

Pourquoi les entretiens annuels d'évaluation ne se passent pas du tout de la même manière selon que vous soyez un homme ou une femme



Selon un article publié le 12 avril dernier par la Harvard Business Review, les préjugés sexistes pourraient nuire au développement d'une société, notamment au moment des revues de performances des employés.

Avec Didier J.
Durandy

Atlantico.fr : Quels sont les phénomènes en jeu, et quelles sont les différences réelles constatées entre hommes et femmes dans la revue de leurs performances ?

Didier Durandy : Cela fait plusieurs décennies maintenant qu'un nombre important de superviseurs dans les entreprises sont des femmes.

Le préjugé dit sexiste perd donc progressivement de son importance, puisque de nombreuses femmes évaluent d'autres femmes...

Il semble que les recherches effectuées par l'auteur de cet étude soient orientées : a) vers les sociétés de services, et b) vers les divisions commerciales où la qualité de la relation-client peut s'évaluer assez rapidement et facilement, grâce aux résultats obtenus ainsi qu'aux enquêtes menées auprès de clients.

Dans un service administratif, qualité, logistique, financier, voire RH, les suggestions de l'auteur, qui consistent à augmenter la fréquence des évaluations, sont sans doute moins pertinentes car fondées sur des critères moins rationnels.

En ce qui concerne la revue des performances, il faut prendre en compte la concurrence interne qui règne dans toutes les formes d'organisations : PME/PMI, grandes entreprises, administrations, associations, partis politiques, etc. En fait, tous les arguments sont bons pour garder le contrôle sur le collaborateur ou collaboratrice...

Si une personne – homme ou femme ne se sent pas traité(e) de façon juste et équitable, il/elle doit s'en défendre sur des bases rationnelles, objectives et prouvables.

L'attitude la plus dangereuse à cet égard consiste à subir passivement, à se plaindre aux mauvaises personnes (conjoint, amis, collègues de bureau, ...) qui n'y peuvent rien et qui ne servent que de défouloirs... Je conseille à mes clients se trouvant dans des situations d'injustice, ou subissant des critiques négatives excessives par rapport à l'ensemble de leur performance, de faire valoir leur position à leur hiérarchie directe, voire au 2ème degré hiérarchique, afin d'être respectés.

Et ce pour 2 raisons : s'il existe un malentendu ou un comportement résolument discriminatoire, il est vital de montrer qu'on en est conscient de façon à se prémunir pour l'avenir ; et il est utile pour sa propre estime de soi de ne pas rester sans réaction, quelle que soit la suite ou l'issue obtenue.

Cependant, quels sont les risques à vouloir effacer toute subjectivité ? Comment en arriver à une situation équilibrée ?

La situation équilibrée existe rarement dans la pratique ; s'agissant de relations humaines, la subjectivité règne dans la majorité des cas ; chercher à l'effacer conduit généralement à en créer une autre !

L'équilibre doit être recherché cependant par l'action des Ressources Humaines, puisque c'est leur prérogative de base : la gestion des ressources humaines.

Le principal obstacle rencontré réside malheureusement dans l'évolution – ou la redéfinition - des priorités des RH qui se concentrent de plus en plus sur la gestion des conflits, sur les ratios de masse salariale par rapport au chiffre d'affaires, sur les recrutements et la formation et, surtout, sur le suivi des réglementations et le respect du Droit Social.

La recherche d'une solution équilibrée, je le répète, est étroitement liée à l'attitude et au comportement des salariés qui doivent être constamment prêts à justifier de leurs actions et de leurs résultats de façon à ne pas rester passifs, voire défaitistes, lorsque des critiques négatives leur sont formulées, si tant est qu'elles ne soient pas justifiées.

Il est intéressant de noter que dans de telles situations, les hommes et les femmes sont souvent amenés à adopter des comportements opposés :

- D'un côté les hommes ont tendance à refuser les critiques que l'on peut leur adresser lors d'évaluations, en mettant en doute les capacités et la compétence de leurs auteurs ; ceci leur permet ainsi de garder confiance en eux ;

- Alors que les femmes sont généralement de nature plus vulnérables au risque de prendre les critiques au premier degré et d'initier ainsi une spirale d'auto-dévalorisation, laquelle va conforter leur évaluateur dans les critiques qu'il aura formulées...

Quel lien existe-t-il entre une bonne cohésion de groupe, et les performances d'une société ?

En fait presque tout dépend de la hiérarchie !

Les performances d'une organisation sont largement proportionnelles à la qualité de la cohésion interne. En effet, c'est à la fois l'optimisation des talents individuels qui permet à chacun et chacune de s'exprimer pleinement dans son travail ; et c'est la reconnaissance de ces talents au sein de l'équipe qui permet de créer une complémentarité quotidienne.

Or, c'est justement le rôle du management de lancer ce type de dynamique en interne !

Mais ceci n'est envisageable que si le management en place, qu'il soit intermédiaire ou qu'il s'agisse de la direction générale, est suffisamment solide et sûr de lui pour pouvoir déléguer en toute confiance sans risque de se faire doubler, bousculer, voire éliminé par ses collaborateurs.

Dit autrement, lorsque la hiérarchie suprême n'est pas claire – ou lorsqu'elle est dominée par des luttes internes ou des conflits plus ou moins forts - la cohésion interne reste un vœu pieu...

En résumé, tout se passe comme si la cohésion interne à un service, un département, une filiale ou une maison-mère ne pouvait s'instaurer que de haut en bas de la hiérarchie... Rarement l'inverse. Sauf en cas de lutte de pouvoirs pour affaiblir la hiérarchie en place... Ce qui n'est pas souhaitable.