

Évaluations du personnel non discriminatoires

De nos jours, les procédures de qualification ou d'évaluation du personnel sont devenues monnaie courante. Leurs objectifs peuvent varier : faire le point, préparer une carrière, prévoir des cours de perfectionnement, augmenter un salaire en fonction d'une appréciation du travail.

Des études ont montré que, en dépit d'instruments sophistiqués censés garantir l'égalité de traitement, les femmes s'en tirent en moyenne plutôt moins bien que les hommes. Ce sont les hommes occupant des fonctions de cadres et percevant des salaires élevés qui ont les meilleures chances d'obtenir une très bonne évaluation, alors que le simple fait d'« être une femme » constitue un handicap – comme le démontrent les statistiques. Le plus parfait des instruments d'évaluation peut lui-même être utilisé de manière discriminatoire. Il est donc d'autant plus important de garder à l'esprit certains aspects de ces instruments et de leur utilisation, et d'y rendre les femmes attentives lorsqu'on leur donne des conseils.

Les instruments d'évaluation

En général, les instruments d'évaluation sont une combinaison de questionnaires, de directives tirées d'un guide pour l'entretien personnel, de catalogues de critères et de schémas d'analyse. En principe, tous les instruments procèdent suivant la même démarche. L'évaluation porte sur

- les résultats du travail : à partir du descriptif de poste, des tâches ainsi que de critères généraux comme la qualité, la quantité, l'observation des délais et autres ;
- la réalisation des objectifs : à partir des objectifs convenus
- les compétences : compétences techniques, compétences sociales, compétences de direction ;
- le comportement : attitude au travail, autonomie, engagement.

En règle générale, l'évaluation ne porte pas sur un seul mais sur une combinaison de ces domaines.

Pour exclure autant que possible toute discrimination, il convient de vouer la plus grande attention aux questions suivantes :

- L'évaluation concerne uniquement les points figurant dans ces divers formulaires. En d'autres termes, il faut vérifier que tous les aspects importants du travail et toutes les composantes des prestations de la collaboratrice y sont bien relevés.
- L'évaluation concerne uniquement ce qui est tangible. Toutes les prestations ne sont cependant pas directement tangibles et mesurables. Il faut donc vérifier que l'instrument d'évaluation accueille aussi des « prestations » indirectes et peu spectaculaires comme le rôle au sein d'une équipe ou les travaux préparatoires effectués dans l'ombre. Dans les professions exercées surtout par des femmes, il arrive souvent que les hommes soient loués et particulièrement bien notés pour des comportements jugés normaux et naturels chez les femmes, comme l'empathie et la sollicitude à l'égard de patient-e-s nécessitant des soins.
- Le degré de réalisation des objectifs fixés est aussi mesuré. Il convient dans ce cas d'examiner a posteriori comment la définition des objectifs a été élaborée. Qui a défini ces objectifs ? Étaient-ils réalistes ? Correspondent-ils à ce que la collaboratrice a pu accomplir directement par son activité ou doit-elle indirectement payer les pots cassés pour les erreurs de ses supérieur-e-s hiérarchiques ou d'autres ? Si cet examen diagnostique des absurdités, il faut revoir la définition des objectifs fixés en prévision de l'année suivante.
- Les composantes à noter doivent être définies avec précision. Pour prendre un exemple, la définition de l'« efficacité » peut-elle se concentrer principalement sur l'achèvement ponctuel d'un travail et/ou sur l'exécution soignée de ce travail et/ou sur la présentation de nouvelles idées qui peuvent optimiser un procédé de travail mais commenceront peut-être par causer du retard à cause de la période d'adaptation nécessaire ?

- Le critère de jugement doit être autant que possible défini avec précision. Des notations comme « faible », « moyen », « élevé » autorisent une trop grande marge d'appréciation. Quand c'est possible, il faudrait toujours préciser exactement ce que l'on entend par « faible » ou « élevé ».
- L'évaluation concerne des prestations, des objectifs atteints ou non, un comportement personnel, mais elle ne porte pas sur les qualités personnelles. Exemple : Il est possible de noter la qualité de qui est à l'écoute des besoins de la clientèle mais pas le trait de caractère « amabilité ».
- L'évaluation se fonde sur toute une gamme de critères. Au bout du compte, tout jugement est subjectif. Les distorsions de la réalité et les « condamnations » qui sont le fait d'un ou une supérieur-e hiérarchique donné peuvent être corrigées si plusieurs personnes (les collègues ainsi que les subordonné-e-s) participent à l'évaluation.

Préparatifs de l'entretien

- Connaissance de l'instrument d'évaluation : La collaboratrice doit connaître la manière dont elle va être évaluée, pour pouvoir s'y préparer et amorcer sa propre réflexion.
- Temps de préparation : La collaboratrice doit avoir suffisamment de temps pour se préparer entre la notification de la date de l'entretien ou la réception de l'instrument d'évaluation et l'entretien lui-même. Deux semaines au moins paraissent indiquées.
- Objectifs et conséquences de l'entretien : Les deux parties doivent être au clair sur l'objectif principal de l'entretien. Va-t-il être question de salaire ? de promotion ? d'un état des lieux ? Si le but de l'entretien n'est pas clair, demander des précisions !
- Documentation sur ses propres prestations : À partir des questions fournies par l'instrument d'évaluation (et, le cas échéant, des questions et activités qui n'y figurent pas !), la collaboratrice fera la liste exhaustive de ses propres prestations et se munira des documents dont elle dispose (rapports sur l'achèvement de projets, procès-verbaux, produits, etc.).
- Préparatifs en collaboration avec des collègues : De l'échange d'informations au partage d'expériences et à l'évocation des blocages, en passant par la préparation active – pourquoi pas un jeu de rôles ? –, tout est bon pour optimiser les préparatifs. Ces préparatifs collectifs favorisent aussi la transparence salariale.
- Accompagnement : La possibilité de se faire accompagner par un ou une délégué-e syndical (collègue, représentant-e de la commission d'entreprise, employé-e du syndicat, etc.) devrait être exigée si la collaboratrice se sent ainsi plus sûre ou s'il existe une suspicion de discrimination.

Important : un réexamen périodique !

Il ressort de certaines études que les femmes se sortent systématiquement moins bien que les hommes des entretiens de qualification. C'est pourquoi les résultats de ces évaluations ou qualifications devraient être régulièrement étudiés sous l'angle des différences entre femmes et hommes. Dans ce but, les syndicats, les commissions d'entreprise et les associations du personnel doivent demander l'établissement de statistiques distinctes, une pour les femmes, une autre pour les hommes, sur les résultats de ces évaluations. Si des différences manifestes, permettant de conclure à des discriminations, apparaissent, des mesures doivent être prises (stages de formation, vérification des instruments d'évaluation).

Notre conseil : Movendo, l'institut de formation des syndicats, organise régulièrement des cours relatifs à l'entretien avec le ou la supérieur-e hiérarchique ou l'employeur. Pour plus d'informations : www.movendo.ch.