



L'entretien d'évaluation sous l'œil de la Cité

SOURCE DE STRESS, L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION EST SUR LA SELLETTE. NON SEULEMENT EN RAISON DE SES COÛTS POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS, MAIS AUSSI À CAUSE DE SON INEFFICACITÉ.

► Xavier Baron

La régulation du rapport de subordination salariale porte depuis l'origine (mi-xx^e siècle) sur les limites « extérieures » des situations de travail, au-delà desquelles le contrat de travail ne pouvait

étendre le pouvoir de l'employeur. Les prérogatives de gestion et de management à l'intérieur du lieu et de la durée autorisée étaient peu touchées en dehors des réglementations sur les conditions physiques de travail et la prévention des acci-

dents et maladies professionnelles (AT/MP). Aujourd'hui, législateur, ONG et juges interviennent de plus en plus sur le management. La Cité fait irruption dans l'entreprise pour en fixer des normes de gestion et dire les « bonnes pratiques ».

Des méthodes et des limites nouvelles

Les exigences de la Cité se manifestent au travers de nouvelles formes de régulation. Elles assignent à l'entreprise des objectifs tels que le maintien ou le développement de l'emploi – ou à tout le moins de l'employabilité –, la santé et la sécurité, physique et psychique, des salariés, l'insertion des jeunes, des personnes handicapées ou des seniors, le respect de l'environnement, la préservation des ressources naturelles.

En apparence plus « soft » que les normes juridiques traditionnelles, ces prescriptions sont en réalité très exigeantes. Elles incitent à remettre en cause certaines évidences ou croyances du type de celle qui veut que l'employeur est libre de fixer des objectifs et d'évaluer des résultats, d'apprécier des compétences, voire de juger du respect de valeurs dans l'exercice de l'activité professionnelle. Le levier de la

Les points forts

La société multiplie les exigences vis-à-vis de l'entreprise et influe de plus en plus sur son management.

L'exemple de l'entretien d'évaluation, outil incontournable de gestion et pourtant considéré comme instrument potentiel de stress et de harcèlement par certains juges, est à cet égard particulièrement significatif.

Le débat sur l'évaluation met en relief les transformations du travail et la légitimité d'une pratique devenue obsolète, car ignorant le contenu du travail et son caractère collectif.

contrainte pure et dure (sur les durées, l'autorisation de licenciement, l'effort de formation...) est moins mobilisé. Par contre, à partir des lois Auroux, puis de Robien, Aubry, jusqu'aux injonctions diverses de négociation, la question du travail a été investie, moins pour protéger le salarié et ses droits en tant que travailleur, que pour favoriser ici l'expression directe des salariés, là l'emploi (des autres) puis, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle⁽¹⁾. On est ainsi passé de l'édiction de limites à l'encouragement des bonnes pratiques. ►►

► (1) Voir Laurent Duclos, « Le droit de la bonne pratique, enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers philosophiques*, n° 116, décembre 2008.

» Sur la méthode, le législateur attend plus clairement des partenaires sociaux qu'ils fixent eux-mêmes les règles, quitte à « détricoter » en partie le droit. Sur le temps de travail, par exemple, il incite aux heures supplémentaires et il admet largement les dérogations sous conditions de négociations collectives et d'avenants individuels (loi TEPA du 20 août 2008). Au nom de la sécurisation des parcours professionnels, il incite aux bonnes pratiques de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (loi Borloo 2005).

Pour l'équilibre des retraites, la réforme de novembre 2010 impose des accords et des plans d'action de prévention de la pénibilité au travail dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés. Avant cela, c'est une loi de financement de la Sécurité sociale (décret du 20 mai 2009) qui incite à la négociation d'accords ou, à défaut, à des plans d'action, pour l'emploi des seniors. Une autre brèche a été ouverte par la lutte (relevant du pénal) contre le harcèlement. Au nom de la protection de la dignité et du respect des citoyens, le droit et les juges interviennent non plus seulement sur la répression de comportements individuels délictueux, mais sur les pratiques managériales, avec la notion émergente de « harcèlement institutionnel ». Cette notion s'est élargie avec la lutte contre les discriminations (de genre, d'âge, d'origine, de préférence sexuelle...). C'est particulièrement clair dans le domaine du recrutement. Sous la surveillance de la HALDE, les entreprises ne sont plus aussi libres de « ne pas recruter » certains comme elles l'entendent, quand elles recrutent. C'est également vrai de la gestion des carrières, en commençant par celles des syndicalistes et des femmes.

Du respect du droit au trou de la Sécurité sociale. Avec l'émergence des risques

psychosociaux, des décisions sont intervenues, marquant des limites nouvelles. La Cité s'immisce dans la définition de la charge de travail et l'évaluation des salariés au nom de la lutte contre le stress (plan d'urgence) et de la santé publique. Ces limites sont déduites des obligations de l'employeur en matière de sauvegarde de la santé physique et mentale des travailleurs. Avec la montée en puissance de la faute inexcusable dans le cadre des obligations de résultat sur la santé, le droit de la Sécurité sociale prend le relais du droit pénal et du droit du travail. Les tribunaux des affaires de Sécurité sociale (TASS) relaient les conseils des prud'hommes.

Surveillées par la HALDE, les entreprises ne sont plus aussi libres de discriminer à l'embauche.

Quel que soit le code invoqué, les juges font désormais clairement le lien entre le temps et la charge de travail, le management, l'évaluation et la santé. Le 29 juin 2011 par exemple, la Cour de cassation érige le droit au repos au rang des exigences constitutionnelles à propos des limites du forfait. Le lendemain, la cour d'appel de Paris consolide la faute inexcusable pour un accident cardiaque consécutif à une surcharge de travail.

Ce n'est plus le contrat en tant que tel qui est encadré, mais des pratiques managériales, au vu des souffrances provoquées et de leurs conséquences présumées sur le déficit de la Sécu ! C'est que les systèmes de protection (maladie, accidents du travail-maladies professionnelles, retraite) n'entendent pas assumer seuls les externalités négatives des entreprises.

Le management sous l'œil de l'opinion et des juges. Déjà, la jurisprudence SNECMA (du 5 mars 2008) limitait le pouvoir d'organisation des employeurs en installant la compétence des juges du fond pour apprécier des organisations « de nature à compromettre la santé et la sécu-

rité des travailleurs ». Ajoutons au paysage l'arrêt du 10 novembre 2009 de la Cour de cassation qui précise que « peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique ». L'espace de la négociation ne porte plus seulement sur les limites quantitatives. La prévention impose d'intégrer les risques liés aux contenus, à l'organisation du travail exigé et à son management. Des textes conventionnels apparaissent, comme les accords récents dans l'automobile, à France Télécom ou les accords nationaux interprofessionnels, celui de 2008 sur le stress et celui de 2010 sur le harcèlement et la violence.

Les élus s'en mêlent. On pense aux conclusions de la mission d'information du Sénat (rendues en juin 2010) sur le « mal-être » au travail. Les sénateurs proposent ainsi d'intégrer dans le droit du travail « l'évaluation de la charge psychosociale des postes », l'élection directe des membres du CHSCT et l'inscription du stress post-traumatique au tableau des maladies professionnelles. On pense enfin au rapport Lachmann, Penicaud et Larose sur « bien-être et efficacité » rendu en février 2010 à la demande du Premier ministre François Fillon.

La santé, un « absolu » pour la négociation de compromis. Ce qui est nouveau et embêtant avec le stress, c'est qu'il porte un risque pour la santé. Et ce qui est ennuyeux avec la santé « physique et mentale », par différence avec une négociation sur la durée du travail ou les salaires, par exemple, c'est qu'elle n'est pas susceptible de compromis classiques. Selon la définition de l'OMS, « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». C'est

La santé n'est pas susceptible de faire l'objet de compromis. C'est un absolu.

un absolu. Il est donc « légitime » que les CHSCT, leur consultation et leur pouvoir de recours à expertise, assorti de la menace de référés au civil, soient susceptibles de bloquer des projets qui relèvent (ou relèvent) du pouvoir de direction. Il faudra bien, malgré tout, continuer d'élaborer des compromis sur la nature et les niveaux de risques acceptables. Car, on le sait bien, le risque zéro n'existe pas. L'enjeu et les acteurs parties prenantes dans la boucle se déplacent⁽²⁾. La négociation déborde les frontières de l'entreprise devenues poreuses, d'autant plus

qu'une partie des enjeux est « assurantielle ». Avec les atteintes à la santé, il y a la morale, mais il y a aussi la question de savoir qui va payer.

Entretien annuel, rien ne va plus !

Parmi d'autres outils ou initiatives des employeurs (mobilité incitée, reporting, équipement en informatique nomade) l'entretien annuel entre désormais dans la catégorie des pratiques licites mais suspectes. Elles sont potentiellement discriminatoires, harcelantes, stressantes et donc dangereuses pour la santé des travailleurs ! Le Centre d'analyse stratégique s'est vu commander une note sur le cas des entretiens individuels d'évaluation dans la relation qu'entretiennent les pratiques de GRH avec le « bien-être au travail »⁽³⁾. Quelle ironie, quand on se souvient que cet outil a longtemps été promu comme un « cadeau » censé nourrir un besoin de reconnaissance des salariés... »

» (2) E. Henry, « Les politiques de santé au travail ; une légitimité fragile », in L. Duclos, G. Groux et O. Mériaux (dir.), *Les Nouvelles Dimensions du politique*, LGDJ, 2009.

» (3) CAS, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail, le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », Note d'analyse n° 239, septembre 2011.

» Des enjeux renouvelés pour les pratiques d'évaluation.

Des textes vieux de près de vingt ans avaient déjà précisé que l'évaluation des salariés était bien une prérogative légitime des employeurs, mais à condition de porter exclusivement sur l'activité professionnelle. La durée et les conditions de pénibilité ou d'environnement du travail restent des variables bien sûr, mais elles ne sont plus seules en jeu. L'organisation, les pratiques d'animation managériales, les outils de gestion sont clairement en question. Les juges sont de plus en plus sollicités pour les encadrer, dès lors qu'elles sont « efficaces », c'est-à-dire suspectées de faire pression sur les salariés, via un management accusé de rester « indifférent, dépourvu de visibilité sur la charge de travail de ses collaborateurs »⁽⁴⁾.

Ce n'est plus seulement le travail, sa durée et ses conditions physiques qui sont régulées. Cela concerne la définition de la charge de travail, les pratiques et les outils de management dans leurs impacts sur la santé mentale, sur un niveau acceptable d'engagement subjectif des personnes, sur la dépense psychoaffective – cf. la confirmation en appel, le 19 mai 2011, de la faute inexcusable de Renault pour le suicide d'un ingénieur en octobre 2006. Et l'on voit symptomatiquement revenir dans les débats l'entretien d'évaluation. Sous la forme de l'entretien annuel, il n'est obligatoire selon la loi que pour les salariés au forfait annuel, c'est-à-dire non soumis aux horaires collectifs ou aux contrôles des heures. Par L'ANI de décembre 2003, le principe d'un « entretien professionnel » au moins tous les deux ans est énoncé. En 2004, la loi précise ce droit au profit des salariés de plus de 45 ans pour des « entretiens de seconde partie de carrière », renouvelables tous les cinq ans (à la demande des salariés). Enfin, avec l'ar-

ticle 12 de la loi du 24 novembre 2009, « un bilan d'étape professionnel » doit être proposé au moins tous les cinq ans à partir de deux ans d'ancienneté, mais ses modalités restent à définir dans le cadre d'un nouvel accord national.

Gérer, mais pas au risque de la santé.

Action/réaction ? Indubitablement, la pression s'accroît. Les entreprises font feu de tout bois. Elles demandent de plus en plus à l'entretien annuel de dépasser l'outil d'animation managériale pour devenir un « vrai » outil de gestion (de la rémunération, des mobilités, de la formation, d'un licenciement...). Elles veulent en faire un « vrai outil » de pilotage de l'activité, de mise en efficience des salariés.

Il était légitime, elles le veulent efficace. La Cité se fait alors le porte-voix de salariés trop silencieux. Le message qu'elle leur adresse en retour est clair. Les entreprises doivent tenir compte des recommandations gouvernementales, de l'opinion publique, du sens commun et des juges.

Si l'employeur tient toujours de son pouvoir de direction le droit de fixer des objectifs et d'évaluer les résultats ou les compétences (y compris par un *ranking*), tout n'est pas légitime s'agissant des « moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés ». Les juges peuvent se prononcer sur la validité des critères et des méthodes utilisés.

Après le groupe Wolters Kluwer France en 2008 (par un arrêt du tribunal de grande instance de Nanterre), en septembre 2011 la cour d'appel de Toulouse a suspendu le déploiement d'un système d'évaluation des cadres d'Airbus intégrant

» (4) Selon les termes de l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 19 mai 2011 confirmant la faute inexcusable de Renault à l'origine d'un suicide d'un ingénieur de haut niveau en octobre 2006.

Ce n'est plus seulement le travail, sa durée, ses conditions qui sont régulées.

des « critères comportementaux non conformes aux exigences légales ». En première instance, le tribunal avait estimé que la question posée sur le fond, « à savoir la possibilité d'intégrer la notion de courage dans une grille d'évaluation », méritait débat ! Ces cas sont précédés de l'arrêt Mornay (28 novembre 2007) qui fait de la consultation du CHSCT une obligation, au-delà de celle du comité d'entreprise, au motif que l'entretien peut comporter des enjeux de « nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail ».

Etre évalué, à condition de pouvoir bien faire son travail.

Que se passe-t-il donc ? « Lost in management »⁽⁵⁾ ! L'outil perdure. Il s'étend même au bénéfice des attentes qui pèsent sur lui, mais dans une conception clairement devenue obsolète⁽⁶⁾. Il veut s'appliquer à des réalités et des « deals » qui ne sont plus ceux qui en avaient justifié l'apparition.

Nous avons ici, sur le terrain de l'instrumentation de gestion, la conséquence d'un phénomène que des sociologues (Philippe Zarifian) et des psychologues du travail (Yves Clot) dénoncent avec force. Ce n'est pas le principe de l'évaluation qui est en cause. Les juges l'ont confirmé à chaque arrêt. Les salariés y sont même plutôt favorables. Ce n'est pas l'idée d'être responsable (et reconnu comme tel) qui est refusée, bien au contraire. C'est le fait, malheureusement croissant, d'être soumis à l'évaluation de résultats ou de compétences dans la méconnaissance, dans l'invisibilité, voire même, dans un mépris de ce qui fait le travail réel.

Ce qui est en cause, c'est la double peine. C'est d'un côté le fait d'être condamné à se battre pour réaliser un travail trop souvent empêché par ceux qui devraient le rendre efficace, les managers et l'organisation.

C'est le fait d'être contraint à se contenter d'un travail qui n'est « ni fait, ni à faire » malgré les efforts déployés par les salariés eux-mêmes. Et de l'autre, c'est le risque de se voir reprocher par ces mêmes managers l'insuffisance de résultats justement due aux lacunes de l'organisation du travail. C'est le fait d'accepter d'être désigné comme responsable d'une qualité non conforme et d'une insuffisance de résultats, du fait d'un emploi « trop grand pour des salariés trop petits », alors que les organisations sont illisibles et servent des stratégies décidées ailleurs. C'est le fait d'être soumis à des objectifs mal définis, évolutifs, souvent contradictoires, pas toujours clairement éthiques et sans évidemment pouvoir en négocier les moyens. C'est de ne pas pouvoir seulement dire cette incapacité d'agir, du fait de l'organisation et du management, y compris dans l'entretien annuel.

Les salariés peuvent partager l'objectif de compétitivité, des valeurs comme celle de l'esprit d'équipe, de l'excellence, de l'orientation client, voire du courage ou de la loyauté, mais à condition de n'être pas seulement « un peu autonome ». Il faut pouvoir constater qu'il est possible de prendre vraiment des initiatives et d'être correctement rétribué pour cela. La charge, les niveaux et la nature des objectifs, la formulation des compétences requises et des comportements exigés sont de la compétence du CHSCT nous dit maintenant le droit. Le bon sens et un zeste de démocratie devraient ajouter qu'ils sont de la compé-

Etre évalué sur un travail empêché par ceux qui devraient le rendre efficace... C'est la double peine.

» (5) En référence au titre de l'ouvrage de François Dupuy, Seuil, 2011.

» (6) Sur l'histoire comme sur les fondements critiquables de cette pratique pourtant consensuelle, voir C. Dejours, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Editions, 2003 ; et G. Reyre, *Évaluation du personnel, histoire d'une mal-posture*, L'Harmattan, 2008.

» tence également partagée des salariés eux-mêmes, individuellement et, plus encore, collectivement.

Les turpitudes de l'entretien annuel.

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 » pour en accroître le rendement 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 perdre en crédibilité, voire de se transformer en pur simulacre. L'évaluation des salariés peut retrouver une légitimité et une efficacité à condition d'être recentrée sur

L'évaluation des salariés peut retrouver une légitimité si on la recentre sur le travail lui-même.

le travail lui-même, un travail toujours collectif et un travail toujours plus intellectuel, quitte à inventer d'autres formes et modalités que celle de l'entretien annuel.

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.

Le sens d'une pratique : efficacité et légitimité.

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 (RPS) ⁽⁷⁾. Ces coûts sont tels que les systèmes de protection (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 » et de laisser se reproduire des situations d'atteinte 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 les RPS, 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. C'est 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 qui n'est 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

⁽⁷⁾ Voir la synthèse de la toute récente étude de l'OCDE, « Mal-être au travail, mythes et réalités sur la santé mentale au travail », selon laquelle « 20% de la population d'âge actif dans la zone OCDE souffre 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.

paradoxale : soyez autonome, mais sans initiative, sans le pouvoir d'agir. Cela conduit à la non-reconnaissance et à la perte de sens. Outre les souffrances individuelles, cela expose les entreprises au risque d'une destruction du potentiel réellement discriminant de leur performance : les compétences collectives. C'est nier l'importance de l'actif que constitue la confiance entre les hommes et l'institution pour coopérer. C'est remettre en cause la capacité de construire durablement des collectifs productifs. 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 pour la rendre acceptable. Être évalué n'est ni neutre, ni agréable.

Evaluer des objectifs et des résultats que l'on ne sait pas fixer ?

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 responsable, de quelque chose qu'il est en capacité d'influencer ou de gérer et qui contribue à une création de valeur. Il faut que l'évaluation contribue 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

Quels doivent être les objectifs quand le travail exige coopération et engagement subjectif ?

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,

dans l'intelligence manifestée face à l'événement ? Bien malin celui qui serait capable de les dire et de les évaluer, en dehors de ceux qui font, de ceux qui savent à peu près « comment » mais qui s'interrogent souvent sur le « pourquoi » !

Plus grave encore, l'évaluation est quasi exclusivement individuelle. Or 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 individuellement ne sont pas les premiers responsables.

Evaluer des compétences que l'on ne sait pas décrire ?

Ce même critère d'efficacité relativise tout autant l'idée d'évaluer les 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'entretiens. Ils sont d'autant plus génériques et généraux qu'ils se veulent applicables à tous, dans un même support et informatisés désormais de surcroît. Au-delà, on peut toujours vouloir développer des com-

» 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 mais des construits. Elles sont d'abord fonction de ce que l'organisation du travail exige, de ce dont on peut faire l'apprentissage par l'activité professionnelle et dans un collectif. Les compétences que l'on peut apprécier sont celles que la culture reconnaît, que l'organisation sollicite et que le management autorise de mettre en œuvre. Si les compétences sont bien au cœur de la production de valeur, si elles sont toujours mises en œuvre par des personnes, il n'est pas légitime de tenir les salariés individuels pour seuls responsables de leur pertinence comme de leurs insuffisances.

Juger sur le respect des valeurs ? 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 très 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 de l'évaluation portant conséquences sur la situation individuelle à partir de critères que les juges invalident au besoin ⁽⁸⁾, pour que cela soit audible au-delà de la langue de bois, il faudrait que « celui qui le dit, y soit ! ». Les dérives et les remises en cause des pratiques actuelles indiquent en tout cas 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 reportings en tous genres prescrire a

Juger les gens sur le respect des valeurs implique que l'exemple vienne d'en haut.

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.

Refonder l'évaluation sur le travail et les collectifs

Nécessaire si elle est efficace, à défaut de quoi nous ne serions plus dans le champ de la gestion, l'évaluation en entreprise doit trouver une nouvelle légitimité. Elle doit porter sur le contenu du travail et s'appuyer sur une compréhension partagée, discutée collectivement, de ce qui fait la qualité de ce travail. En pratique, cela n'ira pas sans une cohérence minimale avec les systèmes de sanctions, positives ou négatives ; rémunération, conditions de travail, perspectives de progression... Mais avant cela même, il faut imaginer des méthodes, des protocoles d'évaluation et d'auto-évaluation, pour et par des collectifs, sur ce qui fait le quotidien de leur travail, sa qualité et l'analyse de la performance qui en résulte. Inventer, innover dans ce domaine, c'est observer et adapter.

» (8) Dernier exemple en date, en mars 2012, le TGI de Paris juge illicite une évaluation proposée par Sanofi Avantis portant sur « rechercher l'efficacité et les résultats » parce que floue et difficilement vérifiable, de même que « penser de façon stratégique » parce que particulièrement difficile à appréhender et à évaluer objectivement.

La figure de « l'arbre à palabre », le thème de la controverse, la permanence de la pulsion démocratique, le service de l'œuvre... peuvent nous indiquer des pistes de formes d'évaluation à expérimenter. Ce ne pourra être qu'au cas par cas. Sans pour autant abandonner différentes formes et usages d'entretiens individuels qui ont leur place, il faut inventer des espaces de discussions collectives pour l'élaboration d'une « déontologie » partagée sur le travail lui-même. Alors, et alors seulement, les conditions seront réunies pour restaurer l'évaluation dans des pratiques de gestion à la fois légitimes et efficaces.

La question de légitimité : qui es-tu pour me juger ? Personne n'aime être jugé. Être évalué est toujours difficile. C'est acceptable s'il y a une confiance suffisante de l'évalué dans ses juges/managers. Pour cela, il faut que les évaluateurs aient réellement du pouvoir sur la situation de l'évalué et qu'ils en soient suffisamment proches. Or, on sait bien que c'est souvent la quadrature du cercle dans les pratiques actuelles. Ou l'évaluateur est « de proximité » et il a peu de pouvoir sur la définition des objectifs et encore moins sur la sanction des réussites ou des difficultés du salarié. Ou il a du pouvoir et il ne connaît pas l'évalué. Au-delà de la connaissance du réel, cette proximité doit être professionnelle, culturelle et sociale. Il faut questionner ici la « qualité de proximité » de dirigeants qui ont bénéficié d'un extraordinaire mouvement en leur faveur en termes de rémunérations relatives et de conditions de vie. Un évaluateur qui gagne deux fois le salaire de son collaborateur n'appartient plus au même monde. Or il est vain de demander l'acceptation d'un jugement sans la condition d'une solidarité perçue. Il n'est pas d'évaluation

Un évaluateur qui gagne deux fois le salaire de son collaborateur n'est pas du même monde.

sans référence à la responsabilité. Il n'est pas de responsabilité sans solidarité.

Ensuite, il faut interroger les termes du « deal ». Conformité et soumission ont été obtenues largement en contrepartie d'un minimum de sécurité. Quelles entreprises sont encore prêtes à la garantir ? A défaut de sécurité, s'il y a au moins des opportunités et si je suis dominant, je peux tenter de jouer mon jeu dans le jeu. Si au contraire je suis dominé, je n'ai pas les ressources pour jouer des opportunités. Je peux encore accepter de me soumettre, d'être dans la conformité. Mais dans les deux cas, dominant ou dominé, plus personne ne coopère vraiment. Plus personne ne joue le jeu. C'est le cynisme qui devient le ressort et le masque de la conformité des uns. C'est la peur qui est alors le ciment fragile de la soumission des autres.

Enfin, s'arroger le droit ou simplement assumer la charge de porter un jugement de valeur sur autrui, c'est endosser l'ambition d'être soi-même exemplaire. Malheureusement, enquêtes et radios trottoirs le répètent à l'envi : managers et dirigeants ne sont plus considérés comme tels.

Et si on évaluait plutôt le travail ? Dans la tradition « industrialiste », la durée et l'intensité du travail sont des indicateurs indirects mais suffisants de la performance. Le « toujours plus de la même chose » peut être pertinent. Plus d'heures (moins coûteuses ou mal décomptées), plus d'intensité prescrite et obtenue font sens pour l'entreprise (au rapport de force près !). Pour évaluer cela, pas besoin d'entretien. L'horodateur ou la mesure de la production matérielle suffisent.

Aujourd'hui, l'essentiel de la valeur produite est immatérielle et servicielle. Elle mobilise un travail intellectuel. La performance est de plus en plus affaire d'intelli- »

» gence relationnelle, d'engagement subjectif, d'interactions volontaires, de pertinence... L'évaluation de la production, avant la sanction du marché, est subjective également. C'est alors sur le travail lui-même que l'évaluation peut et doit porter..., quitte à demander un effort d'empathie et de curiosité à l'évaluateur ! Organisé par des agents des méthodes, selon une rationalité prétendument scientifique, le travail « industrialiste » ne se discute pas. Il s'exécute, quitte ensuite à « faire payer » ! Expert, non substituable, nécessairement autonome, piloté par le contexte et les relations, le travail d'aujourd'hui, dans l'incertitude et l'imédiateté, « ne va pas de soi ». On est bien en peine de se le représenter, et plus encore de le mesurer.

Ce qui est efficace et légitime, c'est de parler et de juger du travail. En pratique, il y a un moyen relativement simple. Il suffit de partir d'une question : « qu'est-ce que je peux faire, moi, représentant de l'organisation, pour vous permettre de bien faire votre travail en connaissance de cause ? » Un préalable est certainement d'écouter et d'accepter une relation entre adultes, parfois inégaux certes, mais adultes. Ce n'est pas gagné, mais c'est l'enjeu.

Evaluer le travail des collectifs. Il faut enfin combattre inlassablement un raccourci idéologique. La performance, comme concept et comme réalité, n'est pas individuelle. Qu'il y ait des inégalités de capacités, des différences de puissance individuelles, de profils, d'envies..., ce n'est pas douteux. Mais onze « talents » ne font pas un « onze » performant. Recruter des talents n'est pas de la gestion. C'est de la cueillette, ou des emplettes ! Il n'est même

pas du tout évident que la notion de compétence individuelle ait un sens. Ce que je sais faire, je l'ai appris des autres et de l'organisation. La compétence individuelle n'a de réalité et d'intérêt que dans sa mise en œuvre dans une organisation particulière, pour faire face à des événements incertains

et non reproductibles, dans une réalité telle qu'elle est, avec d'autres et pour des finalités auxquelles l'individu peut s'associer mais qui le dépassent.

Sur le plan du rendement de l'outil gestionnaire comme de la justice procédurale, l'efficacité de l'évaluation est moins un problème de critères que

l'affaire d'une capacité de l'institution à reconnaître, à évaluer, à discriminer et à guider des collectifs.

Les systèmes de production sont devenus extrêmement complexes et interdépendants. Le travail qu'il faut remettre au centre de l'évaluation est un travail de plus en plus intellectuel (informationnel, communicationnel, relationnel). Ce travail est au service d'une production de plus en plus immatérielle (ni dénombrable ni mesurable). Fonder une « justice procédurale » de gestion exige l'invention de procédures d'évaluation collective d'un travail intellectuel. La question n'est plus simplement, comme on l'entend parfois, de limiter les effets pervers d'une évaluation individuelle sur les fonctionnements collectifs et la destruction du lien social. Ces effets pervers existent bien, mais on n'en est plus là. L'évaluation trouvera un espace de légitimité si elle trouve un début d'efficacité, pas pour faire pression ou simplement justifier d'une sélection, mais pour contribuer à la performance. Celle-ci est fondée sur le travail. Là est l'objet efficace et légitime de l'évaluation. Elle est collective, ou elle n'est pas. L'évaluation du travail des collectifs est l'enjeu de l'instrumentation de gestion à inventer. n

Eviter la méfiance et le mépris du travail et de ceux qui le font est un préalable pour évaluer.