

L'APPRECIATION DU PERSONNEL : RETOUR SUR UNE PRATIQUE CRITIQUEE.

François GRIMA

Georges TREPO

INTRODUCTION

L'appréciation du personnel est devenu un élément incontournable de la vie des entreprises. Selon une étude de la CEGOS LYON, plus de 80% des entreprises françaises ont recours à cette pratique. Aux Etats-Unis, dès 1988, 90% des firmes reconnaissent y recourir (Locker, Teel, 1988). Le cabinet William Mercer en 1995 confirme l'importance du phénomène. Cette extension de l'évaluation du personnel peut être en partie attribuée tant aux consultants qu'aux chercheurs en ressources humaines qui ont souligné l'importance stratégique de cet outil dans un management efficace des hommes (Maier, 1958; Bernadin, Beatty, 1984; Daley, 1992). Une lecture superficiellement rationnelle permet d'affirmer qu'un système d'évaluation de la performance correctement conçu et accepté par les membres de l'organisation ne peut qu'être profitable tant aux salariés qu'à l'entreprise¹ (Cascio, 1987; Cleveland, Murphy, Williams, 1989). Cinq domaines sont plus particulièrement concernés (Morhman, Resnick-West, Lawler, 1989).

Premièrement, en explicitant les critères sur lesquels sont fondées la répartition des ressources et la politique de rémunération, le système d'appréciation du personnel contribuerait au développement de la motivation des salariés, voire à l'augmentation de leur productivité. Deuxièmement, cette structuration de l'évaluation qui demeurerait jusqu'alors une pratique opaque donne une nouvelle légitimité aux différences tant statutaires que de rémunérations au sein de l'organisation. Troisièmement, la nécessaire explicitation des résultats visés entre le subordonné et son supérieur hiérarchique, voire d'autres intervenants, permet de mieux orienter l'énergie des collaborateurs. Elle peut être aussi l'occasion d'un dialogue pouvant améliorer les relations entre subordonnés et encadrement. Enfin, grâce aux informations collectées auprès du salarié et transmises à la direction des ressources humaines, les orientations de carrière et les choix de formation peuvent être plus pertinents (Ilgen, Fisher, Taylor, 1979).

Néanmoins, comme le rappellent Longenecker et Goff (1992), si les mérites théoriques, définis ex ante, de la démarche d'appréciation formalisée du personnel sont évidents, le passage aux actes demeure problématique. Nombreux sont les chercheurs (Banks, Murphy, 1985) comme les praticiens (George, 1986; Meyer, 1991) à en souligner les limites. Certains s'épuisent à rechercher le système idéal rassemblant les deux ensembles de buts alors que d'autres font le constat que peu de systèmes d'appréciation satisfont leurs objectifs d'équité et d'efficacité (Longenecker, Gioia, Sims, 1987).

Si l'on ne peut nier le nombre important de travaux académiques anglo-saxons et la faiblesse des recherches en langue française sur ce thème central de la gestion des hommes, il apparaît en revanche que leur utilité pour les praticiens soient plus que restreints (Napier, Latham, 1986; Thorndike, 1949). La prégnance de la grille constructiviste, des choix méthodologiques discutables, notamment un usage intensif de population étudiantes pour valider les hypothèses de recherche débouchent sur un décalage grandissant entre la réalité des attentes grandissantes du terrain et la production scientifique dans le domaine (Bedeian, 1989; Bretz, Milkovich, Read, 1992).

Face à ces insuffisances académiques et à la demande de lignes d'action provenant des directions des ressources humaines, nous nous proposons, en nous fondant sur une revue de la littérature, de dresser un bilan des connaissances académiques sur l'appréciation du personnel en soulignant tant les limites identifiées que les différentes solutions proposées afin d'en améliorer le fonctionnement.

¹Or comme nous l'indiquerons, la réalité est nettement plus complexe.

I - L'APPRECIATION DU PERSONNEL: UNE DEMARCHE DIFFICILE A METTRE EN OEUVRE.

L'appréciation du personnel ne constitue pas un thème de recherche nouveau. Il existe de nombreuses revues de littérature sur ce sujet. Bretz, Milkovick et Read (1992) débudent leur état des lieux de cette pratique en relevant huit références rien que dans la décennie quatre-vingt (Bernadin, Beatty, 1984; Bernadin, Villanova, 1986; Denisi, Cafferty, Meglino, 1984; Denisi, Williams, 1988; Feldman, 1981; Landy, Farr, 1980; Wexley, Klimoski, 1984; Lord, Maher, 1989). Si cette diversité des travaux permet de multiplier les angles d'approche et d'enrichir la compréhension des différentes facettes de l'appréciation du personnel, elle ne contribue pas à en fournir une vision clairement établie. Les différences dans les découpages proposés par chacun des auteurs, les niveaux d'analyse retenus complexifient l'abord du sujet. Néanmoins, en suivant l'exemple de Landy et Farr (1980), il est possible de structurer cette littérature fragmentée en l'articulant autour de quatre grands thèmes fédérateurs:

- la dynamique des rôles de l'évaluateur et l'évalué.
- le support de l'évaluation.
- le contexte de l'évaluation
- le retour des résultats.

1 - La dynamique des rôles de l'évaluateur et l'évalué.

Les caractéristiques personnelles des deux protagonistes ont fait l'objet de nombreuses études. Les deux principaux éléments ayant retenu l'attention des chercheurs restent le sexe et la race de l'évaluateur et de l'évalué. Les résultats apparaissent ambigus et marqués par des insuffisances méthodologiques importantes.

Si jusqu'au début des années quatre-vingt, on pouvait affirmer que le sexe, la race de l'évaluateur n'avait pas d'influence dans le processus d'évaluation (Elmore, Lapointe, 1974; Jacobson, Effertz, 1974), et ce quelque soit la méthode de recherche mobilisée, des travaux plus récents ont démontré, à partir de populations étudiantes, qu'un évaluateur féminin était plus indulgent avec les personnes les moins performantes et que l'évaluateur obtenait de meilleur score dans l'appréciation de ses élèves (Dobbins, Cardy, Truxillo, 1988; Bénédicte, Levine, 1988). Les stéréotypes, définissant un métier comme masculin ou féminin jouent un rôle dans l'appréciation de la personne. Une femme aura un score moins élevé qu'un homme dans une activité décrite comme masculine (Schmitt, Hill, 1977). Jacobson et Effertz (1974) trouvent des résultats strictement opposés et soulignent l'existence d'un effet compensateur. Dans une perspective synthétique, Pulakos, White, Oppler et Borman (1989) soulignent que le genre a peu d'influence dans le processus d'évaluation. De plus, il convient de noter que la quasi totalité des travaux analysant le rôle tenu par cette variable dans l'appréciation reposent sur des simulations, ce qui contribue à en relativiser l'apport.

A l'opposé, les travaux sur le rôle de la race dans l'appréciation du personnel sont établis à partir de terrains réalisés en entreprises. Cependant, là encore, les résultats sont contradictoires. Si plusieurs études mettent en relief que l'appartenance à une même race constitue un facteur contribuant à élever la notation (Dejung, Kaplan, 1962; Hammer et al, 1974, Kraiger, Ford, 1985), d'autres concluent à l'absence de relations (Schmidt, Johnson, 1973; Bass, Turner, 1973). Au-delà, il apparaît que, dans un contexte américain, une tendance se dégage pour affirmer que les travailleurs noirs obtiennent des appréciations moins favorables que leurs collègues de race blanche (Huck, Bray, 1976; Farr, O'Leary, Bartlett, 1971; Greenhaus, Gavin, 1972).

Au-delà du sexe et de la race, plusieurs autres variables personnelles ont fait l'objet de recherches. Cependant, leurs conclusions demeurent partielles. Le nombre de variables retenues par chaque étude, l'absence de réplication limitent les possibilités de généraliser les résultats.

L'âge de l'évaluateur semble influencer le score obtenu par l'évalué (Mandell, 1956; Klores, 1966). Plus l'évaluateur est jeune, moins il est sévère dans son jugement (Ferris, Yates, Gilmore, Rowland, 1985). La relation est nettement moins évidente dans le cas de l'âge de l'évalué. De nombreuses études concluent à l'absence de relations entre l'âge de l'évalué et le niveau de son appréciation (Bass, Turner, 1973; Cascio, Valenzi, 1977). Seule, l'étude de Lawrence (1988) montre que l'on peut associer à un âge plus élevé une évaluation de la performance plus élevée. On retrouve cette absence de liens clairement

établis pour la variable niveau d'éducation (Cascio, Valenzi, 1977). En revanche, l'expérience professionnelle de l'évaluateur semble contribuer à des évaluations plus justes, voire quelque peu laxistes (Jurgensen, 1950; Mandell, 1956).

Plusieurs variables psychologiques ont fait l'objet de recherches comme la confiance en soi de l'évaluateur, son style de leadership, son émotivité. Ces études nous fournissent deux éléments. Premièrement, le niveau de réalisation personnel de l'évaluateur permet une évaluation médiane alors qu'un déséquilibre lié à un haut niveau d'anxiété débouche sur des résultats plus clivés (Lewis, Taylor, 1955; Rothaus, Morton, Hanson, 1965). Deuxièmement, il est difficile d'établir un lien entre des traits de personnalité de l'évalué et les résultats de son évaluation (Graham, Calendo, 1969; Elmore, Lapointe, 1975). Comme nous l'avons souligné, ces apports doivent être nuancés du fait de l'absence de répliquations et de la particularité des populations sur lesquels les hypothèses furent validées.

Ce premier axe de recherche ne permet de dégager que peu de conclusions générales. Les variables personnelles objectives comme l'âge, le niveau d'éducation, la race (en dehors du contexte américain) influent peu sur le processus d'appréciation. Seules les caractéristiques psychologiques de l'évaluateur semblent avoir un rôle dans l'évaluation. Le second ensemble de variables retenues par la communauté scientifique dans l'analyse de l'appréciation du personnel souligne son caractère interactif et met en lumière les différents biais façonnant le résultat final.

Loïn d'être l'application de critères objectifs de notation, l'appréciation est une construction où la mémoire de la prestation du salarié, la proximité de l'évaluateur à l'égard du contexte de travail du salarié, et enfin la connaissance des résultats des évaluations passées joue un rôle essentiel dans la détermination de son jugement. Huber, Neale et Northcraft (1987) montrent que le jugement du supérieur hiérarchique se construit en se fondant en partie sur sa connaissance des évaluations antérieures. Ce constat remet en cause l'objectivité de la démarche (Hogan, 1987) et laisse la place à des phénomènes de catégorisation ou d'attribution (Padgett, Ilgen, 1989). Ces derniers se trouvent renforcés par la durée séparant l'évaluation proprement dite de la réalisation de la performance (Koslowski, Kirsch, 1987; Murphy, Baizer, 1986).

Cette valorisation de facteurs subjectifs dans la constitution du jugement de l'appréciateur, sur lesquels le salarié n'a quasiment aucune prise, ne doit pas laisser croire qu'il subi ce processus. Bien au contraire, il entre dans une logique tactique d'influence de son évaluateur. Le champ théorique du management de l'impression (Gardner, Martinko, 1988; Tedeschi, Melburg, 1984) souligne l'efficacité des stratégies de séduction mis en place par les subordonnés pour valoriser la perception de leur performance auprès de leur supérieur hiérarchique (Brennan, Miller, Seltzer, 1992; Kipnis et al, 1980; Schriesheim, Hinkin, 1990; Yukl, Falbe, 1990). En combinant les différentes tactiques de gestion de l'image de soi, le subordonné peut améliorer la perception de son évaluateur à son égard. Il accroît l'image de sa participation à la création de valeur de l'entreprise bien au-delà de sa réalité objective. Selon les capacités, la volonté des salariés de mettre en oeuvre ces tactiques et la réceptivité de l'encadrement à ce type de démarches, deux performances objectivement mesurées peuvent obtenir des résultats distincts. La motivation du personnel peut se trouver affectée par cette remise en cause de l'uniformité, de la justice de l'évaluation à travers l'entreprise (Taylor, Tracy, Renard, Harrison, Carroll, 1995).

Pour faire face à cette part excessive de la subjectivité dans l'appréciation, plusieurs recherches soulignent l'intérêt de la multiplication des sources d'évaluation (Guion, 1965; Kane, Lawler, 1978; Lewin, Zwany, 1976; Tornow, 1993; London, Smither, 1995). Cette démarche, connue sous le nom d'évaluation à 360 degrés relativise les biais des stratégies d'influence propres à la relation subordonné-hiérarchique en fournissant une image élargie de la performance du salarié. Au-delà de la diversité des méthodes (Dunnette, 1993), l'évaluation 360 degré conduit à intégrer dans le pool d'évaluateurs des niveaux hiérarchiques plus élevés, des pairs pouvant être plus ou moins régulièrement en contact avec la personne évaluée, les collaborateurs voire des éléments extérieurs à la société à l'image de ses clients. Elle permet de reconnaître la multi-dimensionalité de nombreux postes de travail, d'accroître la qualité des informations collectées (Ashford, 1993; Hanser, Muchinsky, 1978) et de contribuer à une plus grande objectivité de la mesure, sans pour autant garantir une justice absolue.

II - LE SUPPORT DE L'ÉVALUATION: UNE VAINTE RECHERCHE D'OBJECTIVITÉ DANS LA MESURE.

Cet élément a connu de nombreux développements techniques. S'il est nécessaire que les outils de l'évaluation soient adaptés au contexte de l'entreprise, simple à utiliser pour l'encadrement, il demeure, comme le souligne Galambaud (1983), qu'ils ne constituent que l'aboutissement de la démarche préparatoire à la mise en place d'un système d'appréciation. L'effervescence qui entoure la rédaction des supports masque souvent l'absence de réflexion préalables sur les orientations de l'appréciation. La technicité des outils ne doit pas suppléer la réflexion sur les buts et les enjeux souhaités par la direction générale.

Comme le constatent Landry et Farr (1980), l'essentiel des travaux sur les supports de l'évaluation ont été réalisés au cours des décennies soixante et soixante-dix. Les chercheurs ont tenté de voir les conséquences sur l'utilité et l'exactitude de l'appréciation des différentes formes des supports. Malgré plus de vingt années de travaux, distinguant les approches "directes" où l'évaluateur donne une note à l'évalué, des méthodes "indirectes" où le supérieur hiérarchique fournit une impression générale sur son subordonné, les résultats demeurent modestes.

C'est peut-être cette faible valeur ajoutée intellectuelle qui explique la modestie des études sur ce sujet dans la période plus récente constatée par Bretz, Milkovich et Read (1992) dans leur revue de littérature portant sur les années 1985-1990. La faiblesse des résultats, leur caractère contradictoire ne laisse guère d'espoir à court terme sur un renouveau de ce champ théorique. Murphy et Constans concluent en 1987 à l'influence de la méthode dans l'évaluation du personnel puis Murphy et Pardauffy (1989) reviennent sur cette affirmation en 1989 en montrant l'absence de relations entre ces variables!

Si les recherches sur les mérites des différentes méthodes semblent dans l'impasse, en revanche celles sur les erreurs dans l'évaluation et leur influence sur la justesse de cette dernière continuent à stimuler l'intérêt de la communauté scientifique (Pulakos, Schmitt, Ostroff, 1986; Lance, Woehr, 1986). Pour certains, l'effet de halo, qui biaise l'objectivité de l'évaluation, aurait un effet positif sur sa qualité (Murphy, Balzer, 1986) alors que pour d'autres la relation est négative (Fiscaro, 1988). Là encore, il semblerait au vue de la méta-analyse réalisée par Murphy et Balzer en 1989 que le pouvoir explicatif de cette variable soit ténue. Sulsky et Balzer (1988) émettent l'hypothèse que cette absence de liens avérés entre ces construits pourrait s'expliquer par les difficultés à proposer une définition claire et établie de "l'exactitude" d'une appréciation du personnel, conçue dans une approche psychométrique de fiabilité et de validité du construit.

Pour faire face à ces difficultés dans la définition et l'usage des supports de l'évaluation, plusieurs solutions furent envisagées dont deux plus particulièrement:

- l'auto-évaluation des salariés.
- la formation de l'évaluateur.

La première possède l'avantage d'être d'un usage aisé. Cependant, la qualité, la justesse de l'évaluation recueillie fut, à de nombreuses reprises contestée (Farth, Werbel, 1986; Werbel, Bedeian, 1988). Le salarié s'auto-évaluant serait susceptible de fournir une image relativement gratifiante de sa performance, à moins que son avis soit validé par une autre personne. Cette situation conduit plusieurs études à conseiller l'usage de ce type de méthodes à des fins de développements d'outils nouveaux et non d'évaluation récurrente (Campbell, Lee, 1988). Dans leur méta-analyse, Harris et Schaubroek (1988) concluent que l'auto-évaluation ne se différencie pas par ses résultats des autres approches méthodologiques d'appréciation du personnel.

La formation de l'évaluateur a fait l'objet de peu d'attention au cours des dernières années. Néanmoins, les résultats apparaissent plus significatifs que ceux portant sur l'auto-évaluation. Ce type de formation semble modérer l'indulgence et l'effet de halo de l'évaluateur (Bernadin, 1978; Hedge, Kavanagh, 1988; Smith, 1986) en polarisant son action sur le processus de décision et l'observation du travail des salariés.

Les problèmes liés aux supports de l'appréciation et les différentes solutions proposées indiquent que l'outil n'est que le résultat final de la démarche. Les marges de manoeuvre à ce niveau sont donc réduites. La recherche d'une quelconque légitimation des pratiques derrière une caution scientifique fournie par la psychologie apparaît vaine. L'objectivité scientifique n'a pas de sens pour une démarche comme l'évaluation. Au-delà, de la formation de l'évaluateur et de la prise en charge de dimensions matérielles comme la clarté et le caractère pratique des documents, les marges d'action des praticiens demeurent limitées. Malgré les espoirs portés par l'encadrement à ces supports (Thomas, Bretz, 1994), seuls des aménagements de l'outil selon la culture de chaque entreprise

peuvent permettre d'améliorer l'acuité des supports de l'appréciation. Il en va différemment pour le rôle joué par le contexte de l'appréciation qui en révèle, en partie, les objectifs et les enjeux, comme nous allons le voir maintenant.

III - LE CONTEXTE DE L'EVALUATION: LA PRISE EN COMPTE DE POINTS DE VUES DIFFERENCIÉS.

L'équité de l'évaluation, le caractère techniquement achevée des outils de cette démarche sont des éléments incontournables d'une appréciation du personnel efficace. Cependant, cette objectivité de l'outil doit être complétée par d'autres éléments. Le partage d'une même compréhension des finalités de la démarche d'appréciation par les acteurs la mettant en place constitue le second fondement clé de cette approche managériale (Brush, Schoenfeldt, 1982; Lawler, Mohman, Resnick, 1984).

Or, comme le soulignent Ilgen et Feldman (1983), il apparaît que l'encadrement comme les subordonnés ne partagent pas la même grille de lecture des processus d'appréciation qu'ils mettent en oeuvre (Beer, 1981)². Les attentes sont loin d'être compatibles. Les désaccords sont profonds sur des points aussi importants que la clarté des objectifs de l'appréciation, le niveau d'honnêteté de la démarche, le lien entre la performance et la rémunération et les moyens à mettre en oeuvre pour améliorer la situation. Loin de fournir un retour d'information valide permettant au salarié de faire un point sur sa situation dans l'entreprise, l'appréciation du personnel contribuerait à ruiner la performance collective et le travail en équipe. Elle serait une occasion de créer un conflit institutionnalisé (Deming, 1986; Thayer, 1987; Fox, 1991; Bowman, 1994). L'appréciation du personnel ne bénéficie pas du climat de confiance qui lui est pourtant nécessaire (Carroll, Schneier, 1982).

En effet, Roberts (1995) avance que l'efficacité de l'appréciation repose sur l'adhésion du personnel à cette démarche qui provient de la qualité technique de la démarche et de sa participation à la construction. Carroll et Schneier (1982) comme Cotton (1993) suggèrent que l'existence d'un climat de confiance général autour de la démarche et, plus généralement entre les différents membres de l'entreprise, atténue la relation hiérarchique et place l'évaluateur et l'évalué dans une relation de partenariat. Il est alors envisageable d'accéder à une qualité d'évaluation supérieure par la mise à jour de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Le salarié ne perçoit plus une prise de risque lié au dévoilement de pratiques en aucun cas accessibles à l'encadrement. Les désaccords, les conflits se trouvent minimisés (Gilberg, 1988). Une dynamique de conseil, de coaching peut se mettre en place (Daley, 1992) qui transforme la nature de la relation entre l'encadrant et l'encadré.

L'appréciation cesse d'être une formalité bureaucratique imposée par le sommet hiérarchique de l'entreprise pour devenir un réel entretien où les caractéristiques, les besoins exprimés par l'évalué sont compris par l'évaluateur. Cette dynamique empathique, qui traduit l'intégration par chaque membre de l'entreprise d'anticipations positives à l'égard de ses actes au sein de cette collectivité, ne peut perdurer que dans la mesure où l'appréciation demeure un enjeu important pour le salarié, ce qui suppose un retour d'informations de qualité.

IV - LE RETOUR D'INFORMATION (FEEDBACK).

Les recherches sur le feedback se distinguent dans le champ des études sur l'appréciation du personnel par leur recours à des terrains de validation d'hypothèses au sein des entreprises. Au-delà de cette singularité, le feedback est l'un des thèmes les plus traités dans la littérature sur l'évaluation (Adams, 1968; Sassenrath, 1975). En effet, c'est à ce moment où la liaison entre la clarification et la stimulation de la motivation qui soutient l'ensemble du processus (Erez, 1977; Locke, Shaw, Saari, Latham, 1981) prend tout son sens. Or, comme nous le verrons, une partie de la littérature met en exergue qu'il est loin d'être évident que l'affirmation de résultats médiocres amène le salarié à questionner ses pratiques. De plus, il apparaît que l'encadrement direct n'apprécie pas d'avoir à discuter de résultats médiocres (Larson, 1989). Il aura donc tendance à biaiser le retour de l'appréciation à travers la mise en oeuvre de stratégie comme la réduction de l'entretien ou la lecture rapide des résultats.

²Il convient de noter à ce niveau qu'à l'exception notable du dirigeant et des exécutants de premiers niveau, quasiment l'ensemble des membres de l'organisation occupent les deux rôles.

Les chercheurs ont tenté de montrer les différences selon le profil de la personne ayant la mission de réaliser ce retour. Becker et Klimoski (1989) montrent qu'un retour fourni par le supérieur hiérarchique possède un effet plus important sur la motivation de l'évalué qu'un entretien avec un pair ou une analyse des résultats d'une auto-évaluation. La crédibilité de l'évaluateur tend aussi à influencer la satisfaction de l'évalué (Bannister, 1986). Au-delà de ces différents paramètres, de nombreuses études concluent à l'existence d'un effet positif sur la performance future d'un retour d'informations sur les activités présentes (Guzzo, Jette, Katzell, 1985; Kopelman, 1986; Ilgen, Fisher, Taylor, 1979). Idéalement, ce feedback comporte trois dimensions (Dorfman et al, 1986):

- l'évaluateur doit être un soutien empathique à l'égard de l'évalué, prêt à entendre ses demandes.

- il doit mettre en relief les réalisations positives du salarié.

- il ne doit pas occulter la partie consacrée à l'impact des résultats sur l'évolution de carrière et la rémunération.

Néanmoins, Ilgen et al (1979) soulignent que le processus par lequel le feedback intervient sur la motivation reste mal compris, ce qui peut conduire à lui accorder une importance qui n'est pas en rapport avec son rôle réel (Komazi et al, 1978). Le feedback ne peut être limité au seul entretien formalisé avec le supérieur hiérarchique. Il n'est qu'un élément se combinant avec des facteurs plus informels comme les relations avec les pairs. Le feedback se trouve affecté par cette pluralité de sources d'évaluation, ce qui rend délicat la réalisation d'un retour négatif d'informations par le supérieur hiérarchique.

Si plusieurs études (Russell, Goode, 1988) démontrent qu'un retour d'informations positif stimule la performance future du salarié, les résultats sont beaucoup plus flous quant aux cas des personnes ayant une performance décevante (Ilgen; Mitchell, Fredrickson, 1981; Maier, Hoffman, Read, 1963; Porter, Roberts, 1976). Loin de remotiver (Annett, 1969; Lawler, 1971; Porter, Lawler, 1968), une appréciation négative peut être perçue comme le signe d'une sanction à venir. Le feedback négatif est nettement moins bien accepté par le salarié qu'un retour positif sur sa performance (Jacobs, Feldman, Cavior, 1973). Face à cette information questionnant son image de lui-même, le salarié peut développer des stratégies d'adaptation. Ces dernières ne sont pas nécessairement synonymes d'alignement sur les recommandations d'actions proposées par la hiérarchie (Carver, 1989). Confronté à ce décalage entre ses attentes et la réalité de l'entreprise, le salarié peut mettre en oeuvre des tactiques de dénégation ou de relativisation de l'appréciation réalisée.

Face à ces obstacles, les réactions de l'évaluateur peuvent être variées (Green, Mitchell, 1979). Le cadre va s'assurer pleinement de la faiblesse de cette performance. Il cherche à en analyser les raisons objectives afin d'envisager le traitement le plus équitable. De plus, en s'appuyant sur les travaux de Jones et Davis (1965), il apparaît que la sévérité du jugement porté par l'encadrant-évaluateur à l'égard de son subordonné sera fonction de sa dépendance. Plus le supérieur hiérarchique a besoin du travail du subordonné, même si ce dernier n'atteint pas parfaitement les normes de performance fixées préalablement, plus il aura tendance à être indulgent dans son appréciation.

Ce déséquilibre, difficilement perceptible à un premier niveau d'analyse, combiné à la difficulté d'explicitier les motifs d'une décision peu favorable pour le salarié débouche sur une pratique du feedback laxiste et contingente. Selon les circonstances, le degré de dépendance des hiérarchiques à l'égard des membres de leur équipe, le feedback sera plus ou moins favorable. Le supérieur hiérarchique éprouvera des difficultés à établir un étalonnement des performances de ses subordonnés. La consistance de la démarche d'appréciation et son uniformité dans l'ensemble de l'entreprise se trouvent remises en cause. Le supérieur hiérarchique fournira à la direction des ressources humaines une appréciation indifférenciée, très favorable, entretenant l'inflation des évaluations individuelles. Cette attitude limite les liaisons possibles avec les politiques de rémunération et de mobilité interne, ce qui diminuent l'utilité de la démarche d'appréciation.

V - PRISE DE REcul CRITIQUE: LES PERCEPTIONS ET LA SATISFACTION DES UTILISATEURS DU SYSTEME.

a - Premières consolidations.

L'appréciation du personnel apparaît comme un acte essentiel de management au coeur de multiples pratiques de gestion de ressources humaines (Galambaud, 1987; Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997). Néanmoins, il émerge que tant les DRHs que les managers ne sont pas satisfaits des systèmes d'évaluation du personnel. Les constats sont multiples.

Fletcher (1993) montre que plus de 80% des entreprises ne sont pas satisfaites de leur système. Longenecker et Gioia (1988), reprenant Beer (1981), soulignent que cet outil conduit à positionner le supérieur hiérarchique dans une position difficile où il est à la fois juge et invité à continuer à avoir de bonnes relations avec ses subordonnés. Bhote (1994) conclut que l'entretien d'évaluation est le support d'un management par la peur qui valorise le court terme, nuit au travail d'équipes en opposant les uns aux autres. Il conduit les individus à travailler pour eux-mêmes plutôt que pour l'organisation et laisse après l'évaluation beaucoup d'individus amers et démotivés. De vries et al (1981) montrent que le système d'évaluation épargne un nombre croissant de personnes plus on monte dans la hiérarchie. En se fondant sur une étude de terrain auprès de 198 collaborateurs et 44 responsables, Leana (1984) montre que les évaluations ont peu de rapport avec les mesures objectives de la performance. Lee (1996), s'appuyant sur des études des cabinets Mercer et DDI, respectivement en 1995 et 1993, montre que tant les entreprises que les salariés se révèlent insatisfaits de la démarche d'appréciation

Plusieurs raisons peuvent expliquer s difficultés:

- l'introduction de l'outil suscite la méfiance, car il donne un moyen de contrôle supplémentaire des cadres sur leurs subordonnés et laisse supposer que ces derniers ne travaillent pas bien.

- la performance résulte d'un système et non des individus.

- les employés contrôlent insuffisamment l'outil, restent passifs, tandis que les évaluations intermédiaires en cours d'année font souvent défauts.

- les objectifs changent souvent en cours d'année.

- les évaluations sont de plus en plus lourdes, en raison de la réduction des niveaux hiérarchiques.

- Les dispositifs d'appréciation sont maintenus pour justifier l'individualisation des rémunérations et des raisons juridiques et pour justifier les décisions de licenciement et l'absence de discrimination, en particulier aux USA.

Le développement de structures projets, l'interdépendance entre les postes rendent difficiles une évaluation objective de bien des postes. Le concept de "poste" central en GRH est de plus en plus problématique compte tenu de la mouvance rapide des tâches et des organisations. L'évaluateur, bien que généralement proche de l'évalué, n'a pas nécessairement une connaissance complète de son travail, des dimensions de sa performance. Il doit prendre en compte de multiples sources d'évidences qui rendent la construction de jugement délicate (Aubert, Gilbert et Pigeyre, 1993; Galambaud, 1987; Caspar et Minet, 1990; Monié, 1986). Les différents formulaires d'appréciation mettent à jour l'imprécision du contenu de l'appréciation. L'évaluateur est invité à prendre en compte, à la fois des résultats tangibles de l'évalué, des éléments comportementaux tout en donnant un avis sur le potentiel global de la personne. Cette variété des éléments à prendre en considération masque souvent un faible niveau de réflexion sur la définition même de la performance du salarié (Bernadin, Hagan, Kane, Villanova, 1998).

Cet écart entre l'objectif affiché et communiqué à l'ensemble du personnel de recherche de la plus grande objectivité et la difficulté de la mise en oeuvre débouche sur des pratiques beaucoup plus modestes. Ceci est sensible au niveau de l'encadrant-évaluateur. Confronté à ces différentes contradictions de la démarche, le supérieur hiérarchique réduit à sa plus simple expression le feedback. Il en réduit la durée. Il différencie faiblement ses salariés, ce qui conduit à une inflation de l'appréciation que les politiques de rémunération et de mobilité ne peuvent entériner. Il intègre dans ses choix des éléments extérieurs à la performance de ses subordonnés comme sa dépendance à leur égard. L'appréciation perd son uniformité, son équité peut être questionnée.

Comme nous l'avons vu précédemment, la littérature remet également en cause la possibilité de généraliser à tous niveaux de performance la liaison entre le feedback et la rémunération. Si cette relation est confirmée pour les hauts niveaux de performance, c'est loin d'être le cas pour les résultats plus modestes. Face à un retour d'information contestant son image de lui-même, le salarié ne va pas automatiquement chercher à réduire l'écart mis en lumière. Il influencera l'émetteur pour qu'il modifie son jugement ou il rejettera ces informations les considérant comme non fondées. En cela, il pourra s'appuyer sur l'impossibilité pour le seul évaluateur d'intégrer l'ensemble de sa sphère d'activités. Il pourra aussi percevoir ce feedback comme une stigmatisation, signe précurseur d'une remise en cause de son appartenance à l'entreprise.

b - Ouvertures.

Comme nous l'évoquions précédemment, il ne s'agit pas pour nous de nous arrêter à ces critiques maintes fois renouvelés mais, à partir d'une analyse théorique des raisons de ses insuffisances, de proposer des voies d'applications réalistes aux praticiens. Nous arrivons ici au deuxième grand apport de cette revue de littérature: les solutions proposées cherchent toutes à améliorer l'objectivité de la démarche en ignorant le caractère de processus collectivement construit et la dimension latente du rapport hiérarchique qui continue à structurer la relation entre l'encadrant et l'encadré alors que le principal enjeu de la constitution, voire de l'amélioration d'un système d'appréciation n'est plus la recherche d'une objectivité inaccessible mais la capacité à repousser les limites du discutable, à ouvrir un dialogue entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. Pour cela, l'entreprise doit multiplier les gages, non pas seulement de neutralité et d'objectivité qui s'avère insuffisants, mais de rééquilibrage du rapport de forces. Il convient de se rappeler que la coopération réelle d'un acteur ne s'obtient que dans la mesure où il est en mesure, sans supporter de risques trop élevés, de refuser de coopérer.

Coopérer c'est pouvoir dire non, et non pas devoir dire oui par peur de voir ses intérêts remis en cause par cette décision (Grima, 1996). En donnant aux subordonnés pendant la période d'évaluation les moyens les plus larges de faire face à une appréciation qui pourrait leur être défavorable, il apparaît plus vraisemblable que ces derniers prendrons le risque de co-construire l'appréciation. La réflexion autour du processus d'évaluation cesse d'avoir l'apparence rassurante d'un débat technique pour atteindre une dimension managériale marquée par la prise de risque tant pour l'entreprise que pour ses salariés. On évolue de la métaphore du test vers celle d'un processus de justice partagée (Taylor, Tracy, Renard, Harrison, Carroll, 1995; Folger, Konovsky, Cropanzo, 1992; Folger, Konovsky, 1989).

Cette approche est fondée sur une adaptation des droits garantis à une personne mise en accusation aux Etats-Unis. Trois principes structurent cette nouvelle orientation dans la démarche d'appréciation du personnel:

- une information et une formation à l'outil d'appréciation également distribuées entre l'évaluateur et l'évalué
- une écoute juste de l'encadrant évaluateur laissant la place à une présentation contradictoire du salarié
- un jugement fondé sur des preuves exposées avec précision à l'évalué qui propose des possibilités d'évolution pour satisfaire pleinement les attentes des deux parties.

La participation étroite du salarié au processus d'élaboration de l'évaluation constitue le socle de cette analyse. Tout au long du processus, le salarié chemine au même rythme que son encadrant dans la découverte de la dynamique de l'évaluation. Cette relativisation du pouvoir de décision de l'encadrant peut être renforcé par l'intégration de deux éléments supplémentaires.

Premièrement, la perception du cadre-évaluateur peut être contre-balançée par les jugements de pairs du salariés tant dans l'entreprise qu'en dehors parmi ses partenaires. Cette pratique de l'évaluation à 360 degrés, déjà évoquée dans la revue de littérature, bien que coûteuse en temps pour les personnes ayant de nombreuses relations dans l'entreprise donne une plus grande légitimité à l'appréciation construite. Une étape supplémentaire peut être franchie avec le développement de l'évaluation des supérieurs hiérarchiques par leurs subordonnés (Bernadin, Beatty, 1987). Bien que peu nombreuses, les études sur cette pratiques concluent à une fiabilité comparable aux autres méthodes (Mount, 1984). Elle contribue à diminuer la conflictualité au moment du feedback en élargissant la population des évaluateurs: chaque salarié peut prendre conscience de la difficulté de l'évaluation et de sa restitution. L'usage de cette pratique semble augmenter l'efficacité globale de l'appréciation tant en améliorant son objectivité qu'en instaurant un climat de confiance dans l'organisation (Bernadin, Klatt, 1985). Cette perspective réussit une synthèse historique entre la recherche d'une plus grande efficacité économique et la volonté d'établir un dialogue entre les salariés et leur hiérarchie. Au-delà de la réflexion propre à l'outil d'appréciation dans le champ des ressources humaines, ce modèle peut apparaître comme une initiative parmi d'autres d'établissement d'une logique apprenante dans les organisations (Argyris, 1994; Senge, 1990).

CONCLUSION

Si cette nouvelle métaphore semble pouvoir donner une nouvelle vigueur à la recherche sur l'appréciation, le haut niveau d'exigence dans sa mise en pratique peut soulever de multiples critiques de la part des praticiens. Pour éviter un regain d'hypocrisie dans les pratiques (Argyris, 1996), cette démarche de justice partagée n'est pas

indépendante de l'histoire et du contexte de l'entreprise. Elle ne peut s'inscrire que dans une entreprise où le dialogue social est une valeur reconnue sur la durée. Dans le cas contraire, il ne s'agirait que d'une nouvelle tentative de dissimulation de l'agir stratégique orienté vers la recherche du succès sans souci de l'éthique sous les traits d'une volonté d'intercompréhension propre à l'agir communicationnel (Habermas, 1993). L'entreprise chercherait à construire un consensualité artificielle fondée sur une disparition des possibilités de contestation (Linhart, Borzeix, 1988). Bernadin et Beatty (1987) mettent en exergue plusieurs éléments pouvant expliquer que seules 8% des entreprises américaines ont recours à cette pratique du 360° dans leur système d'appréciation. La question est clairement posée par ces auteurs de savoir jusqu'où peut aller l'entreprise dans le rééquilibrage du rapport de forces lors de l'évaluation. Le rapport hiérarchique n'est que momentanément suspendu. Il ne disparaît pas. Les auteurs considèrent que de multiples interrogations émergent:

- Quelles sont les garanties accordées par la direction des ressources humaines aux subordonnés décrivant leur responsable en termes sévères?
- N'est ce pas la porte ouverte à des phénomènes de cour de la part cette fois des hiérarchiques ce qui réduirait d'autant leur productivité?
- Quelles sont les compétences des salariés en matière d'évaluation du travail d'encadrement?
- L'entreprise ne risque-t-elle pas de voir partir des managers efficaces mais peu soucieux de la dimension humaine dans leur travail?
- Avec le 360°, ne va-t-on pas permettre l'institutionnalisation des rumeurs et faciliter la constitution de boucs émissaires?

Autant de questions qui pour l'heure, en l'absence d'études approfondies, ne permettent pas de constituer cette métaphore de la justice partagée comme un modèle alternatif à celui de l'image du test. Cependant, elle nous apparaissent porteuse de nouvelles perspectives d'analyse de cette pratique centrale dans le management des hommes.

REFERENCES

- Argyris, C. 1996. *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Interéditions. Paris.
- Aubret J, P. Gilbert, F. Pigeyre. 1993. *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*. PUF.
- Beer, M. 1981. Performance appraisal: dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, Hiver.
- Bernadin, H. Beatty, R. 1984. *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston.
- Bhote, K. 1994. Boss performance appraisal: a metric whose time has gone. *Employment Relations Today*, Printemps.
- Bretz, R. Milkovich, G. 1992. The current state of performance appraisal research and practice: concerns directions, and implications. *Journal of management*, Vol 18, n°2.
- Borko, P. Colella, A. 1994. Employee reactions to performance standard: a review and research propositions. *Personnel psychology*, n°47.
- Bowles, M. Coates, G. 1993. Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality. *Personnel Review*, Vol22, n°2.
- Caspar, P. Millet, J. 1990. *Apprécier et valoriser les hommes*. Editions Liaisons.
- Dugan, K. 1989. Ability and effort attributions: do they affect how managers communicate performance feedback information? *Academy of management journal*. Vol 32, n°1.
- Enriquez, E. 1976. Evaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises. *Connexions*, n°19.
- Folger, R. Konovsky, M. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raised decisions. *Academy of management journal*. Vol 32, n°1.
- Galambaud, B. 1987. L'appréciation du personnel: une pratique rénovée. *Document Entreprise et Personnel*.
- Gioia, D. et Longenecker, Sims, P. 1989. The politics of executive appraisal. *Academy of management executive*, vol 1, n°3.
- Grima, F. 1996. Complémentarité et substituabilité des logiques de coordination et de coopération: les limites d'une survalorisation de la coopération. *Actes de l'AGRH congrès de Paris*.
- Habermas, J. 1993. *La pensée post-métaphysique*. Armand Colin.
- Halachmi, A. 1993. From performance appraisal to performance targeting. *Public personnel Management*, Vol 22, n°2.
- Ilgén, D. Fisher, C. Taylor, S. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*. Vol 64, n°4.
- Ilgén, D. Favero, J. 1982. Limits in generalization from psychological research to performance appraisal processes. *Academy management review*. Vol 17, n°4.
- Ilgén, D. Mitchell, T. Fredrickson, J. 1981. Poor performers: supervisors' and subordinates' responses. *Organizational behavior and human performance*. n°27.
- Ivancevich, J. 1983. Contrast effects in performance evaluation and reward practices. *Academy of management journal*. Vol 26, n°3.

- Landy, F. Farr, L. 1980. Performance rating. *Psychological bulletin*. Vol 87, n°1.
- Linhart, D. Borzeix, A. "La participation: un clair-obscur." *Sociologie du travail*, n°1.
- London, M. Smither, J. 1995. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations and performance-related outcomes? theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, n°48.
- Longenecker, C. Goff, S. 1992. Performance appraisal effectiveness: a matter of perspective. *Organizational behavior and human performance*, spring.
- Monié, R. 1986 *De l'évaluation du personnel au bilan annuel. Des systèmes pour communiquer*. Les Editions d'Organisations.
- Mount, M. 1983. Comparison of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel psychology*, vol 36.
- Podsakoff, P. Farh, J. 1989. Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol 44.
- Senge, P. 1990. *The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Taylor, S. Tracy, K. Renard, M. Harrison, K. Carroll, S. 1995. Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative science quarterly*, vol 40.
- Tziner, A. Latham, G. 1988. The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. *Journal of organizational behavior*. Vol 10.