

# L'évaluation des performances : quelques erreurs à éviter

par Ronald D. Moen, Ph.D

Les Américains définissent l'évaluation des performances comme un processus par lequel la direction d'une entreprise observe le comportement d'un employé et mesure ses résultats pendant une période donnée. La méthode comporte un entretien annuel de l'employé avec son chef, ce qui se traduit par une appréciation (généralement numérique) du degré de réalisation des objectifs. Il s'agit en principe des objectifs de la société ; ils sont plus ou moins précis, tantôt imposés, tantôt négociés. Certains sont fixés à la limite des possibilités de l'individu.

En 1984, l'American Management Association a fait une enquête auprès de 2 400 directeurs (ressources humaines, finance et marketing) afin de savoir ce qu'ils attendaient de l'évaluation des performances. Sur 588 réponses au questionnaire, 85 % considéraient que la méthode avait essentiellement pour but de fixer les rémunérations et 65 % qu'elle aidait l'employé à mieux faire son travail. Plus récemment, l'évaluation des performances est devenue un moyen de protection contre les licenciements abusifs.

## La méthode tient-elle ses promesses ?

Si l'évaluation des performances aidait vraiment l'employé à mieux faire son travail, on pourrait considérer que c'est pour lui un avantage. Dans un article de la *Harvard Business Review*, paru en 1965, Meyer, Kay et French ont étudié les répercussions de la méthode sur l'individu. Ils ont trouvé que le fait de donner des conseils à un employé sur son avenir alors qu'il sait qu'une augmentation de salaire dépend d'une bonne évaluation est habituellement inefficace. La tension psychologique conduit l'employé, qui reste sur la défensive, à mettre en cause d'autres personnes ou d'autres facteurs pour expliquer les points faibles soulignés par son supérieur. Le stress provoqué par l'entretien peut même faire oublier à l'intéressé les recommandations de celui-ci.

Dans un grand nombre d'organisations, le but inavoué de l'évaluation des performances est de tenir les employés sous le contrôle de la direction. Ce but est atteint quand des appréciations numériques (par exemple ABCDEF) sont utilisées pour renforcer la conformité au statu quo en faisant intervenir la carotte et le bâton. C'est l'arme absolue d'un certain style de management qui vise à étouffer la motivation naturelle, le respect humain et l'esprit de coopération. Ce comportement élimine toute possibilité d'innovation !

Voici quarante ans que Douglas McGregor, professeur au MIT, a écrit son célèbre article sur l'évaluation des performances. Beaucoup de problèmes qu'il exposait alors n'ont pas été résolus. Il parlait notamment de l'inquiétude grandissante des cadres supérieurs concernant une méthode qui les mettait dans une position intenable. Aucun cadre, selon lui, n'avait assez de capacités pour juger la valeur de ses subordonnés et prendre des mesures en fonction de son jugement.

Si l'administration américaine supprimait l'évaluation des performances, elle libérerait toutes les ressources des salariés qui font des évaluations, remplissent des questionnaires et écrivent des rapports, de ceux qui étudient des rapports d'évaluation, de ceux qui étudient de nouvelles méthodes d'évaluation et écrivent de nouveaux règlements, sans oublier bien sûr tous ceux qui sont démotivés par les évaluations.

Le problème est toujours le même : comment un individu peut-il évaluer la valeur d'un autre ? Les normes de pensée de l'évaluateur sont si fortement enracinées dans le jugement

final qu'il est difficile, parfois impossible, de séparer les faits de l'imaginaire et la vérité du préjudice. Puisque l'évaluation des performances ne satisfait pas les besoins des gens tandis qu'elle augmente les dépenses de l'administration pourquoi ne pas l'abolir ?

### **Mettre en œuvre une meilleure méthode**

Dans la philosophie de Deming, l'évaluation des performances doit être remplacée par le leadership. Quand une organisation adopte cette philosophie, l'action venant en premier lieu sera donc de donner aux cadres supérieurs une éducation orientée vers le leadership.

Dans ces conditions, le cadre supérieur va identifier chez ses subordonnés ceux qui sont :

1. hors du système, du bon côté
2. hors du système, du mauvais côté
3. dans le système

Qu'il dispose ou non de données numériques, le cadre doit placer chacun de ses subordonnés dans l'une de ces trois catégories. Les uns (catégorie 1) peuvent aider à améliorer les méthodes de travail dans tout le système. Les autres (catégorie 2) ont besoin d'une aide individuelle, ou peut-être ne sont-ils pas à la bonne place. Mais le fait de classer ceux qui sont dans le système (catégorie 3, les plus nombreux) est une hérésie scientifique et une pratique ruineuse. Les données numériques concernant les performances mesurées serviront à améliorer le système en déplaçant la moyenne dans un sens favorable et en réduisant la dispersion.

Contrairement à la méthode d'évaluation des performances individuelles, le leadership a pour but d'évaluer les performances du système, en sorte que tous ceux qui travaillent dans le système en tirent profit. Les informations fournies par les employés aideront les cadres supérieurs à améliorer le système, ce qui entraînera l'amélioration des produits et des services. Chacun devient capable de contrôler ses activités sans subir les contraintes habituelles de la carotte et du bâton. Avec cette méthode, les salaires et les primes ne sont pas liés à des facteurs dont les employés ne sont pas maîtres, et qui provoquent chez eux un grand sentiment de frustration. Les niveaux de rémunération ne dépendent que du marché du travail, de la réussite de l'entreprise, de la compétence, de la responsabilité et de l'ancienneté.

On peut se demander pourquoi la méthode du leadership rencontre tant d'adversaires. L'une des principales raisons est que beaucoup de cadres dirigeants ont eu la chance d'être identifiés comme des sujets d'élite, à tort ou à raison, dans un système d'évaluation des performances individuelles. Ils pensent donc tout simplement que cette méthode est la bonne. Une autre raison est la routine, l'inertie, la méfiance devant les innovations.

### **Une nouvelle vision de l'entreprise**

Deming a présenté une nouvelle vision de l'entreprise qui conduit les cadres supérieurs à développer la joie et la fierté dans le travail pour tous les employés. On attendait trop de choses de l'évaluation des performances individuelles ; les organisations sont de plus en plus nombreuses à abandonner cette méthode. Maintenant, la cause est entendue : l'évaluation des performances est une maladie mortelle pour la société ; les entreprises qui veulent survivre dans le nouvel âge économique doivent l'abandonner. Les gens sont beaucoup plus importants que de simples ressources humaines !

*Clarkston (Michigan), Janvier 1999*