

## Évaluer sur les objectifs, les compétences ou même les valeurs n'est plus suffisant

Ecrit par [Xavier Baron](#), publié le 23 mars 2012

[Voir les discussions](#)

L'évaluation des salariés peut retrouver une légitimité et une efficacité, à condition d'être recentrée sur le travail lui-même, un travail toujours collectif et toujours plus intellectuel.

### STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 15

Membres ayant affiché : 6

IP ayant affiché : 12

Recommandations : 0

Thème associé : Ressources humaines

L'entretien annuel est aujourd'hui menacé d'une double fuite en avant. Empiler naïvement les fonctions exigées de cet outil, même informatisé sur un mode "collaboratif", tend à le transformer en une sorte de "couteau suisse". Devenu "bon à tout", il n'est bien souvent plus "propre à rien". Ensuite, à vouloir trop reporter ces fonctions sur les épaules des responsables hiérarchiques de premier niveau, l'entretien annuel risque clairement de se transformer en simulacre. L'évaluation des salariés peut retrouver une légitimité et une efficacité, mais à condition d'être recentrée sur le travail lui-même, un travail toujours collectif et toujours plus intellectuel, quitte à inventer d'autres formes et modalités que celle de l'entretien annuel.

### Ce n'est pas toujours dans les vieux pots que l'on fait les meilleures recettes

L'assouplissement de certaines contraintes d'un côté (les horaires, les lieux de travail), les pressions sur la compétitivité et les arguments en faveur d'un travail "libéré" de l'autre (les technologies, l'individualisation, l'autonomie revendiquée, la recherche d'une réalisation de soi dans le travail...), trouvent déjà leur contrepartie dans la réaffirmation de limites aux pressions que peut légitimement exercer l'employeur sur la charge et l'engagement subjectif des personnes. Ce qui est demandé aux salariés est questionnable en termes de légitimité, surtout lorsque la charge n'est ni discutée, ni négociée. Plus grave, il n'est pas démontré que la pression psychologique, à l'aide de normes comportementales, de l'appel aux valeurs, de l'exercice de la violence symbolique..., soit durablement efficace. Les coûts d'un management par la pression et le contrôle sont maintenant clairement manifestés par l'émergence d'un problème de santé publique, les risques psychosociaux (1).

Ces coûts sont tels, dès aujourd'hui, que les systèmes de protection sociale (en déficit), les pouvoirs publics centraux et les territoires (endettés) réagissent. Plus question pour eux d'assumer seuls la charge des externalités négatives d'un management "perdu" (selon le titre de l'ouvrage de François Dupuy, *Lost in management*) et de laisser se reproduire des situations d'atteintes à la santé. Cela signifie que la finalité de l'évaluation et de l'entretien annuel ne peut plus être seulement de l'ordre de l'animation managériale, même si c'est déjà bien quand c'est encore le cas. Elle ne peut pas non plus porter principalement sur des objectifs mesurables, ni sur des compétences et/ou sur des comportements prescrits par un employeur au nom d'une rationalité qu'il ne partage qu'avec lui-même.

Ce qui est en cause derrière la santé, au-delà des coûts, c'est l'indication d'une méconnaissance par le management des conditions de la performance du travail tel qu'il est aujourd'hui devenu, un travail intellectuel au profit d'une production immatérielle. C'est un travail qui échappe à la division verticale et horizontale du travail, pour une production ni mesurable ni dénombrable. S'obstiner, faute de mieux, à appliquer les vieilles recettes industrialistes, continuer dans la voie du "toujours plus de la même chose", dans la "lutte contre la flânerie supposée caractériser le travailleur subordonné" conduit tout droit à l'injonction paradoxale: "*Soyez autonome, mais sans initiative*". Cela conduit à la non reconnaissance et à la perte de sens. Outre les souffrances individuelles, cela nous expose au risque d'une destruction du potentiel réellement discriminant de l'entreprise: sa compétence collective. C'est la négation de l'importance de l'actif que constitue la confiance entre les hommes pour coopérer. C'est la capacité de construire durablement des collectifs productifs qui est en cause.

## Quelle efficacité des critères d'évaluation?

En admettant que l'entreprise dispose de managers/juges suffisamment légitimes et influents pour éviter le pur simulacre (l'entretien comme mise en scène de la comédie du pouvoir institutionnel), encore faut-il des raisons, un sens à l'évaluation. Être évalué n'est ni neutre, ni agréable. Deux dimensions d'efficacité à réunir sont nécessaires ici. Il faut, d'une part, que la démonstration soit faite qu'un processus d'évaluation peut produire un mieux, sinon pour soi (en tant qu'évalué), au moins pour le collectif, pour l'institution qui a le pouvoir de juger. Il faut qu'il se passe quelque chose dans le sens d'un mieux à l'issue de l'évaluation, qu'il y ait un "impact" lisible pour celui qui s'y soumet. Il faut, d'autre part, que le contenu de l'évaluation traite de ce dont le salarié est capable, de quelque chose dont il est responsable et qui contribue à une production de valeur. Il faut que l'évaluation porte efficacement sur quelque chose qui œuvre au bénéfice de l'œuvre et/ou d'un devenir en commun.

Dans la pratique, cela relativise fortement la pertinence de l'évaluation sur des objectifs. Prescrire des résultats, toujours plus (dans le mesurable), avec encore moins (dans ce qui est mesuré), c'est a priori légitime et c'est facile; c'est à la portée de contrôleurs de gestion armés de feuilles Excel! Mais est-ce efficace? Quels doivent être les objectifs de l'activité réelle concrète et quotidienne, quand le travail exige coopération et engagement subjectif, quand l'activité est pilotée par la pertinence des réactions à l'aléa, l'événement? Bien malin celui qui serait capable de les dire et de les évaluer, en dehors de ceux qui font, ce ceux qui savent à peu près "comment" mais s'interroge souvent sur le "pourquoi"! Plus grave encore, l'évaluation est quasi exclusivement individuelle et l'atteinte des résultats, pour l'essentiel on le sait bien, ne dépend pas (et dépend de moins en moins) des personnes individuellement (de leurs efforts). En pratique, les résultats sont une mesure de l'œuvre collective, leurs conditions d'obtention sont essentiellement l'affaire du management, de l'organisation et des processus dont les salariés ne sont pas les premiers responsables.

Ce critère d'efficacité relativise tout autant l'idée d'évaluer des compétences. C'est tout à fait acceptable pour les salariés soucieux d'être personnellement reconnus, pour ce qu'ils sont autant que pour ce qu'ils font. Mais d'une part, techniquement, les compétences requises sont décidément bien difficiles à qualifier de manière opératoire. On voit bien la faiblesse des référentiels le plus souvent proposés dans les supports d'entretien. Ils sont d'autant plus génériques et généraux qu'ils se veulent applicables à tous, dans un même support et informatisé désormais de surcroît. Au-delà, on peut toujours développer des compétences. Tout le monde y est favorable. Mais sur le court terme, elles sont ce qu'elles sont et là encore, elles sont largement dépendantes de ce qui est demandé. Les compétences ne sont pas des attributs naturels, elles sont d'abord fonction de ce que l'organisation du travail exige, de ce dont on peut faire l'apprentissage dans un collectif, ce que la culture et le management autorisent à faire.

Reste alors l'idée de prescrire le respect de valeurs. C'est plus discutable, c'est encore discuté, mais c'est légitime. Le fait est que c'est techniquement facile. Toutes les entreprises retombent d'ailleurs peu ou prou sur les mêmes: loyauté, esprit d'équipe, souci du client, curiosité, responsabilité, courage.... On est tenté là de répondre chiche! Mais, au-delà de la formulation et d'un usage d'évaluation portant conséquences sur la situation individuelle pour que cela soit audible au-delà de la langue de bois, il faut que "*celui qui le dit, y soit!*"

Une chose en tout cas est sûre. Les dérives et les remises en cause des pratiques actuelles indiquent qu'il ne faut pas laisser la main aux "corps intermédiaires", ces nouveaux clercs de la qualité, du contrôle de gestion, des systèmes d'information et même de la GRH. Il ne faut pas laisser tous ceux qui vivent des reporting en tous genres prescrire a priori des méthodes et des critères d'évaluation pour les autres, quand bien même ils le feraient au nom de l'objectivation. Ils ne peuvent raisonner que sur une toute petite part de la réalité, celle qui est mesurable. Ils ne peuvent pas rentrer dans la seule "méthode" qui vaille, un dialogue en confiance. Munis de benchmarks (degré zéro de la pensée en management), armés d'évidences trop souvent faites de modes, ils n'ont pas le début de la capacité à connaître le réel de ce travail qu'ils prétendent gérer. Les laisser faire serait la meilleure façon de persévérer dans l'erreur, dans cette mise en invisibilité du travail (selon la formule de Philippe Zarifian) dont nous souffrons tous.

(1) Voir la synthèse de la toute récente étude Mal-être au travail, mythes et réalités sur la santé mentale au travail de l'OCDE, selon laquelle « 20% de la population d'âge actif dans la zone OCDE souffrent de troubles mentaux ». L'OIT évaluerait de son côté à (un minimum de) 3 à 4% du PIB dans l'Union Européenne les coûts de mauvaise santé mentale.

Crédit photo: © pandore - Fotolia.com

Partagez sur :

Envoyer à un contact | Imprimer | Recommander

## L'AUTEUR



Xavier Baron

### Derniers articles

- 23 mars 2012  
Évaluer sur les objectifs, les compétences ou même les valeurs n'est plus suffisant
- 23 février 2012  
L'entretien annuel, rien ne va plus!
- 10 janvier 2012  
Le management de l'entreprise sous la surveillance de la Cité
- 3 octobre 2011  
Pourquoi pas un DRH à la direction financière de l'entreprise?
- 8 juin 2011  
Open space et télétravail: réduire n'est pas (toujours) optimiser
- 4 mai 2011  
Un bureau, pour quoi faire?
- 24 février 2011  
Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?
- 11 janvier 2011  
La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ?
- 13 octobre 2010  
L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique?
- 22 juin 2010  
De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes
- 6 avril 2010  
Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance
- 6 janvier 2010  
« Dessine-moi un Codir... »
- 22 octobre 2009  
Crise : l'entreprise face à ses tentations
- 9 septembre 2009  
Managers : la guerre des talents n'aura pas lieu

### LES ARTICLES LES PLUS COMMENTÉS

Appel solennel à la Francophonie et à la France pour une francophonie en mouvement et une langue française réhabilitée

[1 discussion autour de cet article](#)

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

[1 discussion autour de cet article](#)

Classements des universités : jusqu'où ira la fascination?

[1 discussion autour de cet article](#)

[Plus d'articles](#)

## Discussions

Ouvrir une discussion

### RÉSEAU

- Mon tableau de bord
- Mon profil
- Mon réseau
- Mes messages
- Les membres
- Les groupes

### IDÉES

- Ma Une
- Mes dépêches
- Les auteurs
- Rechercher un article
- Proposer un article

### CARRIÈRES

- Les offres d'emploi
- Publier une offre d'emploi
- Mon compte