



RECHERCHES SUR L'ÉTHIQUE

Novembre 2002

association lyonnaise
d'*Ethique*
économique et sociale

POUR UNE APPRÉCIATION ÉTHIQUE DES SALARIÉS

*Les entreprises où
l'on s'intéresse aux
personnes sont plus
performantes
que celles
où l'on gère
des effectifs.*

*Pour faire évoluer
des hommes,
il faut les connaître.*

Ce document, destiné aux entreprises souhaitant mettre en place un processus d'appréciation des personnes, a pour ambition de contribuer à leur performance économique et, simultanément, à l'harmonie de leurs relations sociales et à la qualité des relations entre les personnes.

Les entretiens d'appréciation se placent à la rencontre de deux exigences :

- **L'obligation vitale, pour l'entreprise, d'être performante dans un climat concurrentiel**
- **L'aspiration des salariés à participer à la performance de l'entreprise, à s'épanouir (se réaliser) dans leur travail, à progresser personnellement et financièrement, à acquérir une liberté dans la conduite de leur projet personnel.**

Ils se placent tout droit dans l'esprit dynamique des relations humaines dans l'entreprise, de plus en plus fondées sur l'idée de "contrat" et de moins en moins sur celle de relations hiérarchiques autoritaires.

L'entretien d'appréciation a aussi pour objectif de faire un état des lieux de la situation du salarié **dans sa personne, ses rapports à l'entreprise, et la conduite de ses propres actions**. Loin d'être un jugement porté sur les personnes, il est davantage un dialogue entre appréciateur et apprécié à propos de l'adéquation entre un poste (une fonction) et son titulaire.

Ce débat doit aboutir à l'amélioration de cette adéquation et se traduire par des décisions : formation, promotion, nouvelle orientation, modification du contenu de la fonction... Il sert habituellement de base aux négociations de salaire ou d'intéressement.

L'apprécié pourra connaître la façon dont il est perçu au sein de son équipe de travail, pourra analyser les écarts entre objectifs fixés d'un commun accord lors de l'entretien d'appréciation précédent et les résultats obtenus, pourra faire part, à l'appréciateur, de ses remarques et propositions quant à l'organisation de l'équipe, son mode de management.

L'entretien d'appréciation est aussi un moment privilégié pour préciser au salarié quelle est la politique générale de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs globaux. Ainsi, le salarié percevra comment **s'inscrit son action au sein de la collectivité dont il fait partie**.

La mise en place d'un processus d'appréciation est aussi une excellente occasion de **dialogue social** en précisant les finalités et en faisant participer les partenaires sociaux à son élaboration. L'élaboration du processus d'appréciation est l'occasion d'un brassage d'idées à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour que cet état des lieux soit le plus réaliste possible, il faut qu'un climat de **confiance réciproque** existe entre la personne qui est appréciée et celle qui apprécie. Ce document a ainsi pour objectif de fixer les règles permettant cette confiance réciproque. Il donne quelques **repères de comportements** garantissant la qualité du processus d'appréciation.

L'entretien d'appréciation ne se substitue pas au dialogue nécessaire toute l'année. Il n'en est que l'expression et il s'en nourrit. S'il ne doit pas être solennisé, il doit toutefois se dérouler dans une ambiance sereine et en pleine conscience des enjeux réciproques. Ce document donne quelques éléments devant favoriser cette sérénité.

L'ENTRETIEN

LA PRÉPARATION

*Des salariés ignorés
perdent leur
enthousiasme*

*Quand on ne cultive
que ce qui est
mesurable,
on cultive aussi
la frustration chez
ceux qui s'engagent
le plus*

L'entretien est un temps privilégié, il mérite d'être abordé comme tel par les deux acteurs de la rencontre. Il est donc normal qu'il soit soigneusement préparé par les deux interlocuteurs.

Bien sûr il y a d'abord une préparation matérielle, elle n'est pas sans effet sur la qualité du déroulement de l'entretien : le lieu, l'heure, le jour, le temps réservé sont autant de conditions qu'il convient de définir correctement. Généralement l'initiative appartient à l'appréciateur, mais il peut être intéressant de confier à l'apprécié la responsabilité de cette préparation.

- **Le lieu** : Il faut choisir un lieu neutre.
- **Le moment** : Il sera choisi pour permettre la plus grande sérénité. Le choix découlera des questionnements : A quel moment serons-nous les plus disponibles et les plus détendus ? Aurons-nous un peu de flexibilité, si par hasard l'entretien se prolonge ?
- **La durée** : Elle dépend des deux interlocuteurs et de la fréquence des entretiens. Si nous sommes dans l'hypothèse d'un entretien annuel, entre un cadre et son responsable direct, il est difficile de prévoir moins de deux heures. S'il s'agit d'un premier entretien et que le prochain aura lieu dans un an, il vaut mieux tableter sur trois, voire quatre heures. La pratique montre qu'il est souvent intéressant de scinder l'entretien en deux temps.

N.B. : les deux interlocuteurs doivent être dans une "bulle" étanche, les appels téléphoniques et les intrusions sont proscrites.

La préparation la plus délicate est celle relative au contenu. **Il est impératif que l'appréciateur et l'apprécié prennent le temps de réfléchir, avant la rencontre** aux conditions dans lesquelles la mission a été exécutée, pendant la période écoulée et comment elle pourrait l'être dans le futur.

Pour l'appréciateur, la préparation consistera à se poser les questions suivantes, tant en rétrospective qu'en prospective :

- En fonction des projets de l'entreprise et de leur déclinaison dans le service ou l'atelier, quelles expériences concrètes faut-il retenir du passé et comment illustrer les enjeux futurs ?
- Comment la délégation a-t-elle fonctionné et que dois-je déléguer dorénavant ?
- En regard de la précédente appréciation, quelles évolutions sont intervenues dans la mission, dans les compétences, dans la rémunération ?
- Pour la prochaine étape de quels moyens complémentaires dispose-t-on ?

Pour l'apprécié, en se souvenant qu'il est moins au fait, en principe, des projets futurs qui lui seront présentés au cours de l'entretien, sa réflexion portera sur les questions suivantes :

- Quelles expériences concrètes retenir du passé ?
- Comment la délégation a-t-elle fonctionné, suis-je en capacité de prendre plus de responsabilités, a contrario dois-je être formé pour tenir mon poste ?

L'Association Lyonnaise d'Éthique Economique et Sociale (ALEES)

se donne pour objectifs de sensibiliser à l'éthique, de mettre en réseau des personnes ou organismes qui s'intéressent à ce sujet, de faire des recherches et des propositions à la mesure de ses moyens.

Les publications « Recherches sur l'Éthique » sont réalisées par des commissions créées à l'initiative des membres de l'Association.

Pour adhérer à l'Association, recevoir les autres publications ou d'autres exemplaires de celle-ci :

Association Lyonnaise d'Éthique Economique et Sociale

30, rue Ste Hélène - BP 2055
69227 Lyon Cedex 02

D'APPRECIATION

LE DÉROULEMENT

Quand on traite les individus, dans leur diversité, avec des méthodes stéréotypées, l'ambiance est en berne

Reconnaître les qualités, c'est les développer

L'appréciation permet de donner de l'autonomie à ceux qui en veulent et de ne pas en demander à ceux qui n'en veulent pas

Préliminaire : l'appréciation, étant en règle générale effectuée de la hiérarchie vers son subordonné, les propositions sont limitées en ce sens ; mais il va de soi que la personne "appréciée" "appréciera" tout autant sa hiérarchie en cette occasion.

L'entretien est généralement guidé par un canevas qui permet d'aborder successivement

- Le contenu de la mission, comment est-elle comprise, de part et d'autre ?
- Comment cette mission a été assurée, avec aisance, intérêt ou dans la peine ?
- Qu'en est-il des objectifs qui avaient été fixés ?
- Quelles évolutions convient-il d'apporter : à la mission, à son environnement (organisation, conditions de travail) ?
- Quels nouveaux objectifs et avec quels moyens ?
- Quelles attentes de l'apprécié : formation, changement de contenu de mission, salaire?..

L'appréciateur tiendra pour un apport constructif les remarques voire les critiques de l'apprécié, fussent-elles difficiles à entendre.

L'apprécié s'engagera plus facilement dans l'entretien si les échanges portent d'abord sur les appréciations qualitatives de sa mission plutôt que sur l'aspect quantitatif.

Les moments de tête-à-tête entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur, où l'on fait le point de ses activités, où l'on projette son avenir, sont finalement rares et précieux ; l'exercice de ce pouvoir d'appréciation, légitime dans l'organisation de l'entreprise, mais sujet à controverse dans la relation humaine en général, méritera donc un respect particulier de quelques points de forme de la part de l'appréciateur.

- **Mettre à l'aise son interlocuteur en portant sur lui un regard positif**
- **Engager la discussion par des questions ouvertes (où en êtes-vous ? Comment vous sentez-vous dans votre mission ?)**
- **Rappeler le but de l'entretien, par exemple :**
 - . Se mettre d'accord sur l'appréciation la plus exacte et la plus objective possible,
 - . Faire le bilan de l'année,
 - . Prendre ensemble des décisions de progrès,
 - . Prendre le temps de se dire tout ce qu'à l'ordinaire la pression du quotidien empêche d'aborder.
- **Faire s'exprimer l'intéressé(e) sur :**
 - . Sa perception et son analyse des résultats,
 - . Les causes des écarts de réalisation,
 - . Sa propre appréciation sur la maîtrise de sa fonction, de son poste.
- **Communiquer ensuite votre évaluation sur :**
 - . La réalisation des objectifs (ce qu'il y a de positif mais sans éluder les écarts constatés; sans jugement sur la personne, en restant au niveau des faits, des données objectives du travail et des traits de comportements observables au travail),
 - . La maîtrise du poste, l'évolution des missions (élargissement des fonctions...),
 - . Les facteurs de performance (selon des exigences concrètes),
- **Travailler le plan d'action avec l'intéressé(e) en sollicitant ses idées** (par exemple : ses propositions pour progresser).
- **Préparer son évolution professionnelle** en le(a) faisant s'exprimer sur son avenir.
- **Clôturer l'entretien par un résumé général** insistant sur les priorités et par une **formalisation** des différents points d'accords et de désaccords éventuels, si les interlocuteurs le souhaitent.

En cours d'année :

- Penser à réexaminer les objectifs (s'assurer qu'ils sont toujours pertinents),
- Veiller à la bonne mise en œuvre des actions d'accompagnement (formation par exemple).

Refuser le risque d'imperfection dans l'appréciation, c'est refuser d'être responsable

La motivation ne s'additionne pas à des capacités, elle les multiplie

Une appréciation qui respecte des principes éthiques a beaucoup de chances d'avoir des effets positifs

Pour l'Appréciateur et l'Apprécié

- **Utiliser la chance** d'être dans une organisation qui adopte une gestion personnalisée de ses ressources humaines, **l'activité, le comportement et les aspirations du salarié étant pris en compte** pour influencer réellement sa situation et son avenir.
- **Rechercher ce qui est bon pour l'entreprise et pour le salarié** et ne pas chercher qui a raison.
- **Favoriser l'instauration d'une ambiance gagnant/gagnant** et, mieux encore, confiant/confiant.
- **Etre conscient que l'entretien d'évaluation est un temps fort** où se rencontrent l'économie et l'humain, la rentabilité et le social, et que l'équilibre, la synergie, entre ces visées est une des clés de la performance individuelle et de l'excellence collective, pourvu qu'il ne porte pas que sur les résultats et les objectifs mais aussi sur les méthodes et les valeurs.
- **Se poser ces questions**, dans le silence de sa conscience, **avant de parler** :
 - **Est-ce vrai ?** (La réponse positive à cette question permet d'échapper à la confusion entre véracité et opinion générale ou rumeur, de se prémunir contre les a priori, d'éviter la tentation des exagérations).
 - **Est-ce loyal ? Est-ce équitable ?** (vis-à-vis de l'entreprise, du salarié, des autres salariés. C'est un rempart contre la tentation de la manipulation ou du favoritisme).
 - **Est-ce apaisant ?** (C'est la recherche, a priori, du consensus - qui ne doit pas être démagogie. C'est une manière de refuser d'aborder la discussion sur le mode de l'affrontement, en lui substituant le mode de la recherche du bien commun, pour l'entreprise et pour le salarié).
 - **Est-ce courageux ?** (C'est une invitation à bannir la langue de bois, les promesses hasardeuses, à oser dire non si c'est nécessaire).

Pour l'Appréciateur

- **Etre habité par la conviction** que la position d'évaluateur **n'est pas un privilège** qui pourrait conduire à une attitude dominatrice, **mais un devoir de fonction** qui implique et commande une attitude attentive, respectueuse et constructive. L'évaluateur n'est pas qu'un arbitre, il est aussi un médiateur.
- **S'adapter au style d'expression du salarié** et à son rythme, en tout cas ne pas lui en imposer un autre où il serait mal à l'aise. La crainte de s'exprimer est à l'origine de bien des malentendus.
- **Ne s'engager que sur ce qui est objectivement réalisable.**
- **Expliciter les raisons des décisions**, dans le respect des personnes.

Pour l'Apprécié

- **Accepter que le salaire soit la rétribution d'un service rendu à l'entreprise et non une allocation** dépendant de considérations étrangères à la nature du poste et à l'efficacité avérée ou potentielle requise.
- **Admettre que l'évaluateur est dans son rôle lorsqu'il se base, aussi bien, pour apprécier le travail du salarié que pour chercher à faire évoluer sa situation**, sur le niveau de décision dans la fonction, sur les conditions d'exercice du travail, sur la performance personnelle et la contribution à l'efficacité collective.
- **Ne s'engager que sur ce qui est objectivement réalisable.**

Ce document est volontairement très basique. Il est à considérer comme la première étape de travaux plus complets à venir qui tenteront de relier les processus d'évaluation aux modèles d'organisation des entreprises, de leurs valeurs, de leurs cultures et de leurs habitudes sociales, en étudiant les conséquences des structures sur les personnes.

Nous n'avons traité ici de l'évaluation verticale descendante. Elle peut aussi s'envisager de façon ascendante ou horizontalement avec des pairs. Des combinaisons peuvent permettre de croiser les regards. Mais, quel que soit le dispositif d'appréciation, sa crédibilité dépend de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise et, en premier lieu, de la Direction Générale.