

Il n'existe pas un système d'évaluation des compétences mais plusieurs méthodes correspondant à des finalités et des logiques différentes, selon les choix des établissements. Seul un système global et efficace permettra aux banques de faire face aux évolutions des ressources humaines dans les prochaines années.

# Le casse-tête de l'évaluation des collaborateurs

Lionel Aré  
Manager  
The Boston Consulting Group

L'évaluation des collaborateurs est essentielle à une gestion moderne et efficace des ressources humaines d'une entreprise. En effet, la motivation, la rémunération, la formation et l'évolution des collaborateurs s'appuient en partie sur une forme d'évaluation. Un bon système d'évaluation doit donc satisfaire à un double objectif :

- fournir un outil de management individuel destiné à orienter et valoriser les efforts des collaborateurs ;
- permettre à la direction générale d'apprécier l'adéquation de ses ressources humaines à ses métiers et d'anticiper les évolutions nécessaires.

Ce double objectif peut s'avérer difficile à atteindre pour les grandes banques françaises qui emploient des collaborateurs nombreux aux profils et fonctions très différents. En l'absence d'un effort suffisant de modernisation, on voit souvent coexister des systèmes d'évaluation hétérogènes ; l'utilisation des évaluations repose sur la bonne volonté de l'encadrement intermédiaire, les évaluations sont largement positives et rédigées en termes très généraux et la direction générale dispose de peu d'informations consolidées.

La nécessité de faire évoluer les systèmes d'évaluation va s'accroître dans les années à venir. Le passage aux 35 heures, les nombreux départs en retraite d'ici cinq à dix ans et la transformation rapide des métiers commerciaux et d'après-vente vont accroître le besoin d'un pilotage global des ressources humaines impossible à mettre en place sans un outil d'évaluation moderne et efficace. Comment évaluer la qualité du système d'évaluation existant

par rapport à ces objectifs ? Quels changements sont nécessaires pour mettre en œuvre le système désiré ? Pour répondre à ces questions, il convient d'examiner **quatre aspects importants d'un système d'évaluation** :

## 1 La détermination des finalités de l'évaluation

Parmi les finalités les plus souvent recherchées, on peut mentionner :

- la formalisation du dialogue entre un manager et ses collaborateurs ;
- la détermination des rémunérations variables et des plans de formation des collaborateurs au moyen d'instruments de mesure objectifs ;
- une gestion des carrières plus professionnelle et transparente, étayée par des éléments d'évaluation pris en compte sur plusieurs années ;
- la construction d'un outil de pilotage global par agrégation des données individuelles.

Choisir et définir ces finalités, c'est rendre explicite la logique qui guide la démarche dans son ensemble. Cela justifie donc une réflexion approfondie, l'examen de plusieurs scénarios et une association large à la réflexion de ceux qui auront à faire vivre le système. Bien évidemment, ces finalités ne sont pas exclusives et l'on peut rechercher simultanément plusieurs d'entre elles. A l'inverse, ne pas faire de choix du tout, c'est courir le risque de rendre le système confus et finalement peu efficace.

*«La nécessité de faire évoluer les systèmes d'évaluation va s'accroître dans les années à venir.»*

## 2 Le choix des dimensions à évaluer ?

Au sens propre du terme, évaluer les collaborateurs, c'est mesurer une ou plusieurs dimensions par rapport à un référentiel. Classiquement, les évaluations peuvent porter sur les dimensions suivantes :

- les performances des collaborateurs, en général par rapport à des objectifs prédéterminés ;
- les compétences des collaborateurs par rapport aux compétences nécessaires dans le poste occupé ;
- le potentiel d'évolution : l'interprétation des résultats obtenus et des compétences démontrées pour évaluer la capacité d'un collaborateur à occuper des postes plus exigeants ;
- l'adéquation aux valeurs de l'entreprise, plus rarement utilisée en France.

En fonction des finalités de l'évaluation, les dimensions à mesurer seront différentes. Par exemple, pour la détermination des plans de formation, ce sont les compétences maîtrisées par un collaborateur qui devront être évaluées.

Les dimensions évaluées varieront également selon les fonctions occupées. Pour un chargé de clientèle, les résultats commerciaux obtenus par rapport aux objectifs fixés en début d'année seront un élément important de l'évaluation. En revanche, pour d'autres fonctions comme les activités comptables ou la gestion des ressources humaines, la notion de résultat peut être plus difficile à établir. Les évaluations pourront alors se faire sur d'autres critères. Enfin certaines dimensions peuvent être difficiles à évaluer. Il sera peu aisé pour des managers d'évaluer le potentiel d'évolution d'un collaborateur, quand ce dernier est amené à occuper des fonctions qu'ils ne connaissent pas.

## 3 La définition de mesures objectives

Une fois identifiées les dimensions à évaluer, il faut s'assurer que des mesures pertinentes pourront être mises en œuvre. Le choix de ces mesures aura un impact fort sur la perception du système d'évaluation par les collaborateurs. Une des questions importantes à résoudre est notamment celle de leur caractère plus ou moins objectif.

L'appréciation portée par le supérieur hiérarchique est une mesure très simple à mettre en œuvre. Par contre, son caractère subjectif donne classiquement lieu à des discussions difficiles en cas de désaccord. A l'opposé, la comparaison des ventes réa-

lisées par rapport à l'objectif fixé par le budget est une mesure objective. Mais ce type de mesure est plus difficile à mettre en œuvre pour certaines dimensions (le potentiel d'évolution par exemple) et dans certaines fonctions. D'autres mesures s'appuient sur des appréciations portées par un plus grand nombre de «noteurs», par exemple les évaluations par les pairs, les subordonnés, ou encore les panels clients. Ces approches d'évaluation à 360° souffrent encore souvent d'un préjugé défavorable dans les grandes organisations françaises.

La bonne approche consiste à utiliser l'ensemble de ces solutions de manière pragmatique en fonction des dimensions et des postes à évaluer, en respectant un ensemble de règles, définies préalablement, sur la qualité et l'objectivité des mesures.

## 4 La mise en place d'un système global

Pour un établissement bancaire de grande taille, la principale difficulté réside dans la mise en place du système, compte tenu du très large spectre de postes et de profils à couvrir et de la nécessité éventuelle d'étendre ce système à un grand nombre de pays.

Une fois définies les finalités, les dimensions et les mesures du système d'évaluation, il faut construire les différents outils et processus nécessaires à son fonctionnement. Un soin particulier doit être apporté à l'articulation des processus d'évaluation et des autres processus de gestion des ressources humaines. Veut-on, par exemple, rapprocher les procédures d'évaluation et la constitution des plans de formation ? Il faudra alors prévoir que l'évaluation des collaborateurs porte sur les compétences maîtrisées et que cette évaluation puisse être utilisée pour établir une proposition de formation pour chaque collaborateur. On pourrait également envisager de fusionner les entretiens d'évaluation et de formation.

Il est important de préciser les rôles respectifs de la DRH et des différentes directions concernées dans la construction des processus et des outils. L'élaboration centralisée d'un système unique s'appliquant à tous les collaborateurs est impossible, à cause de l'ampleur des travaux à réaliser, mais aussi parce qu'une connaissance fine de chaque métier est nécessaire. A l'inverse, une approche décentralisée peut conduire à la mise en place de systèmes très différents. Enfin, lors de la mise en place, il faudra également prévoir l'analyse des données agrégées par chaque direction et par la direction générale pour permettre une gestion globale des ressources humaines ■

*«Pour un établissement bancaire de grande taille, la principale difficulté réside dans la mise en place du système, compte tenu du très large spectre de postes et de profils à couvrir et de la nécessité éventuelle d'étendre ce système à un grand nombre de pays».*