

« Performance, organisation et temps de travail: les défis! »

Colloque de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux

Montréal, le 6 octobre 2011

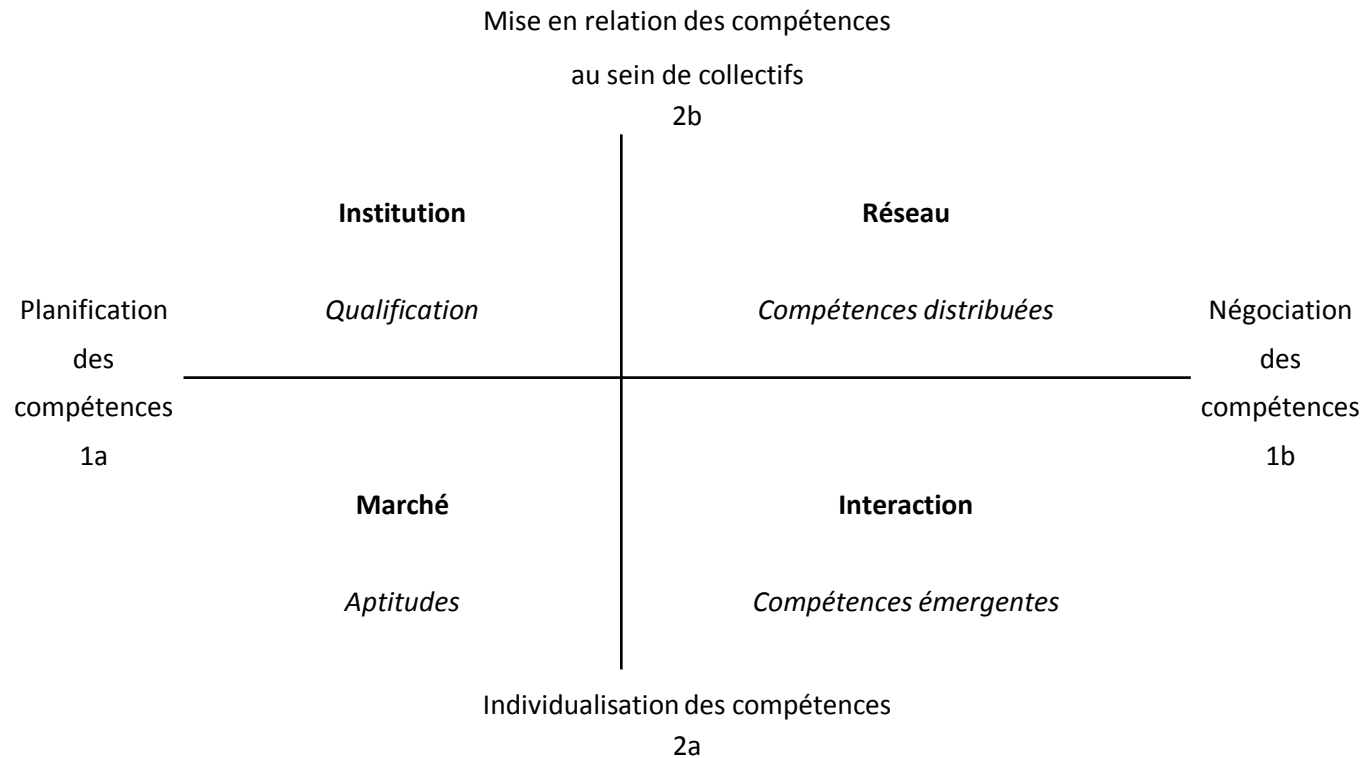
Formation du jugement sur la compétence et formes d'évaluation de la performance au travail

Mircea Vultur

Plan de la présentation

- I) Le jugement sur la compétence des candidats à l'embauche
- II) Formes d'évaluation de la performance au travail
- III) Conclusion et pistes de réflexion

Quatre formes-type de recrutement



La forme-type *marché*

Dans cette forme-type de recrutement, le jugement est guidé par des règles préétablies mais il ancre la compétence dans l'individu. Elle se manifeste par le recours à des critères standard comme l'âge ou l'expérience avec une prépondérance donnée au type d'expérience et à l'entreprise où le candidat a acquis cette expérience. Les demandeurs d'emploi sont évalués en fonction des différents points de repère et leur présence ou leur absence est interprétée par les recruteurs comme des « indicateurs de qualité ». Si les règles institutionnelles jouent dans une certaine mesure, ce sont surtout les aptitudes et les capacités individuelles des candidats et leur performance dans le système productif qui retiennent particulièrement l'attention des recruteurs durant l'opération de sélection. Le diplôme sert plutôt comme base pour faciliter la présélection et sa valeur est fortement relativisé.

Entrevue-exemple

- « Q- Durant le recrutement, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats ?
- R- On va favoriser l'expérience. Le diplôme est pris en considération mais on va l'évaluer dans le profil de ce que l'on cherche, puis ça va être une barre qu'on va essayer de la respecter. [...] La formation est seulement un critère de base du profil. Ça nous permet de faire une présélection rapide au niveau des c.v. mais après, nous valorisons pas mal l'expérience ; et pas n'importe lequel type d'expérience. Nous regardons les entreprises dans lesquelles le candidat a travaillé. » (E19S2P)

- Dans la forme-type de recrutement « marché », d'autres éléments comme le chômage de longue durée, l'instabilité professionnelle ou les activités extraprofessionnelles constituent des appuis importants dans la formation du jugement sur les qualités d'un candidat à l'embauche.

- Pour un DRH d'une entreprise de services qui compte 350 employés, **le chômage de longue durée** vécu par un candidat et perceptible dans le c.v. est un critère discriminant pour juger de ses qualités :
- « Q- Est-ce que vous considérez que le chômage de longue durée dans un c.v., peut avoir un effet négatif pour un candidat ?
- R- Oui, c'est plate à dire mais je serais porté à croire que oui. La première idée qui me vient à l'esprit c'est bien simple : on regarde ça puis on dit : Pourquoi ?
- Q- Est-ce que vous allez contacter quand même le candidat en entrevue à ce moment-là ?
- R- Dépendamment de la demande qu'on ait. Si on est en pénurie de candidats, oui. Je ne vous dis pas que dans ce temps-là c'est assurément qu'on les embauche. Absolument pas! Par contre, on va pousser plus loin l'entrevue pour vérifier pourquoi les choses se sont passées ainsi. » (E11S2P)

- **L'instabilité professionnelle** ou le cumul de plusieurs emplois sur une courte période peut également discriminer un candidat lors du recrutement comme c'est le cas de cette entreprise de production de biens qui compte plus de 100 employés :
- Q- L'instabilité professionnelle peut-elle jouer dans le processus de recrutement ?
- R- Oui, dans le sens qu'on a affaire ici à ce que dans le jargon on appelle des « sauterelles ». Quand les gens changent de job deux, trois fois en trois ans, ça peut aller, mais quand tu as un CV rempli de jobs qui ne durent toujours rien que deux mois, ça s'arrête là. C'est sûr que nous n'embauchons pas beaucoup, mais quand on embauche, on veut qu'il y ait une relation d'affaire qui va se bâtir. On investit dans le candidat, on le forme. Comme la majorité des candidats qu'on a ici n'a aucune connaissance dans notre domaine, bien ça nous oblige à investir un peu plus dans la personne choisie. On ne veut pas faire ça pour six mois, un an, deux ans. On veut être capable de rentabiliser cet investissement, puis de profiter du travailleur qu'on forme. Si j'ai un c.v., et j'observe que la personne a eu dix jobs en six ans, ça a un impact négatif. (E14B2P)

- Certains recruteurs vont également explorer **les activités extra-professionnelles** et les hobbies du candidat en faisant des rapprochements avec ses aptitudes. C'est le cas de ce DRH qui œuvre dans une entreprise de services dénombrant plus de 500 employés :
- « Q- Est-ce que vous tenez compte de ce qu'un jeune candidat vit en dehors de l'emploi ?
- R- Évidemment. Par exemple, si le gars est responsable d'une équipe de hockey, c'est un indicateur positif. Dans mon cas, j'en tiens compte beaucoup.
- Q- Pour quelles raisons ?
- R- Parce que ça montre la capacité de s'impliquer puis de s'engager dans quelque chose. C'est une forme de leadership. Si c'est quelqu'un qui ne fait jamais rien, si sa grande activité c'est de manger du pop-corn en écoutant des films, il a des chances d'être de même dans la vie au travail. Il y a beaucoup d'adéquations entre les deux. » (E01S3P)

La forme-type *institution*

- Dans cette forme-type, le processus de recrutement, tel que décrit par les DRH interrogés, apparaît comme rigoureux et élaboré avec un souci d'objectivité et une préoccupation pour la justification des pratiques d'embauche. C'est la raison pour laquelle les certifications scolaires et les attestations de formation apparaissent comme des critères importants permettant de « maintenir les candidats à distance » et de juger leurs compétences sur la base d'éléments objectifs. Le jugement repose fortement sur les qualifications certifiées (le diplôme), notamment en raison du fait qu'elles correspondent à des critères obligatoires imposés par les règles corporatistes ou par les conventions collectives qui régissent le fonctionnement de ces entreprises. Pour chaque catégorie d'emploi, les compétences et les qualifications sont planifiées et définies à l'intérieur d'un profil de poste. Le processus de recrutement suit alors des règles préétablies et comprend des outils de sélection validés et éprouvés de façon à établir des équivalences entre les compétences exigées par le poste à combler et les qualifications du candidat.

- « Nous appliquons un schéma bien défini pour faire le recrutement. On a la présélection, puis on a l'entrevue. Pour des postes de cadres, on fait faire des évaluations de potentiel. À la base, c'est la présélection qui se fait avec le comité de sélection pour que ce soit fait de façon équitable. Ensuite, on a une grille d'entrevues. La grille d'entrevue comprend des questions qui vont faire référence à l'ensemble de nos critères. On a des réponses attendues, pas des réponses attendues comme telles, mais des éléments de réponse qu'on doit entendre. Pour certains corps d'emplois, dont le personnel de bureau, on a une batterie de tests pour vérifier leurs compétences au niveau de l'ordinateur, du français, de la connaissance des logiciels comme Word, Excel, etc. L'examen de français est obligatoire pour tous les candidats à partir du personnel de soutien aller jusqu'aux cadres. » (E08S3PP)

La forme-type *réseau*

La forme-type « réseau » est présente surtout dans les entreprises de services privés et les petites entreprises, qui comptent moins de 100 employés. Ces entreprises œuvrent majoritairement dans des secteurs de pointe qui exigent souvent une spécialisation particulière : ingénierie, recherche physique, architecture, informatique. Les recruteurs de ces entreprises recherchent des candidats qui ont un profil particulier, une expertise dans ces domaines et une expérience sur le marché du travail. Cette forme-type de recrutement est efficace notamment si les demandeurs d'emploi disposent d'un bon réseau de relations et de fortes compétences relationnelles. Pour les recruteurs, elle permet de réduire les coûts associés au recrutement ; ils sélectionnent, parmi un nombre restreint, les candidatures suggérées par les membres de leur entourage plutôt que d'explorer l'ensemble du marché du travail. En tant que « producteur de confiance », le réseau contribue à diminuer les risques associés au recrutement notamment s'il est mis à contribution sur le marché interne de l'entreprise. Le recours au « marché interne » tant pour recruter un employé que pour avoir des recommandations de candidatures pour un poste à pourvoir s'avère profitable pour les deux parties.

- « Nos meilleurs candidats et nos meilleurs recruteurs, ce sont nos travailleurs à l'interne, ce sont nos propres employés. [...] Nous les connaissons et les gens se connaissent. Lorsqu'on a des emplois disponibles, on avertit tout le monde à l'interne. Quelqu'un de l'intérieur pourrait se présenter sinon les gens disent « telle personne, je ne sais pas si elle est disponible, mais avec le profil que vous recherchez, laissez-moi vérifier si elle est disponible pour s'en venir dans notre entreprise ». On a beaucoup de travailleurs qu'on a trouvés référés par nos employés. » (E04S2P)

La forme-type *interaction*

- Dans cette forme-type, les aptitudes et les traits de personnalité du candidat sont très importants et celui-ci est évalué au moment de l'entrevue. Le recruteur mobilise en grande mesure ses intuitions et ses perceptions. Aucune règle n'est établie lors du processus de sélection et le diplôme retient très peu l'attention. L'« interaction » présente à la fois l'avantage d'être relativement économique, rapide et adaptée à des postes qui exigent un profil centré sur les aptitudes et les habiletés personnelles.

- « Q- Pour le recrutement d'un employé, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats ?
- R- C'est définitivement les caractéristiques personnelles. [...] Ça prend une belle personnalité et de la débrouillardise. Je pense que si une personne a une bonne attitude, même s'il manque un peu de formation, on peut le former ici. Sa formation nous intéresse moins et ce que nous voulons savoir c'est la manière dont il agit au travail. On essaie de déceler ainsi son adaptation, sa capacité d'effort. » (E17B1P)

- Q- Quel rôle joue votre « feeling » dans le jugement sur un candidat ?
- R- Mon feeling est très important. Il devient un outil de recrutement carrément parce que les candidats partent tous au même niveau et la question qui se pose est si j'ai le goût de travailler avec cette personne-là. On essaie de gratter un peu tout en essayant de voir qu'est-ce qu'il a fait avant. Est-il motivé ? Va-t-il « fiter » dans l'équipe ? Pouvoir travailler en équipe est pour moi très important. C'est certain que c'est subjectif, c'est par rapport à moi, par rapport à ce que j'aime. Je ne travaillerai pas avec une personne même si c'est la meilleure, si je ne la « sent » pas. (E25B1P)

- En situation d'interaction, le jugement porté sur les compétences des candidats est donc subjectif et se construit au moment de l'entrevue selon les impressions des recruteurs. L'exclusion rapide d'un candidat durant le processus de recrutement est faible puisque les compétences se négocient en « face à face » et que le jugement est porté par l'évaluateur plus que par les repères que constituent les diplômes ou l'expérience. Néanmoins, en interaction, le candidat doit prouver sa valeur et doit mettre à profit sa capacité à communiquer. La réussite d'une interaction requiert la coopération des interlocuteurs et une forte activation de la part du candidat des compétences communicationnelles et conversationnelles. Cette activation est facilitée lorsque le candidat dispose d'expériences et de relations sensiblement similaires à celles du recruteur, ce qui permettra d'accorder leurs perspectives de discussion.

Correspondance entre les formes-types de recrutement et les formes de jugement sur la compétence des candidats

<i>Formes-type de recrutement</i>	<i>Formes de jugement sur les compétences des candidats</i>
Le marché	Jugement discriminatoire
L'institution	Jugement général
Le réseau	Jugement local
L'interaction	Jugement subjectif

II) L'évaluation de la performance au travail

- Une fois embauché et supposément performant selon le type de jugement appliqué à leur situation, les individus se trouvent soumis à des évaluations de cette performance dans le cadre d'un effort général des entreprises pour augmenter la qualité et la mobilisation de leur personnel. L'évaluation de la performance fait partie du mécanisme de fonctionnement du marché interne de l'entreprise, du processus d'affectation et de rémunération des employés. Elle repose sur un système de règles plus ou moins formalisées qui assure le lien fonctionnel entre l'entreprise et ses employés.

Pourquoi les entreprises font-elles de l'évaluation du personnel ?

- Premièrement, l'évaluation est faite dans le cadre d'une démarche d'**identification des compétences internes qui doivent être en permanence actualisées et renouvelées** à travers la formation en cours d'emploi. Plusieurs entreprises se constituent ainsi une base de données informatisée recensant les compétences des salariés, leurs spécialités et leurs dossiers d'évaluation individuelle.
-
- C'est le cas de cette entreprise qui œuvre dans le domaine de l'ingénierie, dont le DRH nous explique:
- « L'évaluation sert à faire des mises au point avec l'employé, discuter de ses forces, de ses faiblesses, de son cheminement de carrière à court, moyen et long terme de même que de ses attentes par rapport à la formation en cours d'emploi. Est-ce qu'il a besoin de formation spécifique? Est-ce que il y a des attentes par rapport à notre entreprise, sur les outils qu'on devrait lui donner, comme les cours de langues, par exemple. Une fois par année on fait le point sur ces questions. » (E10S3P)

- En deuxième lieu, les entreprises procèdent à l'évaluation de leur personnel pour des fins de **stimulation psychologique des employés**. C'est le cas de cette entreprise qui œuvre dans le domaine de l'impression et de la fabrication des affiches publicitaires :
-
- « Pour nous, précise le DRH, faire l'évaluation du personnel est une chose importante parce que ça nous permet de bien voir le travail des employés et de les soutenir dans leur implication au travail; nos employés sont fortement motivés en voyant qu'on regarde vraiment ce qu'ils font. Évidemment, l'évaluation sert aussi pour garder à jour les compétences de nos employés, analyser leurs forces et faiblesses pour les diriger ensuite vers de une formation correspondante. Mais pour un employé c'est très valorisant d'évaluer et apprécier son travail et ça le motive » (E27B1P)

- En troisième lieu, l'évaluation est faite pour **opérationnaliser le processus d'augmentation de la rémunération**. L'augmentation du salaire suite à l'évaluation est faite par les entreprises dans l'idée que le salaire n'a pas pour seule fonction de rémunérer une contribution productive mais qu'il joue aussi un rôle incitateur, étant positivement relié à l'effort des salariés.
- Le DRH d'une entreprise de services informatiques, souligne à cet égard: « L'évaluation permet de voir la progression des employés et d'établir ainsi des augmentations de salaire. Ces augmentations vont faire en sorte que l'employé sera ensuite plus motivé au travail. » (E29S1P)

Sous quelles formes se fait l'évaluation et qu'est-ce qu'on mesure à travers ce processus?

- A) De manière formelle:
- « Nous faisons l'évaluation du personnel périodiquement et de manière très formelle. Chaque gestionnaire rencontre individuellement son employé. Il y a une fiche qui est remise à l'employé, qu'il remplit de son côté et que l'évaluateur l'analyse lors de leur rencontre. Il y a une mise en commun de la perception de l'évalué et de la perception de l'évaluateur. Ils en viennent à un consensus sur ce qui est à améliorer; on précise les points forts et les points faibles. Par la suite, cette évaluation est signée par l'employé et par l'évaluateur d'un commun accord et elle est archivée dans le dossier de l'individu ». (E10S3P)

- B) De manière ponctuelle et informelle:

« Nous ne pouvons pas faire une évaluation générale de l'ensemble de nos employés parce que on a pas le temps de faire; on a un nombre trop élevé d'employés. Par contre si on a un employé qui a des difficultés et avec qui on a des problèmes, cet employé va être évalué plus régulièrement et on va lui donner de la formation en cour de route. » (E28S3P)

- En ce qui a trait à l'objet de l'évaluation, il ressort du discours des DRH interrogés qu'il est polyforme, mêlant des aspects liés à la personnalité de l'employé, à sa valeur professionnelle, aux compétences, à l'efficacité et au rendement, au résultat de son travail. L'évaluation de la performance dépasse ainsi les seules considérations techniques et pratiques et fait des dimensions sociales et personnelles des éléments importants de la contribution professionnelle apportée. Dans le processus d'évaluation, la valeur du travailleur est posée « au delà du travail »

Conclusion et pistes de réflexion

- Un nécessaire équilibre entre l'exercice de la rationalité et à celui de la justice.
- La sélection et l'évaluation tend à être faite à l'aide de critères et des outils de mesure construits rationnellement mais ce processus est fortement influencé par la négociation entre des principes de mesure. La rationalité et les principes sont deux choses différentes. Ainsi, l'évaluation ne relève jamais uniquement du principe de rationalité sur la base duquel on construit les outils de mesure. D'autres principes de nature axiologique sont mobilisés pour faire la sélection et l'évaluation du personnel et ces principes sont incommensurables car il n'y a pas une méta-unité de mesure qui le transcende. L'évaluateur ne fait pas que mettre en œuvre des outils de mesure, construites rationnellement, il mobilise aussi ses valeurs qui orientent son jugement et ses prises de position. Il faut donc reconnaître la place des valeurs dans la sélection et l'évaluation de la main-d'œuvre, démarche qui relève d'une rationalité élargie.

Interrogations 1

- Comment évaluer individuellement, en cours d'emploi, un employé alors que le travail se fait en équipe ?
- De quelle manière l'apprécier sur une période de temps donnée alors que les priorités dans le processus de production changent assez rapidement ?
- Comment imputer l'échec à un travailleur alors que le risque est parfois exigé par les directions des entreprises comme élément potentiellement porteur de succès et que tout risque comporte une possibilité d'échec ?

Interrogations 2

- Comment décider des performances à réaliser?
-
- Doit-on prescrire de normes de performance ou non?
-
- Si oui, de quelle nature doivent être ces normes et sur quelles bases les fixer afin de pouvoir réduire la distance entre les normes de performance et la performance effective des travailleurs, entre le travail prescrit, attendu et le travail réel?

MERCI!