

## COMMENT EVALUER SES SALARIES ?

L'essentiel à travers la presse...

Tests, mise en situation à l'embauche, analyse des objectifs réalisés, grilles d'évaluation à l'entretien annuel, bilan comportemental, notation à l'occasion d'une mobilité, l'entreprise utilise une multitude d'outils pour juger, son salarié à chaque moment clé de sa vie professionnelle.

Si tous ces instruments de provenance anglo-saxonne – « assessment center », « test in basket » – ont tant de succès, c'est qu'ils rassurent. Chacun se persuade de la faible part laissée à la subjectivité. Est-ce si sûr ?

Sans doute, à l'exception de la graphologie - spécialité française cette fois - source de débats sans fin, les différentes méthodes d'évaluation semblent admises dans leur principe. C'est davantage l'utilisation qui en est faite qui prête le flanc à la critique.

D'abord, l'évaluation porte parfois « sur tout et n'importe quoi ». Vous pouvez demander à un responsable de noter la créativité, la motivation, le « relationnel » d'un salarié, avec la meilleure volonté du monde, il ne pourra pas le faire objectivement. On estime souvent préférable de faire porter l'évaluation sur le chiffre d'affaire, le bénéfice dégagé, les parts de marché gagnées. Facile pour les commerciaux mais pour les autres il faut trouver des critères quantifiables ...et les valider à l'avance avec les collaborateurs, sinon leur justesse voire leur légitimité pourraient être contestées a posteriori.

Seconde limite à la pertinence de ces méthodes, le facteur humain. Si les parties se connaissent, l'affectif peut jouer. Ce peut être aussi plus insidieux. Par exemple, chacun a tendance à uniformiser l'évaluation des subordonnés. Sur une échelle de notation, même si elle est suffisamment détaillée et bien définie, ils apparaîtront dans une zone généralement comprise entre « moyen » et « bon ». Tranquillité sociale assurée, marge de progression aussi mais l'entretien devient alors routine de pure forme.

Plusieurs méthodes sont proposées pour y remédier. Le 360° consiste à s'auto-évaluer, se faire évaluer par son N+1 et par son N-1. Le fait de juger son responsable peut être apprécié par la base, la multiplicité des intervenants doit garantir l'impartialité...à condition que chacun se sente libre de jouer le jeu à fond !

Autre pratique, le « forced ranking ». Relevant que les évaluations étaient trop souvent complaisantes, certaines sociétés ont imposé, bon gré, mal gré, des quotas de salariés à placer dans les catégories faibles, avec les conséquences que l'on imagine pour ceux qui auront été jugés insuffisants. Efficace, à coup sûr, cette technique est déjà dénoncée par les syndicats. Elle peut en tout cas donner lieu à des dérives dont la presse s'est fait l'écho.

« L'assessment center », tout aussi stressant pour le salarié, trouve moins d'opposants. A l'origine réservé aux recrutements de cadres supérieurs, il est aujourd'hui adopté pour étudier les demandes de mobilité interne. Au travers de mise en situation, il s'agit de mesurer par plusieurs observateurs internes ou parfois externes à l'entreprise, l'aptitude du postulant à résoudre des cas pratiques. C'est le test de la corbeille à courrier à traiter de façon chronométrée, l'entretien avec le client ou le directeur mécontent (en réalité des acteurs), la simulation d'une réunion de travail etc. Les compétences sont ici évaluées mais aussi et surtout la personnalité pour des postes importants. « C'est au pied du mur qu'on voit le maçon » dit le proverbe. Oui, mais « l'assessment center » ne s'improvise pas, c'est beaucoup de temps, de travail et d'argent dépensé, trop pour l'entreprise moyenne.

Du moins cet outil est-il là pour rappeler à tous que l'affectif, le « feeling » et l'instinct de l'évaluateur peuvent être de mauvais conseillers et savoir si un salarié fait bien son travail est une bonne chose, savoir comment il s'y prend peut être tout aussi édifiant pour l'entreprise.

### « Sources et bibliographie

- « Evaluation : ce que font les meilleurs » - Management février 2003
- « L'entretien d'évaluation – réussissez votre examen de passage - Challenges 19 septembre 2002
- « Ces outils qui mettent les salariés sur le gril » - Liaisons sociales juin 2002
- « Les notes d'évaluation sont peu fiables » - Courrier cadres 27 juin 2002
- « Entrez sans peur dans l'assessment center » - Courrier cadres 9 janvier 2002
- « Carrière – La sélection par l'assessment » - Les Echos 27 février 2001

### et aussi...

- « Management : juger la performance ou l'individu, le dilemme de l'évaluation » - Personnel ANDCP Février 2003
- « Mobilisation contre les dérives de la notation des salariés » - Le Monde 16 avril 2002