

APPRECIATION DES PERFORMANCES ET REMUNERATION : UNE VISION PLUS GLOBALE

N. DEBSKI-SAMIER

Université d'Angers

Le "Culte de la performance" semble être clamé dans tous les milieux économiques. L'intérêt de son appréciation n'est alors plus à démontrer.

Il est cependant utile de définir cette performance, d'en discerner les contours, certes flous, et il est tout aussi nécessaire d'évaluer les difficultés actuelles rencontrées par l'appréciation, en termes de mesure et d'éléments à apprécier.

A partir d'études empiriques et d'emprunts théoriques, la présente communication tente de recenser les variables complexifiant les méthodes d'appréciation et la relation qu'elles entretiennent avec le système de rémunération. Elle met notamment en évidence le caractère non linéaire de cette relation : l'appréciation des performances ne semble en effet pas justifier une rémunération équitable, car éprouvant des difficultés à percevoir la performance. Par ailleurs, les diverses rémunérations n'apparaissent pas comme des facteurs motivant celle-ci.

Un raisonnement par typologie catégorielle, une structuration des besoins, et enfin le développement d'autres formes de rémunération de type éducatif peuvent être un des moyens d'assurer ce progrès, au-delà des effets de mode. La démarche adoptée ou envisagée tente ainsi de cerner par une approche globalisatrice une réalité complexe et évolutive.

Concurrence, compétition et performance ont été propulsées en valeurs moteurs par les années 80. Le "Culte de la performance" fut clamé dans tous les domaines économiques, financiers, politiques et sportifs [1]. Parallèlement, la quête de l'équité, le souci de justice se sont développés dans un environnement d'instabilité de marché et de croissance du chômage. L'entreprise n'a pas échappé à ces phénomènes : son système d'appréciation des résultats et des performances, ainsi que le lien qu'il entretient avec les rémunérations distribuées, ont été eux-mêmes profondément affectés.

Loin des effets de mode, des raisons plus profondes ont animé cette évolution et la recherche qu'elle suscite en ce domaine. Les unes sont d'ordre socioéconomique. Elles concernent d'une part le ralentissement de la croissance qui contraint les organisations à sélectionner au mieux leurs capitaux technique et humain et à contrôler leurs résultats par souci de rentabilité. Elles apparaissent d'autre part dans l'élévation des niveaux de formation, occasionnant des entrées de personnel de qualification supérieure aux salariés déjà en poste et dans la relative pénurie, sur le marché du travail, de main-d'œuvre qualifiée [2].

Les autres raisons sont d'ordre technique et portent sur l'introduction de nouvelles technologies de production et d'information dans les entreprises. L'organisation du travail est ainsi modifiée par la dématérialisation croissante du travail direct et la montée connexe de l'abstraction et la complexification du travail en général [3]. Ces changements organisationnels se traduisent de fait par de nouvelles qualifications et de nouveaux profils pour les différents types d'emploi.

La conjonction de ces mutations techniques, économiques et sociales, ainsi que la relative lenteur d'adaptation de la formation initiale aux besoins des entreprises, semblent les conduire à reconsidérer leur système d'appréciation des performances et à se poser deux types de questions :

- peut-il exister un lien équitable entre la performance d'un individu ou d'une équipe et sa rémunération, c'est-à-dire le juste salaire existe-t-il ?
- si ce lien existe, conduit-il au salaire d'efficience, garant d'une performance future ?

La présente étude a donc pour objet d'éclaircir quelque peu ces questionnements. Dans un premier temps, nous analyserons la complexité de la relation Appréciation des Performances/Rémunération, en ce qui concerne notamment la mesure de cette performance.

Nous développerons dans un second point, la possible liaison entre la rémunération et ses effets sur la performance et nous tenterons de dégager d'autres formes de rémunération, plus éducatives que monétaires.

I - DE L'APPRECIATION A LA REMUNERATION : LE MYTHE DU JUSTE SALAIRE

Dans un contexte de vive concurrence et de raccourcissement du cycle de vie des produits, le contrôle et la maîtrise des coûts s'imposent. Le principe est à la rationalité des actions, c'est-à-dire qu'il est vital de connaître l'efficacité, la rentabilité d'un projet ou d'un travail, consommateurs de ressources et d'énergie rares et coûteuses.

L'appréciation apparaît ainsi comme le moyen de contrôler les résultats et de vérifier si les qualifications de l'individu sont toujours conformes au poste occupé. L'analyse de la contribution du personnel détermine normalement la rétribution adéquate.

Cette quête du "juste salaire" a toujours été l'un des enjeux fondamentaux dans la conception des modes de rémunération dits efficaces. L'individualisation des rémunérations et leur hausse, la liaison des salaires aux résultats et à la productivité en sont les exemples actuels.

Cependant, la volonté de définir et d'accorder le "juste salaire" se heurte aux ambiguïtés de cette notion. Sur le plan des politiques concrètes de rémunération, de nombreux problèmes surgissent : l'articulation entre qualification du travail (évaluation du poste) et qualification de l'individu (évaluation des personnes), entre rémunération à la performance individuelle et rémunération à la performance collective.

De plus, si les caractéristiques du travail permettaient jusqu'aux années 80 de mesurer par un calcul simple et mécanique le rendement du personnel, il s'avère difficile depuis d'apprécier les résultats individuels d'un travail d'équipe ou les fruits immatériels d'une tâche complexifiée.

Le problème qui se pose désormais à l'appréciateur est "Que mesurer dans le but d'une rémunération équitable ?".

Cette difficulté de la mesure se trouve à plusieurs niveaux :

- quels types de résultats ?
- quelles performances ?
- les performances de quels salariés ?

1 - Quels types de résultats ?

La difficulté qui préoccupe actuellement les appréciateurs est l'impossible définition de standards, de modules, de critères pour évaluer les résultats d'un travail. En effet, l'évolution conjointe de l'environnement économique et de la technologie a transformé la représentation des processus de production de biens et services et rendu caduc la standardisation des résultats en tant que mécanisme de coordination.

Les principales caractéristiques sont que nous sommes passés :

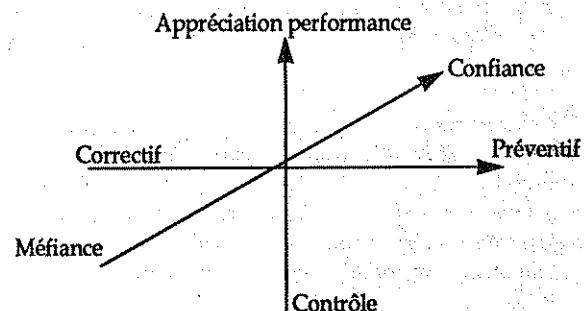
- d'un travail sur des pièces, où les objets sont manipulés, à un travail sur des signes, où est traitée de l'information,
- d'un travail à la chaîne, au rendement qualifiable, à un travail en réseau, où le collectif prévaut sur l'individuel,
- de flux prédéterminés en volume et en nature à des flux variables,
- de la propriété d'additivité des coûts de production à la nécessité d'une évaluation plus globale,
- d'une part de coûts directs importante à une proportion quasi inverse des coûts indirects.

Pour P. Lorino, la part des coûts directs représentait près de 75 % du total des coûts ; aujourd'hui, elle n'est plus que de 25 % [4].

Nous notons donc ici l'existence d'un réel problème pour le contrôle de gestion et pour l'appréciation des résultats. Cherchant à pallier cet inconvénient, diverses organisations ont développé des méthodes moins objectives d'appréciation, en se focalisant sur la personne, sur les comportements, voire sur son potentiel [5].

Ces diverses approches ne résolvent pas le problème de la mesure. D'où la nécessité, soulignée par P. Lorino, d'un renouvellement profond des approches managériales de l'efficacité d'une organisation et des formes comptables de valorisation des facteurs qui contribuent à la production. Les changements réels escomptables des comportements ne peuvent désormais se faire sans transformation profonde de cette technologie invisible que constituent les outils de gestion [6].

En conséquence, l'appréciation en tant qu'outil de gestion se détache peu à peu de la mesure statique des résultats, sous forme de contrôle, pour se transformer en appréciation des performances, moins perceptibles. A juste titre, nous pouvons remarquer que face à la complexification du travail et à l'immatérialité des résultats, le vocabulaire devient lui-même flou : aux termes de rendement et de productivité développés depuis les années 20 jusqu'à la fin des "Trente glorieuses" se substitue un vocable plus imprécis de mérite, de performance et de progrès.



De ce fait, devant l'impossibilité d'établir des critères stables, la vision dynamique du résultat se développe et en privilégie les raisons et les fondements. Un système correctif fait place à une appréciation préventive, inspirant la confiance.

Cette conception fait référence à la traduction que l'on peut donner du contrôle des résultats. Sous l'acception française, le contrôle vise à la surveillance, il est donc de type correctif.

Les significations japonaise et anglo-saxonne se portent, quant à elles, plus sur la maîtrise d'un processus (c'est le signal pour agir) pour la première et sur la maîtrise de coûts (c'est donner Quitus) pour la seconde.

L'approche française privilégie ainsi la question de savoir si le produit (le résultat ou le salarié lui-même) est conforme pour pouvoir rémunérer le "juste effort". A l'inverse, l'approche préventive tend à savoir quel est le meilleur processus ? Et :

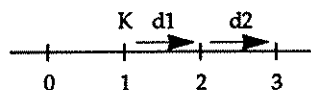
- si le processus est stable,
- si les différentes tâches sont clairement identifiées et définies,
- si, pour ces tâches, les ressources nécessaires sont bien caractérisées et disponibles.

Cependant en inspirant la confiance, cette approche n'évite pas les dysfonctionnements. L'homme n'est pas infallible et générera plus ou moins de la non-performance, comme de la non-qualité. Comprendre ce qu'est la performance, c'est, nous semble-t-il, réduire ce risque.

2 - Quelle performance ?

Nous avons vu précédemment que le résultat d'un travail n'était pas seulement le fruit de la mise en œuvre de moyens et de ressources. Il est l'aboutissement d'un processus complexe de relations [7]. La performance, empruntée au vocable sportif, indique alors le dépassement de l'objectif, le progrès établi.

Apprécier la performance semble plus difficile encore que la mesure du résultat car elle renvoie à la globalité d'un résultat influencé par l'environnement intrinsèque de l'individu (son niveau de formations initiale et professionnelle, son ancienneté, son salaire, ses problèmes familiaux ou relationnels...) et par un environnement extrinsèque (les données économiques, sociologiques, juridiques, la modification de la structure...). Ne pouvant naturellement tout prendre en compte, nous nous proposons de formaliser la performance à apprécier comme suit :



$$P_0 = 0$$

$$P_1 = k$$

$$P_2 = P_1 (1 + d_1)$$

$$\dots$$

$$P_n = P_{n-1} (1 + d_{n-1})$$

$$P_n = k \left(\prod_{i=1}^n (1 + d_i) \right)$$

$$\text{avec } k = f(S_1, Q, A_\alpha, F_\beta)$$

$$d_n = f(S_n - 1, Q, A_\alpha, F_\beta)$$

$$S_n = R_{fn} + R_{pn} + R_{rn}$$

k représentant le premier niveau de performance, il est dépendant du niveau de salaire initial (S_1), de la qualification de l'agent (Q), de son ancienneté dans l'entreprise ou le poste (A_α) et de son niveau de formation dans l'entreprise (F_β).

d_n ou degré de progrès, indique la performance. Il s'établit en fonction du salaire antérieur (S_{n-1}), du niveau de qualification (Q), de l'ancienneté (A_α) et de la formation dont il a bénéficié (F_β).

R_{fn} , R_{pn} , R_{rn} représentent respectivement la rémunération de la fonction occupée, la rémunération de la performance individuelle ou de l'équipe et enfin celle des résultats globaux de l'entreprise.

Il s'ensuit naturellement une complexification accrue de l'appréciation des performances. Mais, cette formalisation a au moins l'avantage de ne pas limiter la performance à un résultat quantifiable et de tenir compte de variables jugées importantes au vue du contexte économique et social.

Enfin, l'état de ce contexte en termes de structure de qualification et de formation, peut nous donner quelques indications quant à l'appréciation de la performance d'une catégorie de salariés.

3 - L'appréciation, pour quels types de salariés ?

La structuration de l'économie en termes de qualification et de niveau de formation se caractérise statistiquement par une élévation du niveau de formation [8] et par le développement de carrières ne touchant pas à la production (23 % seulement des ingénieurs se tournent vers cette activité).

De ce fait, les organisations vont être confrontées à une offre de travail de plus en plus formée, donc exigeante. Par ailleurs, le gonflement de la population des niveaux intermédiaires va contraindre les directions des ressources humaines à faire évoluer l'appréciation la concernant vers un système plus global, mettant en relation rémunération, avancement et développement personnel. J.-L. Terrade note à ce propos qu'il est plus difficile actuellement d'apprécier objectivement les résultats (ou le comportement) des ouvriers et des employés que des cadres [9]. De plus, dans la mesure où des équipements de plus en plus sophistiqués sont confiés à ces personnels, il est nécessaire d'en apprécier les efforts et performances.

Au regard de ces indications, il semble difficile d'établir avec rigueur une appréciation de performance, notamment pour des non-cadres, ce qui conduit à penser que la liaison qu'elle peut entretenir, dans un souci d'équité, avec le système de rémunération n'est pas simple.

L'idée n'est pas de prôner un système plus sophistiqué mais d'en développer un plus proche de la réalité [10]. Connaître ce que l'on apprécie, c'est savoir comment l'apprécier et comprendre pourquoi un tel résultat a été obtenu (bon ou mauvais).

Dans ce cas, la rémunération récompensera au mieux les efforts qui ont mené à la performance. L'idée de "juste salaire" correspondra à celle de "juste effort". Jusqu'à présent nous n'avons appréhendé en partie

que la phase technique qui pouvait lier la performance et sa rémunération, c'est-à-dire le "calcul" et l'appréciation de la première pour justifier la seconde.

SYSTEME COMPLEXE DE RELATIONS

RELATIONS 	Avec "soi-même"	En "face à face"	Avec "l'environnement proche"	Avec "l'espace socioculturel"
L'INDIVIDU	• Connaissance et appréciation de ses compétences • Situation hiérarchique • Connaissance du rôle et du poste • Besoins professionnels	• Relations de travail avec le supérieur hiérarchique ou le subordonné • Stratégies d'acteur • Equité des contributions et des rétributions	• Intégration à un groupe de travail • Interdépendance • Performances partagées • Relations cadres/non cadres • Equité ou compétition • Dirigeants et syndicats	• Montée de l'individualisme • Elévation des niveaux de formation • Vieillesse de la population • Chômage
LE GROUPE	• La performance du groupe est fonction de celle des individus • Cohésion interne et climat favorable à la performance	• Position du groupe par rapport à un autre • Image perçue par les autres (clients, fournisseurs) • Relations entre fonctionnels et opérationnels	• Contribution de sa performance à celle de l'ensemble • Définition de son rôle et de ses objectifs	• Esprit d'équipe et solidarité collective • Culture de groupe
L'ORGANISATION	• Maintien de sa structure interne et poursuite de ses objectifs • Développement d'une stratégie et culture propres	• Développement de critères de performances socio-économiques • Intensité forte ou faible de la concurrence	• Appartenance à un secteur économique particulier (industrie/service) • Mission de l'organisation • Notion d'efficacité	• L'entreprise en tant que cellule "familiale" de travail • Cellule de formation continue et professionnelle

Or, il n'est pas sûr qu'une telle liaison, même équitable, satisfasse les attentes des collaborateurs. La théorie du salaire d'efficience s'en trouve ainsi limitée. Dans un environnement stable, caractérisé par une demande peu diversifiée et une offre peu concurrentielle, l'urgence de la polyvalence est moins pesante. Mais, lorsque l'environnement économique des entreprises se traduit par une concurrence exacerbée et par un fort taux de chômage, la préoccupation des cadres et des non-cadres peut ne pas être celle d'obtenir uniquement de fortes rémunérations. Des besoins de formation et de développement des compétences peuvent être exprimés et résoudre le problème de l'incitation à l'effort.

L'hypothèse qui sous tend ainsi notre pensée est qu'il peut exister une relation entre la structure de qualification du poste occupé, la nature des besoins exprimés par l'individu et l'état de l'environnement socio-économique.

II - DE LA REMUNERATION

AU DEVELOPPEMENT DES PERFORMANCES

Pour mieux comprendre la difficulté de cette relation, nous empruntons à Herzberg et à Maslow leurs théories respectives de la motivation et des besoins [11].

Les travaux d'Herzberg ont conduit à distinguer les facteurs de satisfaction, dits encore de "santé mentale", provenant du besoin humain de réaliser toutes ses potentialités, pour obtenir la perfection, des facteurs de dissatisfaction, ou facteurs "d'hygiène au travail" plus relatifs à l'environnement.

Les premiers concernent l'avancement, la promotion, la reconnaissance, le développement personnel... Les seconds regroupent ce qui est extrinsèquement lié à l'environnement du travail, c'est-à-dire les conditions de ce travail, les relations personnelles et le salaire.

Herzberg note alors que si l'absence des premiers ne provoque pas de dissatisfaction, la présence en revanche des seconds n'implique pas la satisfaction des individus.

Il semblerait donc que la motivation du personnel, tendant vers plus de performance par exemple, ne soit pas dépendante uniquement de la rémunération du travail effectué, mais que l'avancement, la formation, le développement des compétences en sont aussi les garants.

Quant à la théorie sur la hiérarchie des besoins de Maslow, elle nous conduit à penser que selon la catégorie socio-professionnelle ou la classification à laquelle appartient l'individu, la réponse donnée à ses attentes par le système d'appréciation sera différenciée.

1 - Diversité des rémunérations et types de besoin

Au regard des diverses formes de rémunération, il semble qu'actuellement le salaire a trois composantes, l'une fixe et deux variables :

$$\text{Salaire} = R_{\text{fonction}} + R_{\text{performance}} + R_{\text{résultat d'entreprise}}$$

|
/

fixe
variable

- une rémunération à la fonction, c'est-à-dire un fixe valorisant une contribution attendue a priori (c'est la notion de poste occupé, d'objectifs),
- une rémunération de la performance qui complète la précédente valorisation par une mesure a posteriori de l'écart entre l'attente et la réalité. Nous y distinguerons les formes pécuniaires des formes menant au développement des compétences de l'individu,
- et enfin une rémunération établie en fonction des résultats de l'organisation de l'entreprise.

A - Rémunération de type pécuniaire

a - Rétribution monétaire fixe

La rémunération à la fonction fixe un salaire déterminé par les caractéristiques du poste à tenir. La tenue de ce poste sera "contrôlée" par un ensemble de procédures visant à cerner l'action du salarié en tenant compte de la complexité des tâches. Si cette formule a l'avantage de la simplicité d'emploi, elle ne garantit toutefois pas à l'entreprise la motivation de ses agents.

Une politique de rémunération plus complète et une gestion de carrière appropriée peut pallier cet inconvénient [12]. D'autres types de rétributions se mettent donc en place pour tenir compte de la performance individuelle ou de l'équipe et des résultats de l'entreprise.

b - Rétributions monétaires variables

Afin de récompenser le progrès individuel et l'effort global qui ont conduit l'organisation à faire des bénéfices, une approche financière a été développée. La rétribution de la performance se fait alors sous forme de :

- prime, versement monétaire immédiat récompensant l'individu ou l'équipe. Son avantage est qu'elle peut être un stimulant à la compétition entre individu.

Mais dans un système-entreprise où le résultat du travail est fonction de l'ajustement mutuel et donc de l'effort de chacun, le travail en équipe se satisfait mal d'un bonus qui gêne la cohésion du groupe. De plus, de par son caractère de court terme et d'objectifs annuels, il n'engage pas le salarié à s'investir sur des objectifs à plus long terme et à s'impliquer dans un projet pour accroître la performance globale de l'organisation.

Quant à récompenser l'effort global, des formes de salaires différés sont prisées :

- la participation aux fruits de l'expansion au caractère obligatoire, a pour but de motiver l'ensemble des salariés à travailler en commun. Mais elle ne peut s'appliquer à toutes les organisations. L'obligation de dégager des résultats positifs ne permet pas aux administrations, même privées comme les caisses de sécurité sociale d'assurer de telles rémunérations. Ces organisations sont de ce fait contraintes de développer d'autres stimulants de la performance, différents des formes pécuniaires ; nous les examinerons plus loin.
- l'intéressement, lui aussi fonction du bénéfice réalisé par l'entreprise ou groupe se distingue de la participation par son caractère plus volontaire du versement. Son montant est pondéré par des éléments jugés pertinents pour les objectifs de l'entreprise (indice d'assiduité, indice de satisfaction de la clientèle...).

Les modalités de paiement de cette rémunération se font sous deux formes :

- un versement immédiat indiquant au salarié sa contribution à la réalisation du bénéfice ;
- l'utilisation d'un plan d'épargne bloqué sur un compte rémunéré, différant le versement.

• Ce plan d'épargne d'entreprise permet ainsi aux salariés qui ont choisi cette formule de compléter leur épargne. Cette solution est de plus en plus utilisée par les entreprises qui y voient le moyen de fidéliser les salariés. Elle garantit par ailleurs aux salariés la possibilité de subvenir à des besoins futurs inattendus.

• Enfin, avec les développements spéculatifs des jeux boursiers, les entreprises cotées en bourse ont la possibilité d'offrir à leurs cadres de haut niveau des

stocks options, les mettant en relation avec leur position sur le marché boursier, ce qui peut être risqué.

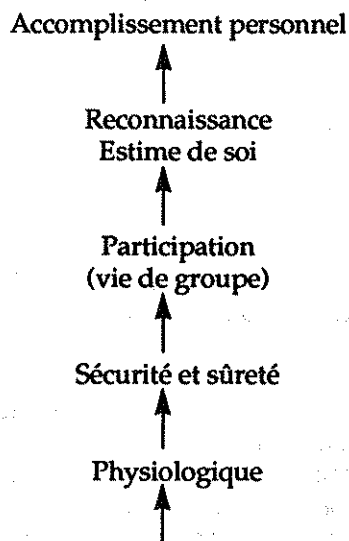
La question que l'on se pose désormais est de savoir si ces rémunérations directes ou différées répondent à tous les besoins sociaux exprimés (ou latents) par les salariés. N'y aurait-il pas des problématiques différentes selon la population et le niveau de qualification auxquels s'appliquent ces rémunérations ?

B - Récompense monétaire de la performance et besoins sociaux

Les performances individuelles et d'ensemble n'ont été jusqu'à présent rémunérées que par des éléments tangibles (le salaire) susceptibles de motiver le personnel en vue d'un progrès futur. La théorie du salaire d'efficience, reposant sur l'idée d'une corrélation positive entre salaire et productivité, a largement participé à la diffusion de ce type de rétribution.

Néanmoins, au regard de l'évolution des qualifications, de la multiplication du nombre de chômeurs et de la complexification croissante des tâches à effectuer, il nous semble opportun de connaître les modifications de comportement et les attentes des salariés en terme de suivi de la performance.

Pour cela revenons à l'échelle des besoins de Maslow.



Si au cours du développement de ses compétences le salarié tend à satisfaire ses besoins de rang supérieur, il apparaît que les diverses rétributions pécuniaires examinées au paragraphe précédent ne peuvent correspondre qu'à des types particuliers de salariés et ne s'appliquent qu'à certaines situations [13].

- La prime, nous l'avons vu, grève la cohésion d'un groupe et montre du doigt le personnel le plus "méritant". Elle casse l'unité et la reconnaissance de l'individu par l'équipe.

Elle peut donc convenir à des cadres privilégiant la

compétition mais sied mal aux employés et non cadres qui ressentent le besoin d'être reconnus par le groupe.

- La participation et l'intéressement peuvent contribuer à donner au salarié l'envie de participer à la réussite de la société.

Mais en ce qui concerne l'intéressement, le risque de démotivation, de dissatisfaction est que la hiérarchie impose souvent le choix des pondérations pour le calcul de l'intéressement, sans négociation avec le personnel.

Cependant, ces rémunérations privilégiant la sécurité (intéressement placé) et la reconnaissance du travail de chacun peuvent satisfaire tant les cadres que les autres fonctionnels.

- Quant au plan d'épargne d'entreprise, il semble peu prisé par les cadres qui disposent en général d'une capacité d'épargne plus importante que les autres salariés, d'autant que les versements subventionnés par l'entreprise sont plafonnés. Ils sont donc plus attirés que les employés par des placements rémunérateurs tels que les stocks options.

Se profilent ainsi des types de rémunération, rétribuant la performance individuelle ou organisationnelle, qui correspondent à des besoins spécifiques aux familles de salariés (cadres à haut potentiel, cadres moyens, employés...), besoins essentiellement révélés par le contexte socio-économique actuel. L'allongement probable de l'âge de la retraite ainsi que les difficultés liées à son financement, par exemple, font entrevoir d'autres attentes telle que l'assurance par capitalisation d'une retraite effectuée au sein de l'entreprise, autre forme de besoin de sécurité exprimée par le personnel.

Toutefois, nous l'avons dit, la performance est le résultat d'un tout que l'on ne peut récompenser ou éduquer avec le seul élément salarial.

Et si la présence des "facteurs d'hygiène au travail", comme le salaire, n'assure pas une totale satisfaction, alors il est nécessaire de lier la performance à d'autres "facteurs de satisfaction", c'est-à-dire à des formes éducatives ou promotionnelles concourant au développement personnel et à la performance de l'ensemble.

2 - Récompenses de type éducatif

Dans la première partie de cette étude, nous avons montré le caractère nécessairement préventif de l'appréciation des performances. A une surveillance à dominante corrective, inspirant la méfiance, tend à se substituer un système appréciatif de type éducatif, privilégiant la dynamique et la relativité de cette notion de performance.

Nous avons noté que l'objectif de ce système n'est pas

de se complexifier ni d'être trop sophistiqué. L'appréciation d'une performance de plus en plus globale doit conduire à une vision elle-même globale du résultat obtenu. Son objet est ainsi de détecter les variables influençant l'atteinte, le dépassement, voire l'échec de l'atteinte, des objectifs.

Dès lors, en fonction des besoins dégagés par l'appréciation et de ceux exprimés par l'organisation en termes de mobilité interne et externe des emplois, sont mis en place des séances de formation. Leur nature éducative a pour objet de faire évoluer les aptitudes, ou dispositions, vers des capacités ou possibilités d'action, pour les transformer finalement en compétences [14].

Il semble désormais que pour promouvoir la performance organisationnelle ce soit le bon fonctionnement de la chaîne

APTITUDES → CAPACITES → COMPETENCES

qui importe.

Cette relation peut paraître théoriquement évidente, mais au regard des divers travaux menés aux Etats-Unis et en France sur l'appréciation des performances de personnel non-cadre, il ressort une profonde insatisfaction sur le suivi éducatif de l'appréciation.

Or, le fait d'entretenir et de promouvoir la connaissance et l'expérience le long de cette chaîne correspond à la vision préventive de l'appréciation. Son rôle n'est plus seulement de corriger et rectifier les dysfonctionnements, il est aussi de les éviter, de les prévenir en s'éduquant elle-même (les systèmes d'appréciation des performances participent aussi à la connaissances du mauvais fonctionnement de l'organisation) et en rééduquant le personnel apprécié.

Selon J. Minot, "les dysfonctionnements ne seront plus seulement perçus comme des "erreurs", selon le critère logique, comme des "ratés" ou des "pannes", selon le schéma mécaniste, mais selon un modèle biologique, comme des réactions contenant presque toujours quelque chose de positif jusqu'à travers les manifestations pathologiques" [15].

De ce fait, si le degré de progrès (dn) est insuffisant, le salaire en tant que facteur de dissatisfaction n'est pas seul en cause. Une formation inadaptée, un avancement à l'ancienneté peuvent aussi être responsables de cet échec.

L'exemple de l'appréciation des performances dans les caisses de sécurité sociale est à ce sujet intéressant. Les salariés sont appréciés annuellement sur la base de cinq critères pour les employés et de six pour les cadres. Le suivi rémunérateur est double :

tous les deux ans, le salaire progresse à l'ancienneté, et chaque année au choix, le salarié voit son revenu augmenter en fonction de sa performance.

Mais ce système n'est pas infini. Dès que l'individu atteint les 40 % d'augmentation de son salaire, c'est l'avancement à l'ancienneté qui prévaut. L'appréciation n'est plus qu'un "contrôle annuel" du travail effectué et une note invariable. Elle ne motive plus le personnel puisque la performance n'est plus pécuniairement rémunérée. D'autres facteurs de satisfaction doivent donc prendre le relais pour que le degré de progrès soit satisfaisant.

Ces facteurs ne touchent pas seulement la relation entre l'individu et ses besoins en formation ou les désirs de développer son potentiel ; ils mettent aussi en rapport l'individu et l'unité de travail dans la mesure où les objectifs à atteindre et son rôle doivent être clairement définis. Il peut ainsi se situer dans un espace de travail et connaître, grâce à l'appréciation, ses capacités et compétences.

CONCLUSION

Au regard des quelques relations qui ont pu être dégagées dans cette étude, il semble que l'appréciation des performances prise dans sa globalité n'établit pas une relation simple et unique avec le système de rémunération. Elle apparaît plus comme un des moyens de dynamiser les résultats d'une unité de travail, tentant d'améliorer aussi bien les données amont (objectifs, ressources) qui conduisent au résultat, que les données aval (suivi monétaire et éducatif de l'appréciation) garantes de performances futures. Elle remet en question l'analyse du juste salaire, de par la difficulté de mesure des résultats d'un travail et dépasse la théorie du salaire d'efficience par l'expression différenciée des besoins individuels.

La complexité grandissante des tâches à effectuer et des relations entre l'environnement du travail et les comportements du personnel fait évoluer l'appréciation vers un système global qui ne rémunère plus "tous azimuts" les performances individuelles et organisationnelles, mais les éduque en cohérence avec les politiques d'emploi de l'entreprise et les attentes professionnelles des salariés. Par ailleurs, du fait que les réponses en termes de formation initiale ne produiront leurs effets qu'à moyen terme, les entreprises vont être conduites à repositionner leur gestion de l'emploi pour jouer, à travers l'appréciation, sur toute la gamme des actions internes (mobilité interne et externe, formation, développement des compétences).

A l'instar d'une assurance-qualité, l'appréciation devient une "assurance-performance" veillant au bon fonctionnement du processus et au suivi rémunérateur adéquat.

- [1] ERHENBERG A., Le culte de la performance, Editions Calmann-Lévy, 1991.
- [2] SICARD J. -P., "Les évolutions de l'emploi et des besoins en formation : pénuries de main-d'œuvre au cours des prochaines années ?", Humanisme et Entreprise, N. 185, février 1991.
- [3] CORIAT B., L'atelier et le robot, Christian Bourgeois Editeur, 1990.
- [4] LORINO P., L'économiste et le manager, Editions de la Découverte, 1989.
- [5] EICHEL E., BENDER H. E., Performance Appraisal. A study of current techniques, Research and Information Service, American Management Associations, New York, 1984.
- [6] BERRY M., "Une technologie invisible", Centre de recherche en gestion, juin 1983.
- [7] MARTORY B., Contrôle de gestion sociale, Vuibert Gestion, 1990.
- [8] Les Données Sociales de l'INSEE indiquent que la population âgée de 20 ans avait un taux de scolarisation de 19,5 % en 1984-1985 et de 27,1 % en 1988-1989.
- [9] TERRADE J. L., L'appréciation du personnel ouvrier, Collection Personnel A.N.D.C.P., Editions d'Organisation, 1990.
- [10] GALAMBAUD B., Des hommes à gérer, Direction du personnel et Gestion des Ressources Humaines, E.M.E., 1983.
- [11] HERZBERG F., Le travail et la nature de l'homme, E.M.E., 1971.
- [12] PLASSARD P., RIOUX O., "La flambée des plus non salariaux", Liaison Sociale Mensuel, N. 38, avril 1989.
- [13] KEANEY W. J., "Pay for the performance ? Not always", M.S.U., Printemps 1979.
- [14] CASPAR P., MILLET J. P., Apprécier et valoriser les hommes, Editions Liaisons, 1990.
- [15] MINOT J., Hommes et Administrations, Editions Gauthier-Villars, 1968.