

LE COEUR DU SUJET

La gestion de la performance en entreprise à travers les entretiens individuels des travailleurs

L'optimisation de la performance des travailleurs d'une entreprise est la clé essentielle du développement et de la bonne santé de celle-ci.

Une entreprise ne peut être performante si ses travailleurs ne le sont pas eux-mêmes.

L'entreprise est un navire qui ne peut avancer que si tout le monde pagaie dans le même sens.

Elle est en bonne santé si les efforts individuels rencontrent parfaitement les intérêts collectifs.

Cette adéquation s'évalue généralement à travers les divers entretiens individuels organisés de manière récurrente avec les travailleurs.

Les entretiens permettent, à travers un feedback bilatéral, d'établir un bilan de fonctionnement, d'évaluer l'atteinte des objectifs, de les ajuster au besoin, d'exprimer les attentes de chaque partie et de construire l'avenir serein de l'entreprise et du travailleur.

DÉFINITION, IMPORTANCE, UTILITÉ ET PRINCIPES JURIDIQUES

Définition

L'évaluation se conçoit comme une appréciation du fonctionnement, des compétences et aptitudes des travailleurs d'une entreprise et réalisée par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail. Elle s'inscrit dans le cadre général de la culture du "feedback".

Elle constitue un point clé dans la gestion des ressources humaines car elle est

porteuse de nombreuses attentes, notamment à propos de la rémunération, de l'évolution de la carrière, du développement personnel et de la formation. Elle est un instrument de management et de pilotage des équipes.

Elle est souvent faite sous la forme d'un bilan annuel comportant divers critères propres à un poste, à une fonction et à leurs responsabilités particulières.

Importance

L'évaluation est une phase importante en termes de gestion des ressources humaines. Il existe une multitude de types d'évaluation qui feront participer le travailleur d'une manière ou d'une autre, selon la personne évaluée, son évaluateur et l'organisation qui les emploie.

Malgré son importance, unanimement reconnue par les professionnels des ressources humaines, elle ne fait l'objet d'aucune disposition légale en droit belge.



Actuellement, elle est formalisée dans la majorité des entreprises de grande taille

tandis qu'elle se fait plutôt de manière informelle et implicite au sein des PME et TPE.
Par ailleurs, elle vise actuellement davantage les employés que les ouvriers.

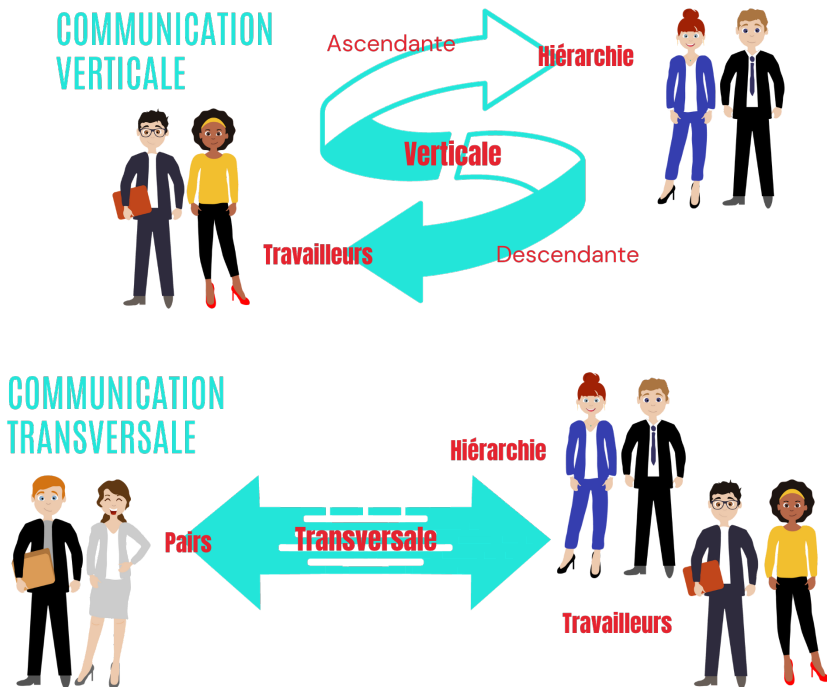
Utilité

L'évaluation est utile que ce soit pour l'entreprise, pour le salarié ou pour le manager.

Elle permet d'éclaircir les comportements individuels ou collectifs et de les mettre en lien avec la politique de l'entreprise.

Elle génère une circulation intéressante d'informations dans tous les sens.

Elle informe sur les besoins en formation nécessaires à l'évolution positive de l'entreprise face au marché concurrentiel.



Principes juridiques

1

Rien n'interdit à un employeur d'évaluer un travailleur comme il le souhaite
La méthode d'évaluation est libre
Le travailleur ne peut refuser de se soumettre à l'évaluation souhaitée par son employeur

2

L'employeur est seul juge de la capacité professionnelle des membres de son personnel
Attention : ne pas répondre aux attentes de l'employeur ne constitue pas une faute pouvant justifier, comme telle, une sanction disciplinaire

3

Rien n'oblige l'employeur à disposer d'une évaluation dans laquelle le travailleur émet son avis personnel. Rien ne l'oblige à obtenir l'accord de son travailleur pour l'évaluer

4

L'employeur doit respecter le travailleur lors de l'évaluation et dans son cadre
La discrimination est interdite

5

L'intérêt de l'évaluation se révélera manifeste lors du licenciement d'un travailleur lié à son (in)aptitude professionnelle
L'évaluation et son contenu agiront comme preuve permettant de justifier que la rupture n'est pas manifestement déraisonnable

6

Mais uniquement à la condition que l'évaluation n'ait pas été contestée par le travailleur

7

Généralement, si l'évaluation est négative, s'ensuit un travail de remédiation et de fixation de nouveaux objectifs qui permettront, le cas échéant, l'octroi d'une éventuelle gratification

MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION

Avant de mettre en place une évaluation des travailleurs, quatre questions essentielles se posent, lesquelles peuvent être déclinées en nombreuses sous-questions :

1. pourquoi : quels sont les objectifs ?
2. quoi ?
3. par qui ?
4. comment ?

Pourquoi ?

Les entretiens dits "de performance" peuvent être une occasion heureuse d'introduire des transformations nécessaires dans l'entreprise, par exemple renforcer la culture du feedback, développer de nouveaux modes de management, implémenter une nouvelle dynamique de travail, etc.

La question à se poser est celle du but recherché et de la valeur ajoutée des entretiens pour les parties concernées.

La finalité doit être comprise pour donner à chacune l'envie d'y participer de manière constructive.

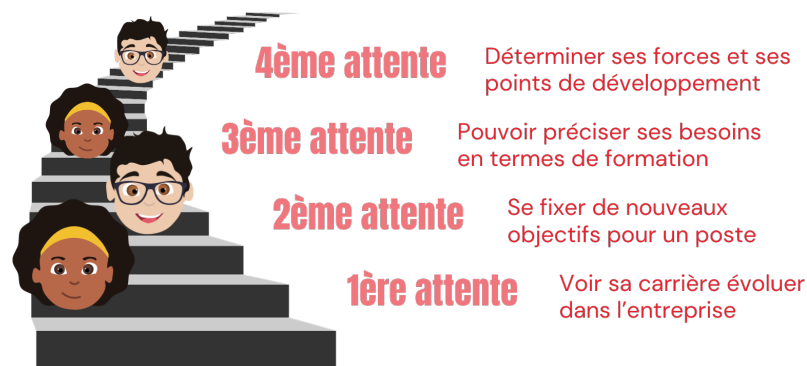
1. Apprécier l'intégration d'un nouveau travailleur



2. Répondre à un souhait des travailleurs

Par le questionnement sur ce qu'attendent les membres du personnel.

Questionnement DES TRAVAILLEURS



Ne pas tout apprécier simultanément mais interroger le travailleur sur un critère, un besoin à la fois afin d'éviter qu'il oriente ses réponses liées aux résultats pour obtenir une formation spécifique.

3. Faciliter la gestion du personnel





Apprécier l'état de motivation du travailleur

Promouvoir un climat de travail contribuant au bien-être de tous les travailleurs



4. Favoriser la communication

Par l'organisation d'un moment privilégié d'échanges entre le travailleur évalué et son responsable hiérarchique direct.

5. Responsabiliser l'encadrement

Par la mise en évidence de l'importance de l'évaluation pour le travailleur d'abord, l'organisation ensuite, les pairs et les subordonnés enfin, en lien étroit avec les objectifs fixés initialement.

6. Réajuster des rémunérations

En lien avec l'atteinte des objectifs fixés au travailleur et la performance de celui-ci.

7. Identifier des besoins en formation

Exprimés soit par le travailleur évalué, soit par le supérieur hiérarchique direct, soit par l'organisation elle-même.

8. Préparer des évolutions professionnelles

Soit par des changements de fonction ou de poste, des réorientations, soit par des formations en lien avec la stratégie personnelle du travailleur ou la stratégie de l'organisation.

Quoi ?

Après avoir réfléchi au but poursuivi par les entretiens de performance, l'entreprise doit se pencher sur le contenu de ceux-ci.

Que s'agit-il d'évaluer ?

Si l'on considère l'entretien de performance comme un moyen de faire évoluer l'organisation, on peut considérer que l'évaluation est formative.

