique : il est presque impossible d'attendre que tous les collaborateurs aient réalisé leur entretien annuel pour commencer à réfléchir à la juste répartition des rémunérations.

L'entretien annuel, pourtant si craint, n'est en réalité qu'un regard parmi d'autres et un temps d'échange sous contrainte contextuelle.

Quels que soient les systèmes existants et leurs liens ou non avec les process RH, le point commun est l'absence d'explication de ces liens aux collaborateurs. Cette opacité génère fantasmes et frustrations. Or notre expérience, lors de nos nombreuses actions de formation sur ces sujets, nous a montré à quel point la clarification du process faisait disparaître les tensions.

### **c- Les 3 formats de l'entretien annuel**

**Nous avons distingué trois grands formats d'entretien annuel :**

- ***L'entretien d'évaluation et de développement***
- ***Un entretien de développement seul***
- ***Un entretien de développement + 1 entretien de rémunération***

#### **➤ *L'entretien d'évaluation et de développement:***

C'est le cas le plus fréquent.

L'entretien se déroule alors en trois temps: bilan de l'année N, objectifs de l'année à venir, développement des compétences et perspectives à venir. L'évaluation comporte en général une dimension centrée sur les compétences (métiers et comportementales) et une dimension résultats sur objectif.

Dans la majorité des cas, il n'existe pas de lien direct entre l'entretien d'évaluation et la rémunération.

Cette évaluation peut être complétée par des « people reviews » organisées par les ressources humaines et pour les cadres supérieurs des assessments et profils de leadership, visant ici à détecter le potentiel de direction pour des postes à fort enjeu pour l'organisation.

Certains DRH avouent quant à eux « *ne pas avoir confiance dans la capacité des managers à détecter des potentiels* ». Par ailleurs, « *les managers manquent de culture générale, ils ne savent pas à quoi se référer et cela limite leur capacité de dialogue avec le collaborateur ; du coup, ils se réfugient derrière des objectifs chiffrés compliqués, qu'ils pondèrent entre eux de telle sorte que cela donne une performance moyenne équivalente pour tous...ce qui ne veut plus rien dire.* »

➤ *L'entretien exclusivement de développement:*

C'est une tendance nouvelle, en vogue dans certains grands cabinets de conseil, qui permet de décharger le manager de la tension liée à la rémunération sur laquelle il n'a pas la main, et concentre la discussion sur un partage de perception des compétences maîtrisées et celles qui mériteraient d'être développées compte tenu des souhaits et perspectives d'évolution des collaborateurs.

Le processus de rémunération est régi par un processus autre de type « people review » auquel participent en général les managers. La partie subjective de l'évaluation peut s'exprimer plus librement dans ces comités mais leur déroulement et les critères de choix restent souvent opaques.

➤ *L'entretien annuel complété par un entretien de rémunération:*

C'est le cas le plus rare. Dans le premier entretien, l'entretien annuel, collaborateur et manager partagent leur perception sur l'année, définissent les objectifs de l'année à venir et travaillent sur les besoins et souhaits de développements.

Cet entretien revêt un caractère très large et repose sur la perception nécessairement subjective de chacun. Le dialogue se construit autour de la stratégie de l'entreprise et le corpus de comportements, valeurs et compétences attendues. Lors de cet entretien, quelques objectifs sont explicitement désignés comme étant ceux qui serviront à l'attribution du bonus en année n+1, et pondérés.

Plus tard, lorsque NAO et arbitrages salariaux par entité ont été faits, managers et collaborateurs se retrouvent pour un entretien de rémunération dédié. Il se réalise sur la base de la feuille d'objectifs reprenant les objectifs pondérés fixés en année n-1.

**L'évaluation et la rémunération sont alors directement liées, sur des bases extrêmement claires et transparentes. Cette formule est de loin celle qui crée le moins de tension.**

Dans les cas 1 et 3, lorsqu'évaluation et rémunération ne sont pas corrélées, certaines difficultés émergent pour le manager : modifier son évaluation personnelle pour la mettre en cohérence avec une décision prise en « people review », voir son évaluation modifiée par les RH pour « coller » aux arbitrages ou à la politique RH...

### 3- Qu'évalue-t-on?

Deux éléments clés sont évalués : les objectifs et les compétences. Dans certains cas, plus rares, un troisième : l'adhésion aux valeurs.

#### a- La mesure des objectifs

Bien souvent, loin du fameux SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable, limiter dans le temps) prôné en formation management, les objectifs sont le plus souvent quantitatifs, réduits à un attendu de progrès sur un indicateur chiffré, de type chiffre d'affaires, nombre de clients, nombre de dossiers traités, etc...

Leur caractère mathématique, perçu comme plus tangible, rassure. L'aspect qualitatif est lui plus fréquemment abordé dans la partie compétence, considéré comme « l'art et la manière de réaliser sa mission et ses activités » mais vu aussi comme plus « discrétionnaire ».

### **Les objectifs peuvent être:**

- Individuels: liés à la mission, au poste du collaborateur. Ce dernier est vu ici comme ayant la main sur le résultat indépendamment des autres.
- Collectifs: liés à la performance de la zone, du service, de l'entreprise et/ou du Groupe. Le collaborateur ne peut pas atteindre cet objectif seul. Il est le fruit d'un travail collaboratif.

**Dans certaines entreprises, on retrouve une tendance à une pondération de plus en plus importante du collectif versus l'individuel** avec des répartitions d'objectifs tels que 2/3 de collectif et 1/3 d'individuels, le 2/3 collectif pouvant lui-même se répartir en 1/3 équipe et 1/3 Entreprise ou en 1/3 équipe et 1/3 valeur ajoutée sociétale (indicateurs RSA, développement durable...).

Les entreprises concernées pointent « *le risque d'une addition de strates superposées sans dynamique réelle* ».

### **b- La mesure des compétences**

Parmi les compétences, celles dites « techniques » ou « métiers » sont les plus facilement évaluées dans la mesure, sans doute, où elles sont plus facilement observables ; on sait ou non utiliser Excel ! Les compétences « transverses ou comportementales » (ex : écoute, prise d'initiative..), et parmi elles les compétences managériales, sont, elles, plus génériques, parfois difficiles à qualifier et revêtent un caractère « discrétionnaire » et subjectif. Elles sont pourtant indispensables dans les fonctions où le comportement est central : fonctions d'états major, management, chef de projet, commercial,...

Le malaise lié à cette catégorie se retrouve dans le curieux mélange qui y est fait entre des compétences qui sont relatives aux valeurs de l'entreprise (solidarité, l'esprit d'entreprendre, confiance....) et celles liées à des nécessités stratégiques (orientation résultats, fonctionnement transversal...). C'est pourtant ce mélange qui est aujourd'hui dénoncé par la jurisprudence.

#### **➤ des évaluations de compétences qui s'orientent dans trois directions**

Pour faire face au nouveau contexte juridique, les entreprises font évoluer leur évaluation des compétences sur 3 axes :

1. par souci de simplification, elles concentrent aujourd'hui l'évaluation **sur une sélection de compétences** (sur la base du référentiel de l'entreprise, voir du Groupe pour certain) **en fonction de leur pertinence par rapport aux métiers** et afin

**d'identifier les points de forces clés et les points d'améliorations majeurs pour le collaborateur.**

2. la contribution à la performance collective, non pas au sens de « résultats collectifs », mais dans celui de **capacité individuelle à travailler ensemble de façon à multiplier les potentiels**, se retrouve parfois mesurée à travers des compétences dites « comportementales » ou « transversales », telles que la **coopération, l'esprit d'équipe ou la transversalité**.

3. **La difficulté à évaluer la dimension « comportementale » persiste, compte tenu de son caractère davantage subjectif, et ce malgré sa traduction en faits observables.** L'évolution de la jurisprudence génère une anxiété supplémentaire de la part des RH et des managers.

En réponse à cette anxiété, on observe dans nos métiers du conseil, **un fort regain d'intérêt pour les référentiels de compétences souhaités comme exhaustifs et détaillés sur plusieurs niveaux de progrès ; c'est la quête de « l'outil parfait » qui permettrait de tout objectiver.**

Cependant, ces référentiels, trop complexes, découragent souvent les managers. Comme le rappelle l'un DRH interviewé : *« un principe de réalité doit s'imposer : un manager ne peut pas remplir une grille de compétences de 25 pages pour chacun de ses collaborateurs »*.

Le risque est d'abandonner l'évaluation de ces compétences, alors même que les DRH sont conscients qu'elles sont clés.

Par ailleurs, ces compétences permettent aussi de travailler le « savoir être ensemble » nécessaire à tout corps social, qui plus est dans un contexte de mutation perpétuelle qui met à mal la cohésion d'entreprise.

### ➤ **La prise en compte de la dimension contextuelle**

Observer une compétence est complexe; le manager, parfois manager à distance, voit rarement la compétence à l'œuvre, il manque de faits pour mesurer. L'espoir mis dans les processus d'évaluation à 360° n'a, en réalité, fait que multiplier les points de vue et donc les risques de divergences d'opinions.

Le contexte économique peut aussi changer rapidement et l'organisation ne favorise pas toujours la mise en œuvre de certaines compétences : dans un univers en silo, les compétences collaboratives et transversales sont difficiles à mettre en œuvre, en dehors de quelques projets stratégiques transverses.

Les entreprises peuvent avoir un discours ambigu à leur sujet, en promouvant des valeurs et des comportements qu'elles souhaiteraient générer tout en maintenant des systèmes et des organisations qui empêchent leur mise en œuvre ou les dévalorisent.

**Si, hier, les entreprises n'hésitaient pas à utiliser le critère des compétences pour expliquer la non-performance, aujourd'hui, compte tenu du nouveau contexte juridique, elles sont contraintes de clarifier leur besoin et leur demande en matière de compétences, pour ne pas prendre le risque de justification a posteriori, toujours sujette à caution.**

### c. La mesure de l'adhésion aux valeurs

Cette évaluation est parfois distinguée de l'évaluation des compétences. Les entreprises qui osent ce critère d'évaluation recherchent la cohérence entre comportements et principes structurants du « travailler ensemble ».

Les premières à s'être lancées sur cette voie, sont les entreprises ayant une forte culture du collectif comme les coopératives, les sociétés entrepreneuriales, ou celles ayant un fort besoin de cohérence entre image perçue par les salariés et image de l'entreprise, comme dans les entreprises à vocation sociétale (environnementale, etc..) ou affichant une mission sociétale (santé, éducation, développement, solidarité, parité..)

Cette évaluation est très fortement axée sur la pédagogie, comme l'étaient les cours de morale de l'enseignement laïque, devenu cours d'éducation civique. Les valeurs partagées font partie de la pédagogie du « savoir travailler ensemble »; elles portent le sens des actions collectives et permettent des arbitrages de sens bien différents et bien plus ambitieux que les simples arbitrages économiques.

Cette évaluation n'a pas pour vocation de constituer un élément de rémunération. « *Elle permet de dialoguer et d'ajuster les comportements attendus grâce à un éclairage de sens* ». En général, les entreprises faisant ce choix demandent au manager de déterminer la valeur point fort du collaborateur et la valeur à développer. Il s'agit là d'une invitation à regarder, reconnaître et valoriser le collaborateur au delà de ses simples résultats économiques. Cet acte est un signe fort pour l'estime de soi du collaborateur.

## 4- Comment faire changer un outil institutionnalisé ?

### a- L'outil est devenu le système

Les entreprises ne savent plus aujourd'hui quoi regarder, ni quelle place exacte donner à l'évaluation. Ce qui nous frappe, c'est la multitude des questions que se posent les entreprises concernant notamment les indicateurs et éléments de mesure et la non-remise en question de l'outil d'évaluation en tant que tel.

Or l'outil ne peut être qu'au service d'une pensée et non l'inverse. Il existe un décalage entre la perception des enjeux stratégiques de l'évaluation et la manière dont elle est positionnée: quel est le niveau d'analyse de l'entreprise sur le positionnement de l'évaluation en fonction de ses évolutions ?

L'omniprésence du regard financier et mathématique a engendré le fantasme de « *l'existence de l'outil parfait* » et a fait perdre de vue une réalité de bon sens : c'est parce qu'il existe une part subjective que l'entretien d'évaluation a sa raison d'être.

Le dialogue se construira sur les écarts de perception. Si tout est mesurable, il n'est plus besoin de se parler. Tout vouloir objectiver c'est ne pas faire confiance a priori à la parole, au regard de l'autre.

## **b- Une volonté de reconnecter l'outil au sens de l'organisation**

Dans le contenu de l'évaluation, on observe une tendance de plus en plus importante à la prise en compte de la dimension collective, soit autour de « valeurs » comme la coopération et le fonctionnement en réseau, soit par des objectifs « collectifs ».

Pour beaucoup d'entreprises que nous avons interrogées, cette dimension semble être un véritable enjeu pour demain.

Elles soulignent aussi le travail pédagogique important à mener en amont de l'évaluation pour communiquer et clarifier la stratégie d'entreprise, pour donner du sens aux résultats de l'entreprise, car seule cette culture d'entreprise peut permettre d'avoir un dialogue sain et constructif pour le développement individuel des compétences et l'employabilité.

Ce qui semble faire son chemin dans les réflexions, c'est la nécessité de cohérence et de pertinence de ce qui est évalué. La recherche d'éléments de mesure permettant d'inciter à la cohérence entre objet social, mission de l'entreprise et comportements individuels est aujourd'hui au cœur des réflexions autour de l'intégration de dimension comme les RSE (responsabilité sociale des entreprises), ou de développement durable. Certaines ont déjà intégré ces éléments à leurs évaluations.

# III- L'évaluation face à ses choix

## 1. La dynamique de l'évaluation

### a. Le système d'évaluation porte un message non assumé, non conscientisé par les entreprises. Est-il fait pour motiver? Partager? Comparer? Echanger? Développer ?

Le système d'évaluation, hérité des Trente Glorieuses, s'est construit sur l'ambition d'un partage équitable des richesses dans un univers en croissance. « Il devait permettre d'accéder à une meilleure qualité de vie, semant avec lui les germes de la compétition entre les individus et du salarié-consommateur»\*.

Le contexte économique a changé, certains parlent de la fin d'un modèle. L'outil d'évaluation, lui, a perduré mais a été dévié de son objectif. D'outil de partage de la richesse, il est devenu outil de motivation, sans toutefois abandonner de façon explicite son ambition de partage de la richesse.

Tout se passe comme si la rémunération était vue comme l'unique motivation des salariés, excluant de fait le plaisir à coopérer et la valeur travail.

A force de devoir tout faire, cette évaluation a perdu de son sens, créé des tensions, de l'anxiété et du mal-être. Ce stress est le symptôme même de double tension non arbitrée qui met manager et salarié dans des contraintes antagoniques.

### b. Choisir ses axes stratégiques et renoncer à vouloir tout faire

Il serait donc normal que le système d'évaluation de l'entreprise change en fonction de ce que l'organisation souhaite développer en son sein, des objectifs stratégiques qu'elle souhaite soutenir. Ces choix devront être expliqués et communiqués pour éviter toute ambivalence.

Quand ces choix ne sont pas faits, l'évaluation et les outils associés perdent de leur sens, s'appauvrissent et génèrent, à juste titre, méfiance et insatisfaction. La révision du système ne peut pas s'arrêter, comme c'est encore trop souvent le cas, à un principe de sémantique: 3 niveaux d'évaluation ou 5.

S'extraire de cette logique n'est possible qu'en s'interrogeant sur l'objectif et les choix stratégiques associés.

Nous avons identifié deux tensions à arbitrer en fonction de l'objectif de l'entreprise.

- Axe 1 : La finalité de l'évaluation individuelle : est-elle faite pour permettre un juste partage des richesses ou pour développer le potentiel ?
- Axe 2 : Les bénéfices attendus de l'évaluation individuelle : en attend-on de la reconnaissance individuelle ou un alignement collectif (sens) ?

\*« Homo Economicus, Prophète (égaré) des temps nouveaux », Daniel Cohen, Albin Michel, novembre 2012.

## AXE 1 : LA FINALITE de l'EVALUATION INDIVIDUELLE

### Outil de partage de richesse

L'évaluation sert à répartir la richesse de façon juste en fonction de la contribution de chacun à la richesse créée.

**Fondements:**

Précision > Pédagogie

Mesure du travail utile > mesure du « beau » travail

Mesure du résultat > mesure du comment

Le regard est tourné vers le passé

**Conditions de succès:**

✓ Un système juste et la recherche d'une vérité qui s'imposerait à tous.

✓ De la richesse à répartir

✓ Admettre la valeur de l'évaluation à l'instant T comme une photographie avec un compteur qui repart à 0 tous les ans

✓ Corréler process de rémunération et entretiens

**Problématiques:**

▪ Comment évaluer les contributeurs indirects: RH, fonctions support par exemple?

▪ Comment éviter le travail en silo et la sous valorisation des processus de coopération?

▪ Comment faire en cas de crise de la performance économique?



### Outil de développement

L'évaluation sert à définir le besoin de développement de compétences du ou des collaborateurs de façon à lui permettre de développer, pérenniser et optimiser sa contribution à l'organisation.

**Fondements:**

Pédagogie > Précision

Mesure du « comment » > mesure du résultat

Le regard est tourné vers le futur

**Conditions de succès:**

✓ Connaissance de la stratégie de l'entreprise et des évolutions des compétences critiques

✓ S'inscrire dans le futur

✓ Maturité de la culture managériale

✓ Corréler process, plan de formation et entretiens

**Problématiques:**

▪ Quels sont les critères de pondérations contextuelles?

▪ Doit-on développer les compétences de l'individu en fonction de ses aspirations ou en fonction de celles de l'entreprise?

▪ Que faire quand un collaborateur a atteint les limites de ce qui peut être développé par lui ou sur son poste?

▪ Comment évaluer ce qui est en devenir et définir un temps de développement?

▪ Comment garantir les conditions de développement dans le temps dans des entreprises obnubilés par le court terme?

▪ Que faire du droit à l'erreur?

## AXE 2 : LES BENEFICES ATTENDUS de l'EVALUATION INDIVIDUELLE

### Outil de reconnaissance Individuel



### Outil d'alignement collectif

L'évaluation est un signe de reconnaissance individuelle. Elle doit permettre de valoriser la contribution de chacun de façon discriminante.

**Croyance:** la performance de l'organisation est la somme des performances individuelles.

**Conditions de succès:**

- ✓ Des objectifs et des indicateurs qui dépendent directement et exclusivement de la personne évaluée

**Problématiques:**

- Comment évaluer individuellement des collaborateurs ayant des enjeux transverses?
- Comment éviter la démotivation quand il n'y a pas d'éléments discriminants?
- Comment faire de ce moment un temps fort pour des collaborateurs faisant des activités routinières?

L'évaluation est un moyen de garantir l'alignement des collaborateurs et de valoriser leur inter-dépendance et la contribution collective aux résultats de l'entreprise.

**Croyance:** la performance de l'entreprise est la multiplication des performances individuelles.

**Conditions de succès:**

- ✓ Des enjeux et intérêts collectifs connus et partagés
- ✓ Une histoire collective avec des valeurs ancrées ou/et une valorisation de la contribution transversale.
- ✓ Des indicateurs consensuels

**Problématiques**

- Comment éviter la démotivation des meilleurs?
- Comment développer le civisme d'entreprise?
- Comment donner des signes de reconnaissance individuels indispensables à la qualité de vie au travail?

## 2. De la complexité d'évaluer le qualitatif...

Trop souvent, on oppose indicateurs quantitatifs à indicateurs qualitatifs, l'un étant perçu comme juste puisque mathématique, mais non équitable dans un environnement complexe d'interdépendance, et l'autre comme équitable en environnement complexe, mais difficilement mesurable de façon concrète, car subjectif par essence.

Cette opposition est liée à l'imprécision des termes « quantitatif » et « qualitatif » qui sont trop souvent entendus comme objectif/ subjectif.

Or ces notions ne sont pas opposées; pour cela il suffit de revenir aux définitions même de la mesure de l'efficacité au travail :

- par « **quantitatif** », l'organisation entend la mesure du travail utile au travers de la performance à la tâche, la quantité de travail fait, et de la performance contextuelle, la quantité possible dans un contexte donné.
- par « **qualitatif** », l'organisation souhaite mesurer la compétence au travers du savoir-faire la tâche, le « beau travail » la qualité du travail effectué, et la compétence contextuelle, la qualité possible dans un contexte donné.

Aujourd'hui, par manque de réflexion amont et de recul, les entreprises se contentent des outils d'évaluation mélangeant ces notions maladroitement, tout en gardant des discours sans cesse axés sur la performance. L'évaluation de la performance n'est qu'une partie de l'évaluation de l'efficacité professionnelle.

## SORTIR DE L'OPPOSITION QUANTITATIF-QUALITATIF

### Evaluer le Quantitatif



### Evaluer le Qualitatif

L'évaluation s'appuie sur une évaluation quantitative de la contribution à la richesse

La quantité produite par chacun permet d'atteindre le maximum de performance

#### Conditions de succès:

- ✓ Avoir des indicateurs clairs et fiables
- ✓ Une capacité à mesurer

#### Problématiques:

- Comment limiter la compétition entre chacun pour limiter la perte d'énergie et les activités en doublon?
- Comment faire quand quantité ne rime pas avec bénéfice?
- Comment évaluer la contribution situationnelle?

L'évaluation est une évaluation qualitative de la contribution de chacun. L'important est le « comment se font les choses ». Cette notion mêle les concepts de beau travail, de compétence contextuelle (ajustement à la situation) et de civisme organisationnel.

#### Conditions de succès:

- ✓ Etre factuel
- ✓ Avoir une définition claire et partagée du « beau » travail
- ✓ communiquer les enjeux collectifs

#### Problématiques

- Quels indicateurs regarder?
- Narcissisation du développement qui peut se faire sans lien avec les besoins d'un service ou d'une organisation
- Comment être juste?
- Comment identifier les compétences critiques?
- Comment faire quand qualitatif ne time pas avec bénéfice?
- Comment éviter l'hyper investissement émotionnel au travail?

### 3- Repositionner l'évaluation comme mesure de l'efficacité au travail

**L'efficacité au travail rend nécessaire l'émergence de critères de mesure d'implication dans le collectif, dans un environnement inter-dépendant.**

« Je ne peux pas atteindre mes résultats seuls ; ma performance, le déploiement de ma compétence dépendent, en partie, à la fois de mon environnement économique et de la structure organisationnelle. »

**Par ailleurs, la mesure de l'efficacité au travail rend beaucoup plus prégnant le besoin de cohérence et d'alignement entre l'organisation et les exigences.** Rien ne sert de demander de mesurer des compétences transversales dans une organisation en silos ou ne valorisant que la contribution CA individuelle.

Sans cette cohérence, sans la redéfinition de la mesure de l'efficacité, l'évaluation qualitative, ou de compétence, ne peut être perçue que comme une « fausse barbe » destinée à ne pas rémunérer ou valoriser des collaborateurs. Le jeu paraît truqué ou trucable. Ce sont ces incohérences qui sont aujourd'hui les plus sanctionnées par les prudhommes, et pas le fait d'évaluer en tant que tel.

**Cette notion d'efficacité au travail donne tout son sens au management comme gardien de la faisabilité humaine des objectifs.**

**Evaluer c'est, pour l'entreprise, le moyen de communiquer et d'assumer ses objectifs et les exigences associées.** Ce cadre définit des règles du jeu, le « savoir-travailler ensemble » qui fait partie de l'ADN de chaque entreprise. Il garantit sa cohérence et l'auto-détermination de ses acteurs dans leur engagement et donc leur liberté.

**Remettre l'efficacité au cœur de l'évaluation c'est aussi faire de l'évaluation un instrument de gestion de la qualité de vie au travail.**

Pourquoi? D'abord parce le travail est un facteur de santé, et particulièrement la notion de « beau travail ». C'est l'empreinte que chacun met, le signe de son engagement et de sa compétence propre. L'étude ESTIME réalisée en 2011 par l'IME\*, a montré que reconnaître ce travail, le valoriser est indispensable à la motivation du collaborateur, à son engagement, à la confiance dans le système. C'est favoriser l'estime de soi et par là même l'estime dans l'entreprise et la confiance en sa capacité à faire.

**La mesure de l'efficacité au travail étant plus large que la mesure de la performance, elle enrichit la notion de valeur ajoutée au delà du financier pour aller vers la notion de valeurs ajoutées humaine et sociétale.**

\*<http://www.estimate-stress.com>, selon l'enquête ESTIME,

« **1 salarié sur 3 souffre de stress, d'épuisement psychologique et/ou de perturbation du sommeil** à cause du travail :

1ère cause : l'**hyper investissement émotionnel** au travail, qui touche **41%** des salariés

2ème cause : la **démotivation** liée au manque de résultats et de reconnaissance, qui affecte **1 salarié sur 4**

3ème cause : l'**organisation non "biocompatible"** qui impacte également **1 salarié sur 4**

4ème cause : un manque de **sens au travail** et d'**esprit d'équipe** ainsi qu'une **communication managériale inadaptée**. Cela concerne **20 %** des salariés »

Les générations Y sont sensibles à ces entreprises porteuses de sens; il pourrait donc être tentant pour les entreprises d'en faire un argument marketing.

Mais, aujourd'hui, afficher une contribution sociétale n'est plus suffisant : les réseaux sociaux ont rendu l'intime publique pour les individus comme pour les organisations. Les incohérences entre image affichée et comportements réels sont donc rapidement, et souvent violemment, dénoncés.

Le « vivre ensemble » doit donc s'organiser et le « savoir-vivre ensemble » s'y valoriser. La capacité à évaluer fait partie intégrante de cette gestion du cadre.

**En étant garante du cadre et de règles du jeu partagées, l'entreprise permet aussi à ses collaborateurs d'évoluer dans un environnement apaisé, clair et sain, ce qui contribue à limiter le stress.**

## IV- En conclusion...

**A la question : faut-il continuer à évaluer?** Nous répondons sans hésiter : OUI

**Pourquoi?**

- Parce que c'est un besoin humain que de voir reconnue sa contribution, « sa belle ouvrage ».
- Parce que l'évaluation est le signe qu'il existe un cadre et qu'il appartient à l'organisation de l'expliquer et de le valoriser pour que les collaborateurs soient incités à s'y conformer.
- Parce que l'évaluation, et particulièrement l'entretien annuel, est le temps qui permet un dialogue d'ajustement pour évaluer l'humainement faisable, et arbitrer entre beau travail et utilité, entre performance à la tâche et performance contextuelle et garantir une meilleure qualité de vie au travail.

**A la question : comment évaluer dans un contexte aussi difficile? Nous apportons les éclairages suivants :**

Oser positionner l'évaluation comme un acte central de la stratégie d'entreprise:

- En osant la transparence: mettre en place une pédagogie de l'entreprise. Comment fonctionne-t-elle? Comment sont reliés entre eux les process RH impactant le collaborateur?
- En se repositionnant dans une logique de sens, et pas seulement dans une logique économique et en osant regarder l'outil d'évaluation pour ce qu'il est: un moyen au service d'une pensée, d'un objectif.
- En créant un temps pour parler de la rémunération : parce que c'est le sujet dont il est interdit de parler alors qu'il est le cœur même du contrat de travail. Il faut donc « parler argent », que ce soit dans un entretien dédié ou non. Le temps de l'évaluation doit être posé en regard du processus de rémunération pour libérer l'entretien annuel de cette tension.

**Il ressort des 2 tensions identifiées, 4 typologies d'entretiens et leurs conditions d'existence :**

- **Un outil de développement de l'employabilité du collectif**
- **Un outil de développement de l'efficacité individuelle au travail**
- **Un outil de valorisation de la performance individuelle**
- **Un outil de motivation**

## ... Nos 4 propositions pour évaluer de façon pertinente

### Outil de développement de l'employabilité du collectif

Ce type d'outil a pour objectif de développer les compétences individuelles, de façon à permettre une plus grande mobilité des compétences, une agilité des collaborateurs au service de l'organisation.

Le choix fait ici est de développer la capacité des uns et des autres à travailler ensemble sur tout type de sujet. Ce choix est fortement associé à la croyance dans le facteur multiplicateur : la performance collective est supérieure à l'addition des performances individuelles. C'est un moyen de dépasser la faisabilité humaine individuelle.

L'entretien d'évaluation s'appelle alors entretien annuel. Il est un dialogue, un partage de perceptions, qui permet au manager de murir sa réflexion quant à la rémunération du collaborateur.

Enfin, parce que l'argent reste la question clé que se pose un collaborateur, il importe de prévoir un entretien de rémunération. Cet entretien doit permettre d'expliquer les arbitrages fait pour la rémunération du collaborateur. Il doit être postérieur à l'entretien annuel.

Cet outil permet agilité de l'entreprise, mobilité des collaborateurs et une plus grande adaptabilité à l'environnement.

### Conditions de succès

- Un sens du collectif ancré, présence d'objectifs d'équipe,
- Une connaissance partagée de la mission et/ou stratégie de l'entreprise,
- Une réflexion murie sur les compétences à développer sur le marché,
- Un droit à l'erreur et une pratique du travail collectif en résolution de problèmes,
- S'inscrire dans le temps car le développement des compétences ne se fait que sur plusieurs années.

### Outil de développement de l'efficacité individuelle au travail

Ces outils ont pour objectif de développer l'efficacité au travail sur tous ses aspects : résultats versus efforts déployés, compétences mobilisées versus compétences utiles.

La recherche d'optimisation est ici déterminante.

Le choix est associé à la croyance que la modélisation du « nécessaire et suffisant » permet d'optimiser les comportements (actions et compétences utilisées) individuels, et que cette optimisation individuelle permettra un alignement et une efficacité (agir rapidement et efficacement) collective.

L'idée est de chasser les gaspillages d'énergie et de développer les compétences nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs. A l'évidence, dans ces entreprises on parlera souvent « Lean ».

**Conditions de succès:**

- Une vision claire et partagée de la mission et/ou stratégie de l'entreprise.
- Droit à l'erreur, l'erreur donnant une marge de progrès.
- Une bonne visibilité des rôles et fonctions de chacun et de la faisabilité humaine associée.
- Corrélation entre plan de formation et entretiens
- Comme précédemment, un entretien de rémunération postérieur, portant sur les objectifs pondérés impactant le bonus ou le variable et une discussion sur la rémunération fixe.

**Outil de motivation collective**

Cet outil a pour objectif de mesurer l'efficacité au travail réalisé de façon à répartir équitablement la richesse créée.

Le choix est ici de se concentrer sur le présent et s'appuie sur la croyance partagée que chacun a sa valeur ajoutée dans la performance.

Le curseur est en général plus tourné vers le travail utile que vers le « beau » travail, sauf si c'est l'objet même de l'entreprise.

**Conditions de succès:**

- Avoir de la richesse à partager (de la croissance),
- Une forte cohésion (événements collectifs, célébrations des résultats, temps informels)
- Des fonctionnements en équipes restreintes.
- Une corrélation directe et connue de tous avec la rémunération.

**Outil de valorisation de la performance individuelle**

Cet outil a pour objectif de récompenser la performance individuelle au travail. Le résultat est ici nécessaire et suffisant pour évaluer.

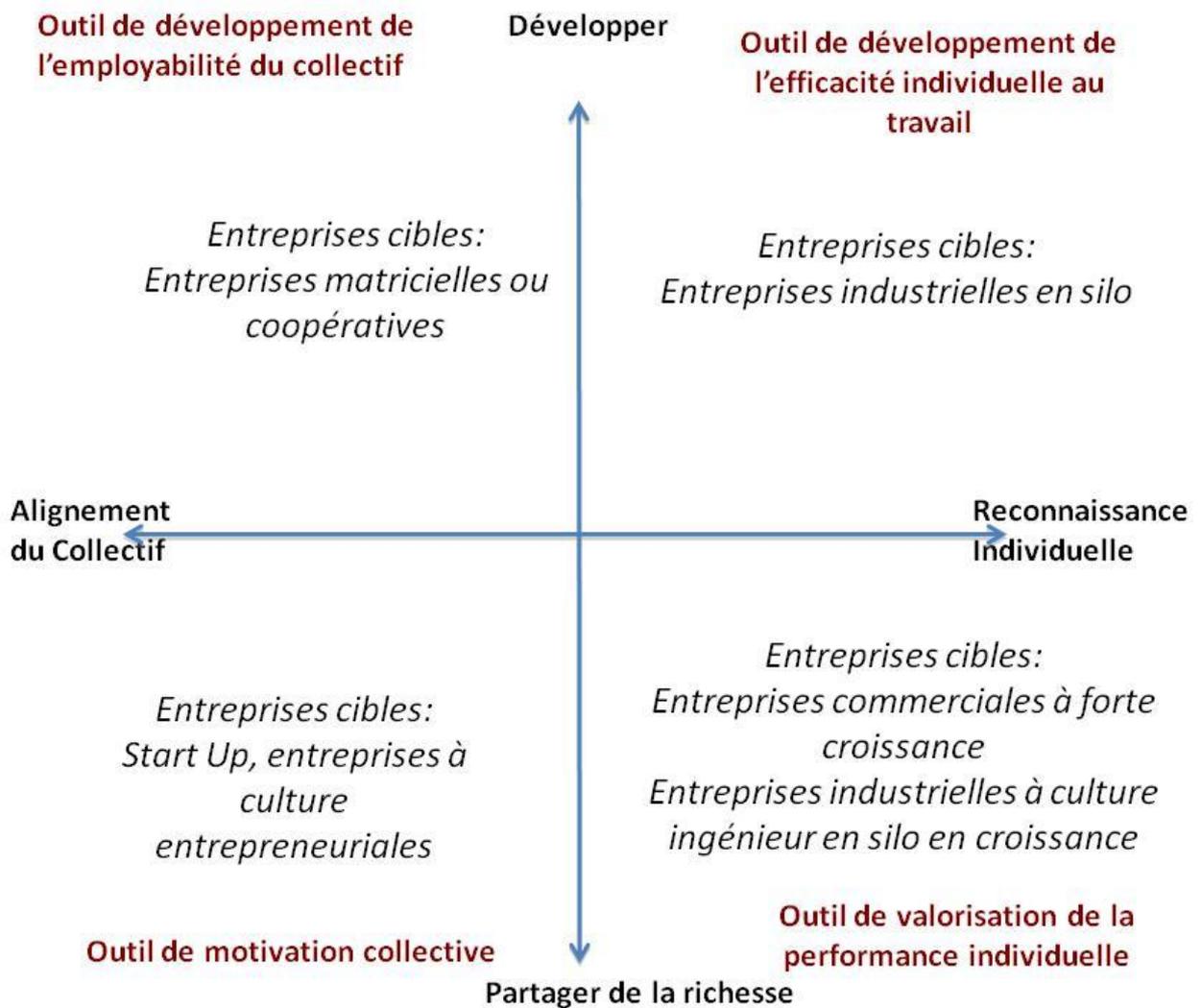
La notion de compétence n'entre en ligne de compte que comme une explication d'un non-résultat.

Ce choix est lié à la croyance libérale que la performance maximale est atteinte par la poursuite des objectifs individuels; c'est l'addition des performances individuelles qui crée la richesse. La mise en compétition des collaborateurs pour le partage de la richesse est donc vue comme un facteur d'émulation et de motivation.

**Conditions de succès:**

- Avoir de la richesse à partager (de la croissance),
- Clarté des rôles et fonction et identifications possible des contributions individuelles,
- Capacité à évaluer la faisabilité humaine des objectifs au regard du contexte, pour éviter l'épuisement et/ou la démotivation.
- Une corrélation directe et connue de tous avec la rémunération.

## 4 outils de mesure de l'efficacité au travail



## L'ÉVALUATION AU CŒUR DE LA REGULATION DE L'ENTREPRISE

- L'évaluation se définit dans le cadre fixé par l'entreprise (sa stratégie, sa mission, ses valeurs) et n'a de sens qu'à l'intérieur de celui-ci.
- L'évaluation est le garde fou de ce cadre et de la faisabilité humaine à l'intérieur de celui-ci.
- En impactant objectifs, compétences, motivation et comportements, l'évaluation influence la trajectoire et le sens même de l'organisation. Elle lui permet de grandir, se développer et s'adapter aux nouveaux enjeux contextuels dans le respect des collaborateurs.

