Utilisations de l'entretien d'appréciation comme outil de gestion par les responsables de l'organisation

Monique PONTIER
Allocataire de Recherche - IAE de Montpellier

RÉSUMÉ

Fondé sur un échange d'informations, l'entretien d'appréciation est décrit comme un outil servant à la régulation de l'organisation. Cet article analyse son utilisation comme outil de gestion par trois catégories d'acteurs du processus, la Direction Générale, le Directeur des Ressources Humaines et le Manager chargé de l'entretien. A partir d'une enquête en entreprise, une typologie fondée sur différents degrés et différents types d'utilisations de l'entretien par les responsables est proposé. Les cas les plus significatifs sont ainsi analysés.

INTRODUCTION

Outil de Gestion des Ressources Humaines, l'entretien est souvent considéré sous l'aspect du face-à-face salarié-supérieur hiérarchique. A cette vision traditionnelle s'oppose une vision plus globale tendant à considérer l'entretien comme un processus incluant divers membres de l'organisation et servant à la régulation.

Notre analyse repose sur un modèle de recherche élaboré durant notre Thèse afin d'analyser l'effet d'un ensemble de facteurs liés aux conditions de conception-mise en place et de formalisation des procédures d'entretien sur l'utilisation de cet outil par les responsables de l'organisation.

Cet article a pour objectif de répondre à la question suivante :

Comment l'analyse de l'entretien comme outil de régulation se traduit-elle au sein de l'organisation en ce qui concerne l'utilisation de cet outil par les responsables ?

Une analyse du processus d'entretien au sein du système de régulation précède l'énoncé d'une méthodologie de recherche et la présentation d'une typologie.

LE PROCESSUS D'ENTRETIEN AU SEIN DU SYSTÈME DE RÉGULATION

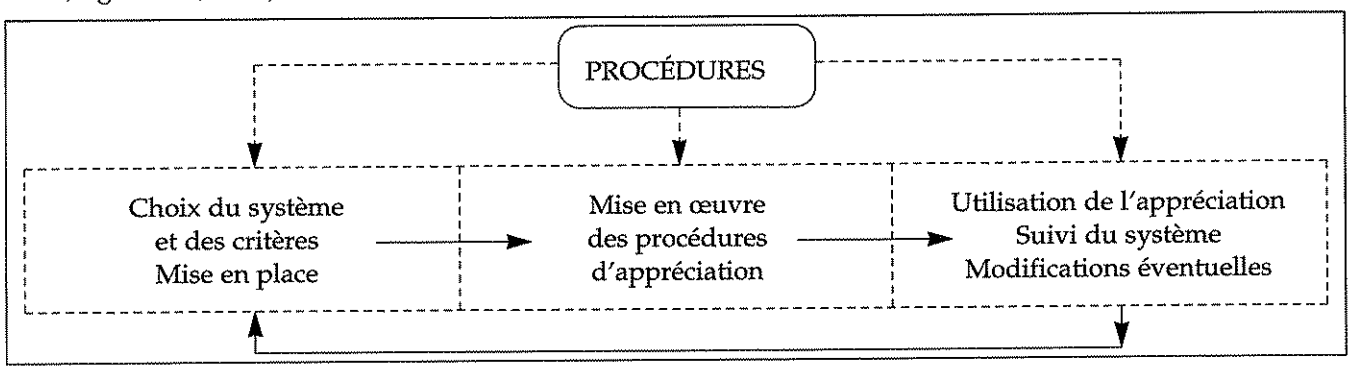
L'entretien d'appréciation en tant que processus

L'entretien d'appréciation peut se définir comme « **un face-à-face organisé périodiquement entre le salarié et son supérieur hiérarchique, fondé sur un échange d'informations portant sur divers sujets liés à l'activité du salarié ou à sa carrière dans l'entreprise et visant à la prise de décision** ».

Composé d'un ensemble de procédures et de pratiques qui en constituent les éléments, organisés en fonction d'un objectif précis, l'entretien d'appréciation et l'appréciation qui en constitue le fondement représentent un processus à part entière (Monié et Rooz, 1991 ; Ilgen et al, 1993).

Nous fondant sur une revue de la littérature, nous avons proposé une analyse en trois étapes du processus d'entretien. Un ensemble de procédures accompagnent ce processus.

Schéma 1 : Processus et procédures d'appréciation



Rôle de ce processus dans le système de régulation

Le rôle de ce processus au sein de l'organisation peut être étudié grâce à l'analyse systémique de l'organisation.

Celle-ci se décrit comme un système composé d'un ensemble d'éléments en interaction, ouvert sur un environnement turbulent (M. Kalika).

Ces éléments sont soumis aux contraintes issues soit de l'environnement, soit du système lui-même.

Le système de régulation, appelé également *rétro-action* permet de comprendre le fonctionnement des systèmes de gestion, et par là même de tout système. Ceux-ci s'adaptent par autorégulations successives aux contraintes qu'ils rencontrent (Dupuy et Rolland, 1990).

L'objectif de cette régulation est de s'assurer que le système ne dévie pas de la trajectoire qu'il s'est fixée, c'est à dire de la recherche de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La régulation repose sur un processus continu formé de trois principales étapes :

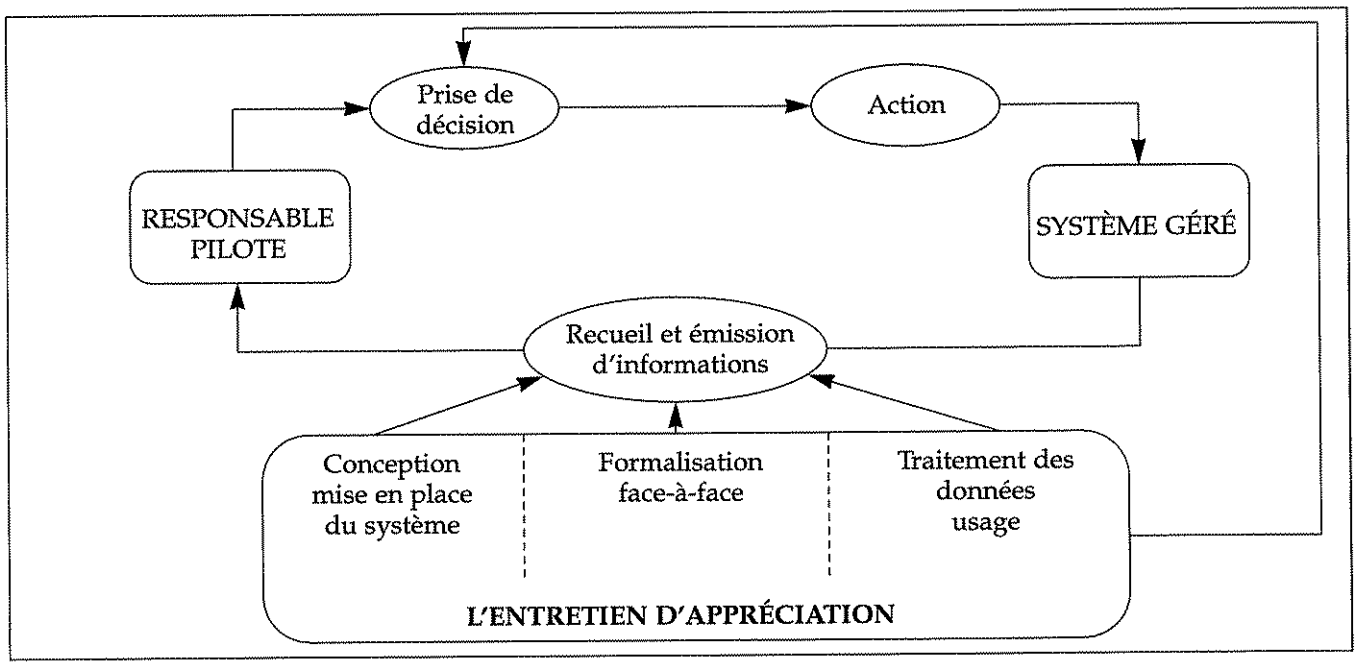
- Le pilote ou décideur est conduit à recueillir de l'information issue du système afin de le gérer. Le système d'informations va constituer un élément important de ce processus puisqu'il servira de base à la prise de décision.

- En fonction de cette information, il va décider des diverses actions qui vont conduire à modifier l'état du système.

- Il mettra ensuite en oeuvre les actions nécessaires à l'adaptation du système.

L'entretien d'appréciation s'inclut au sein du système de régulation de l'organisation dont il constitue un outil (Torrington et Hall, 1991).

Schéma 2 : L'entretien d'appréciation comme outil de régulation



L'entretien d'appréciation ayant pour fondement l'échange d'informations et pour finalité la prise de décision va permettre d'alimenter le système d'informations de l'organisation par le recueil et la transmission d'informations nécessaires à la prise de décisions au niveau individuel et collectif.

Ces informations concernent le contrôle social de l'organisation ; elles sont relatives au salarié et à son activité dans l'organisation.

Alimentant le système d'information, l'entretien va s'avérer utile à chaque responsable, dans son activité de gestionnaire, en intervenant comme élément de la prise de décision à divers niveaux de l'organisation afin d'aider à assurer la régulation de l'ensemble du système.

En effet, l'appréciateur est conduit à effectuer une procédure d'audit du service ou de l'atelier, générant ainsi de l'information qui servira au contrôle de l'activité dans l'organisation (A. Szilagyi Jr et M. J. Wallace, 1980).

La question posée ici concerne la ou les finalités réelles données à l'entretien d'appréciation dans l'organisation et la manière dont il peut constituer un outil de régulation.

La réponse à cette question passe par la définition d'une méthodologie devant nous conduire à proposer une typologie des utilisations de l'entretien.

LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Elle repose sur les éléments suivants :

- l'identification de trois catégories d'acteurs du processus,

- une classification des finalités données à l'entretien dans la littérature,

- le repérage des variables significatives de l'utilisation de l'entretien comme outil de gestion,

- l'utilisation des données recueillies à l'aide d'un questionnaire d'enquête administré auprès de 34 entreprises,

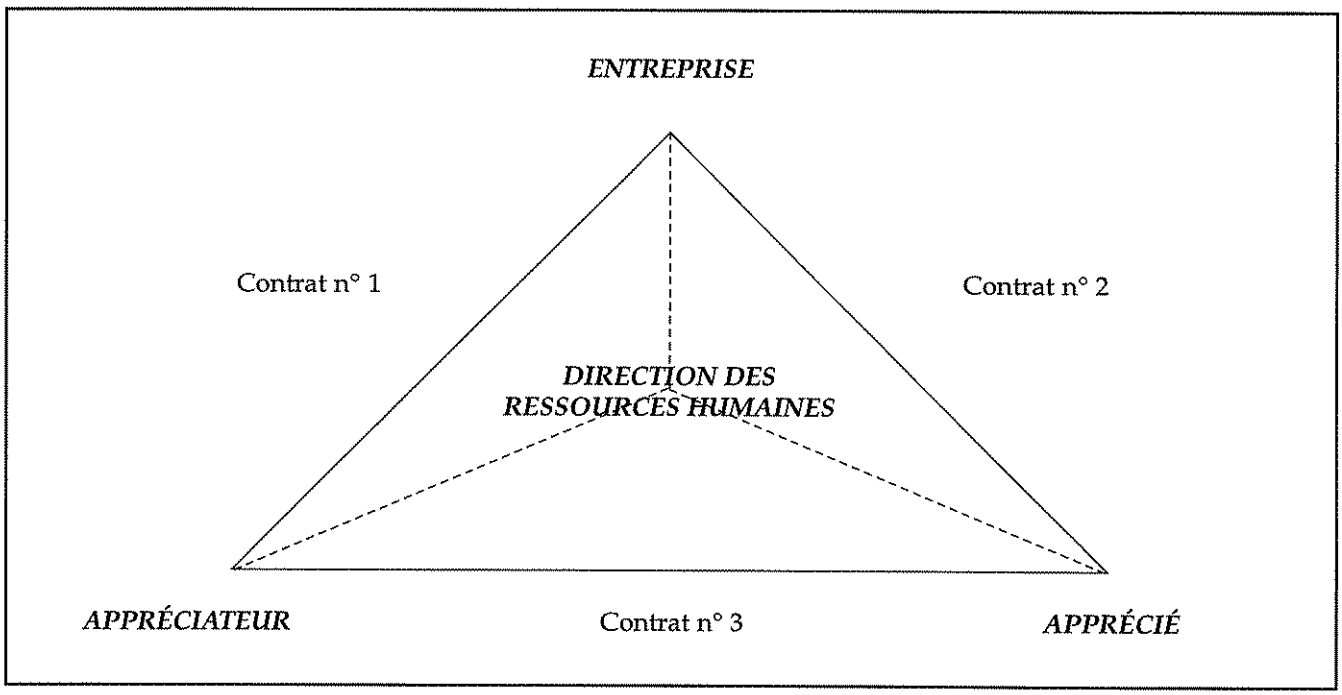
- la proposition d'une typologie à partir d'une analyse des données recueillies.

Etape 1 : L'identification des acteurs

B. Galambaud (1983) montre que le choix du responsable chargé de mener l'entretien d'appréciation conduit à une « clarification des rôles des divers niveaux hiérarchiques et de leur place respective dans le processus de décision afin de cerner les acteurs qui décident et la zone d'autorité relative qui caractérise chaque niveau ».

L'idée du contrat triangulaire proposé par P. Teboul (Laborey, 1984) pose l'idée du contrat triangulaire qui identifie quatre principaux acteurs au processus et détermine les relations établies entre les divers acteurs lors de l'entretien d'appréciation, pose l'existence de divers acteurs au processus.

Schéma 3 : Le contrat triangulaire
(d'après P. Teboul cité dans Laborey, 1984)



Le contrat n° 1 repose sur la définition du rôle donné à l'appréciateur par la Direction Générale, c'est à dire sur les finalités de l'entretien et la responsabilité confiée au responsable.

Trois rôles principaux sont donnés à la Direction Générale aux différentes étapes de l'entretien. Elle pourra être conduite à prendre des décisions, à contrôler, ou bien à traiter et transmettre des informations.

Le contrat n° 2 définit le rôle donné à l'apprécié dans l'entretien ainsi que les enjeux éventuels de celui-ci en termes de carrière ou de rémunération notamment.

Le contrat n° 3 s'établit durant l'entretien lui-même entre le salarié et le supérieur hiérarchique. Il définit l'accord passé entre eux sur le plan de la définition d'objectifs et de manière générale sur l'ensemble des décisions prises durant le face-à-face, que celles-ci concernent le travail du salarié ou sa rémunération, par exemple.

Décrit comme outil de management, l'entretien d'appréciation peut s'intégrer aux rôles du manager, tels qu'ils sont décrits par H. Mintzberg (1990).

Quatre rôles principaux sont donnés au manager aux différentes étapes de l'entretien, motiver et encourager, contrôler en recueillant des informations, communiquer en diffusant un certain nombre d'informations et réguler le service grâce à la prise de décision et à l'action.

Le service Gestion des Ressources Humaines assure la coordination entre ces différents contrats en permettant la cohérence à l'intérieur de ce système.

Quatre rôles lui sont donnés :

- Il doit conseiller en apportant une clarification des procédures.

- Il assure la liaison avec les domaines de décision en communiquant des informations.

- Il légitime le système.

- Il contrôle le respect des règles (Morrison et Krantz , 1981).

Quatre catégories d'acteurs émergent ainsi de l'analyse de ce processus :

- la Direction Générale,

- le Responsable de la Gestion des Ressources Humaines,

- le Manager qui conduit l'entretien,

- le Salarié qui fait l'objet de l'entretien,

Etape 2 : Proposition d'une classification des finalités données à l'entretien

S'interroger sur la nature de l'utilisation de l'entretien dans l'organisation nous conduit à nous intéresser aux finalités données à l'entretien par les responsables, c'est-à-dire à la dimension qui lui est donnée de manière individuelle par chacun des membres de l'organisation, qu'il soit responsable d'entretiens ou qu'il fasse l'objet d'un entretien.

Une analyse bibliographique nous a conduits à recenser tous ces objectifs et à en proposer une classification.

L'objectif poursuivi lors de la conduite de l'entretien d'appréciation est en effet un des facteurs majeurs pour comprendre le comportement de l'acteur et le soin qu'il va apporter au processus (S. Zedeck et Wayne F. Cascio, 1982).

Ainsi, les membres de l'organisation auront tendance à donner à l'entretien leurs propres objectifs et le manager utilisera cet outil de telle manière qu'il lui permette de les satisfaire, tout en respectant les procédures et dans la mesure où il perçoit l'utilité de cet outil.

Nous avons ainsi proposé la classification suivante :

Les objectifs de management

Ces objectifs concernent la relation directe entre le manager et les membres de son service ou de l'équipe de travail, c'est à dire ce qui est relatif à l'organisation de l'activité et au mode de direction des salariés.

Il s'agit ainsi de la régulation au niveau fonctionnel du service ou de l'unité considérée.

Cinq dimensions peuvent ainsi être repérées :

- L'échange d'informations (A. Roger, 1980 ; L. Sékiou, 1986 ; M. Thévenet, 1990).

- La motivation et la responsabilisation des individus (Wexley et al, 1975 ; Martory et Crozet, 1988).

- L'appréciation et la fixation des objectifs (L. Sékiou, 1986).

- La performance (Cummings et Schwab, 1978).

- La prise de décisions au niveau du service ou de l'unité considérée (Monié et Rooz, 1986).

Les objectifs de prise de décisions en matière de gestion du personnel

Avec l'entretien, le service Gestion des Ressources Humaines possède un outil nécessaire à son rôle de lien entre les politiques du personnel et la gestion du personnel au niveau opérationnel.

Trois principales dimensions peuvent être analysées :

- La prise de décisions au niveau individuel (H. Meyer, 1965 ; B. Galambaud, 1983).

- Le feed-back des décisions (L. Sékiou, 1986).

- La gestion prévisionnelle et la planification (Vermot-Gaud, 1990).

Les objectifs de régulation de l'organisation

L'entretien peut être un outil nécessaire à la Direction Générale afin d'assurer la régulation de l'entreprise au niveau global. Ces objectifs ne considèrent plus le salarié pris individuellement et les décisions qui le concernent mais l'ensemble du système social de l'organisation.

Quatre principales dimensions peuvent être analysées :

- Le contrôle (Szilagyi Jr et Wallace, 1980 ; Galambaud, 1983 ; Mahé de Boislandelle, 1988).

- Le recueil et la transmission d'informations (Monié et Rooz , 1986 ; A. Roger, 1985, L. Sékiou, 1990).

- Le maintien ou le développement de la performance (Szilagyi Jr ; J. M. Peretti, 1990).

- La fixation des objectifs au niveau global (Fourgous et Lambert, 1991).

Etape 3 : le repérage des variables significatives de l'utilisation de l'entretien comme outil de gestion

Notre analyse de l'utilisation de l'entretien comme outil de gestion de l'organisation se centre sur trois catégories de variables issues de notre étude :

Importance accordée à l'entretien comme outil de gestion par le responsable

Il s'agit ici d'analyser dans quelle mesure l'entretien est conçu comme un outil de gestion par le responsable et utilisé en tant que tel.

- pour le DRH :

variable *importance accordée à l'entretien comme outil de prise de décision en matière de GRH ;*

- pour le manager :

variable *importance accordée à l'entretien comme outil de management ;*

- pour la Direction Générale :

variable *importance accordée à l'entretien comme outil de régulation au niveau stratégique de l'organisation.*

Perception de l'usage global de l'entretien

Cette variable cherche à déterminer un degré de satisfaction dans l'usage global de l'entretien, c'est à dire du respect des procédures à l'abandon du système.

- pour le DRH :

variable *usage global de l'outil dans l'organisation ;*

- pour le manager :

variable *usage global de l'outil dans l'organisation ;*

- pour la Direction Générale :

variable *usage global de l'outil dans l'organisation ;*

Relation établie entre l'entretien et la prise de décision

Afin de préciser le rôle de l'entretien comme outil de gestion et sa relation avec la prise de décision, un ensemble de décisions, relatives aux trois catégories d'acteurs ont été définies.

- pour le DRH :

variable *relation entretien/prise de décision en matière de rémunération ;*

variable *relation entretien/prise de décision en matière de formation ;*

variable *relation entretien/prise de décision en matière d'évolution de carrière ;*

- pour le manager :

variable *relation entretien/prise de décision en matière de fixation d'objectifs ;*

variable *relation entretien/prise de décision en matière d'organisation du service ;*

variable *relation entretien/démarche de motivation du salarié ;*

- pour la Direction Générale :

variable *relation entretien/prise de décision en matière de fixation d'objectifs ;*

variable *relation entretien/contrôle de gestion ;*

variable *relation entretien/prise de décision en matière de politiques du personnel ;*

Etape 4 : l'utilisation des données recueillies à l'aide d'un questionnaire d'enquête

Notre méthodologie de recherche s'appuie sur l'utilisation des données recueillies lors d'une enquête réalisée auprès de 34 entreprises, sur la base d'un questionnaire en trois volets destinés respectivement au Responsable de la Gestion des Ressources Humaines, à un Manager et à un membre de la Direction Générale d'une même organisation.

Les contraintes liées aux terrain et au manque de disponibilité de membres de la Direction Générale a rendu impossible dans certaines de ces organisations la participation simultanée de trois responsables. *Ainsi, 24 entreprises seulement se prètent à l'analyse comparative de l'utilisation de l'entretien comme outil de gestion par trois membres d'une même organisation.*

Concernant la validité de cette étude, plusieurs remarques sont nécessaires :

- Les données recueillies relèvent principalement de la perception et ne sont significatives au sein d'une entreprise donnée que de l'opinion et du comportement d'un nombre restreint de responsables. Il s'agit surtout de montrer la diversité des utilisations possibles et des degrés d'utilisation d'un même système par trois catégories d'acteurs.

- L'utilisation de l'entretien comme outil de gestion est envisagée seulement à travers un nombre restreint de domaines d'activité du responsable. C'est davantage une vision globale *de* l'entretien d'appréciation comme outil de gestion par les responsables et des variables pouvant l'influencer qui était l'objectif de cette enquête.

- Un problème de validité externe étant lié à la faible taille de l'échantillon, nous ne prétendons donner aucune valeur statistique aux résultats de cette enquête mais seulement une illustration des principales pratiques en matière d'appréciation.

PROPOSITION D'UNE CLASSIFICATION DU DEGRÉ DE L'UTILISATION DE L'ENTRETIEN COMME OUTIL DE GESTION

Notre présent objectif est de proposer, à l'issue de ce bref article, une typologie à partir du traitement des donnée réalisé actuellement dans le cadre du traitement de notre enquête.

La mesure des variables

Chacune de ces variables est décrite à l'aide d'une question à réponse ordinale unique décrivant :

item 1 : relation nulle

item 2 : relation faible

item 3 : relation occasionnelle

item 4 : forte relation

item 5 : relation déterminante

Notre méthodologie de classification proposée ici repose sur une analyse simple de l'utilisation forte ou faible de l'entretien par les divers responsables d'une même organisation.

Un regroupement des items selon les modalités « faible effet » (items 1, 2 et 3) et « fort effet » (items 4 et 5) est effectuée.

Dans quelle mesure l'utilisation sera jugée faible ou forte chez un individu en fonction des réponses obtenues ?

Deux solutions s'offrent à nous :

- Le test du chi-deux nous permet d'estimer dans quelle mesure la dépendance entre deux variables est significative. Des tableaux croisés entre les variables ont été réalisés soit 6 tableaux pour chacun des responsables.

La relation est jugée significative à plus de 90 % pour chacune de ces relations. Le test du chi-deux est évidemment rendu délicat par la taille réduite de notre échantillon mais :

- Nous avons ainsi choisi de classer chacun des questionnaires selon l'utilisation forte ou faible de l'entretien.

L'utilisation sera jugée forte quand les modalités « fort effet » seront en majorité à l'intérieur du questionnaire posé au responsable concerné.

En revanche, si pour la majorité des questions, les items « faible effet » ont été retenus, l'utilisation sera jugée faible.

Cette classification, volontairement simple nous permet de repérer les diverses catégories envisageables.

Les différents cas identifiés

L'identification de l'utilisation forte ou faible de l'entretien par chacun des responsables concernés nous laisse ainsi entrevoir les cas suivants.

Utilisation de l'entretien par le DRH	Utilisation de l'entretien par le manager	Utilisation de l'entretien par la Direction Générale	Nombre d'entreprises
Faible	Faible	Faible	4
Faible	Faible	Fort	0
Faible	Fort	Faible	1
Faible	Fort	Fort	0
Fort	Fort	Faible	10
Fort	Fort	Fort	4
Fort	Faible	Faible	7
Fort	Faible	Fort	0

Proposition d'une typologie

Les entreprises participant à l'enquête se classent ainsi dans les diverses catégories citées mais certaines catégories ne sont pas représentées ou ne le sont que faiblement.

Cinq principales catégories émergent de cette analyse :

- Un entretien utilisé comme outil de régulation aux différents niveaux de l'organisation grâce à la transmission des informations recueillies aux divers niveaux de l'organisation.

C'est l'entretien outil de régulation tel qu'il est décrit dans notre analyse précédente, c'est à dire comme pouvant s'intégrer à l'activité des divers responsables de l'organisation. Divers types de finalités lui sont données.

- Un entretien outil de management et de GRH, délégué au manager qui l'utilise pour le management de son service et transmet les informations au service GRH pour la gestion individuelle ou collective du personnel.

C'est ce que nous avons rencontré dans la majorité des entreprises. L'entretien est mis à la disposition du manager afin d'assurer la régulation de l'activité des salariés de son service. Sur la base des informations recueillies, des décisions relatives à la Gestion des Ressources Humaines seront prises.

- Un entretien utilisé pour la gestion des ressources humaines.

C'est avant tout un outil servant à la gestion prévisionnelle et à la prise de décision en matière de gestion individuelle.

Mener l'entretien est une activité de GRH partagée dans l'organisation aux niveaux des managers qui auront comme mission le recueil et la transmission des informations. Pivôt de la gestion du personnel, l'entretien va permettre la définition et la mise en oeuvre d'un ensemble de politiques.

- Un entretien outil de management, totalement délégué au manager qui l'utilise à sa guise et reste le seul utilisateur des informations recueillies.

Les objectifs de l'entretien sont exclusivement des objectifs de management. Le manager reste seul

responsable et seul utilisateur du face-à-face et des informations qui en résultent.

- Un entretien demeurant détaché de la prise de décision aux trois niveaux analysés.

Dans les entreprises concernées, cet outil est jugé peu efficace et son utilisation demeure très occasionnelle.

Ceci est le cas des entreprises pour lesquelles l'aspect « communiquer pour communiquer » (Monié et Rooz, 1986) est prédominant.

Trois cas supplémentaires ont été envisagés mais nous ne les avons pas rencontrés dans les entreprises constituant notre échantillon, ce qui n'exclut nullement leur existence même si ces cas peuvent sembler assez improbables.

- L'entretien utilisé seulement au niveau de la régulation globale de l'organisation et détaché des dimensions management au niveau opérationnel et gestion des ressources humaines.

- L'entretien utilisé au niveau de la régulation globale de l'organisation et du service GRH mais détaché de la dimension management.

- L'entretien utilisé au niveau de la régulation globale de l'organisation et du service mais détaché de la dimension GRH.

Notre analyse des diverses utilisations de l'entretien dans l'organisation a comme principal objectif de souligner la diversité des finalités données à cet outil au sein d'une même organisation.

Déterminer l'efficacité de cet outil sera une tâche quasi impossible dans la mesure où il peut être efficace pour certaines catégories d'objectifs et pour certains responsables.

Cette vision globale de l'entretien comme outil servant à alimenter le système de régulation de l'entreprise représente un souhait, celui de voir cet outil s'intégrer à l'activité du responsable pour lui permettre la régulation de son service, de son unité pour chacune des activités et décision touchant le système social de l'organisation.

L'intérêt face à cet outil au sein ces organisations et la multiplicité des modèles proposés semble bien traduire ce souci d'efficacité. La recherche de l'entretien adapté aux objectifs des responsables de l'organisation demeure la préoccupation principale.

BIBLIOGRAPHIE

CUMMINGS L. L. and D. D. SCHWAB, « Designing appraisal systems for information yield », California Management Review, vol 20, n° 4, summer 1978, p 18-25.

DUPUY Y. et G. ROLLAND, Manuel de Contrôle de Gestion, Dunod, 1991.

GALAMBAUD B., « Des hommes à gérer : Direction du Personnel et Gestion des Ressources Humaines », Entreprise Moderne d'Edition », Editions E.S.F, Paris, 1983.

GRELLER M. M, « Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level », Journal of Applied Psychology, vol 63, n° 1, February 1980, p 24-27.

ILGEN D. R., J. L. BARNES-FARRELL and D.B. Mc KELLIN, « Performance appraisal process research in the 80's : what has it contributed to appraisals in use ? », Organizational behavior and Human decision processes, n° 54, 1993, p 321-368.

KALIKA M., Structures d'entreprises : finalités, déterminants, performances, Editions Economica Collection Gestion, 1988.

LABOREY J. F., « L'entretien annuel d'appréciation et de carrière », Formation Permanente en Sciences Humaines, 1984.

MAHE DE BOISLANDELLE H., « Gérer les hommes de la jeune entreprise », Chotard Editeurs, 1993.

MARTORY B. et H. CROZET, « Gestion des Ressources Humaines », 3e édition, Editions Nathan, 1988.

MEYER H. H., E. KAY and J. R. P. FRENCH Jr, « Split roles in performance appraisal », Harvard Business Review, vol 43, n° 1, January-February 1965, p 123-129.

MINTZBERG H., Le Management : voyage au centre des organisations, Les Editions d'Organisation, 1990.

MONIE R. et G. ROOZ, De la notation dans le secteur public au bilan annuel, les Editions d'Organisation, 1991.

MORRISON A. M. and M.H.KRANTZ, « The shape of performance appraisal in the coming decade », Personnel, July-August 1981.

PERETTI J. M. « Fonction personnel et Management des Ressources Humaines », Vuibert Gestion, 1991.

ROGER A., « Le suivi et l'appréciation du personnel dans les PME de services », IAE Aix-en-Provence, Avril 1985.

SEKIOU L., « Gestion du personnel », les Editions d'Organisation, 1986.

SZILAGYI Jr A. and M. J. WALLACE Jr, « Organizational behavior and performance », 2nde Edition, Goodyear Publishing Company Inc, 1980.

THEVENET M., « L'appréciation du personnel », Encyclopédie du Management, Vuibert, 1990.

TORRINGTON D. and L. HALL, Personnel Management, Prentice Hall Inc, 1991.

VERMOT-GAUD, « Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise », Editions Liaisons, 1990.

WEXLEY K. N., J. P. SINGH and G. A. Yukl, « Subordinate personality as a moderator of the effects of participation in three types of appraisal interview », Journal of Applied Psychology, vol 58 n° 1, 1973, p 54-59.

ZEDECK S.and W.F. CASCIO, « Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal », Journal of Applied Psychology, vol 67, n° 6, 1982, p 752-758.