

L'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS

L'évaluation du personnel est une pratique récurrente qui semble revenir périodiquement à l'ordre du jour.

Elle ressortit d'attentes au fond très multiples des instigateurs et se traduit bien souvent par des pratiques globalement décevantes malgré des bénéfices locaux indéniables.

Un éclairage de la nature et des enjeux des problématiques d'évaluation montre l'importance et la richesse de ce qui est en question en même temps que les carences de conceptions et pratiques par trop réductrices.

Cet éclairage permet de réajuster les ambitions en la matière et surtout de déboucher sur l'instauration de pratiques cohérentes et significatives là où sont trop souvent cultivées l'incohérence et l'insignifiance.

La théorie des Cohérences Humaines et ses développements méthodologiques servent ici de base à cet examen.

1) LA PROBLEMATIQUE D'EVALUATION : DIMENSIONS ET ENJEUX

Tout d'abord il faut pointer ce qui fait l'oubli le plus fréquent :

Evaluer est une question de valeurs. Or, il n'y a pas d'évaluation possible s'il n'y a pas reconnaissance d'une "échelle de valeurs" commune, pour le corps social d'une entreprise.

C'est ce qui repère le Sens de son "bien commun" (éthos, éthique) exprimé par exemple par son projet, sa politique générale, ses ambitions, etc.

C'est ce qui se retrouve dans ses logiques de management, d'organisation de hiérarchie des responsabilités, etc...

Evaluer, c'est permettre à chacun de situer sur une même échelle de valeurs mais à des niveaux et dans des termes différents :

- La qualification de son travail (opérations, fonction, responsabilité)
- La mesure des progrès ou réalisations effectués,
- Les enjeux significatifs qui peuvent être ambitionnés.

Ainsi la pratique d'évaluation a-t-elle comme intérêt :

- de mettre en évidence et de faire partager le Sens et la cohérence de l'entreprise au travers de la reconnaissance de son système de valeurs et de leur hiérarchisation.
- de formaliser quantitativement et qualitativement les objectifs de progrès de l'entreprise et chacun de ses services et des personnes qui les constituent, et ce dans une même cohérence et un même Sens.
- de mesurer de façon intrinsèque et relative la "valeur" des réalisations ou progrès fait ou à faire, des qualifications, etc.
- de mobiliser les structures d'encadrement dans le jeu de la transmission concrète des valeurs ; celui de la hiérarchie structurelle des valeurs ; celui d'une pédagogie de l'évaluation.
- de développer "le discernement des valeurs" et la responsabilisation par une meilleure maîtrise de la valeur des choses, des actions, dispositions, compétences, etc. selon l'échelle des valeurs propres à l'entreprise.

Au fond, l'évaluation révèle des processus de régulation existants, plus ou moins empiriques et plus ou moins cohérents. Elle permet d'en ajuster le Sens et la cohérence d'ensemble et enfin de créer une dynamique de progrès générale et personnalisée.

Devant ces enjeux, les pratiques sont souvent très pauvres, réductrices, incohérentes avec d'autres "logiques de valeurs". Elles souffrent d'un manque de "signifiante", personnelle et collective à tous les niveaux (tel directeur général n'a jamais d'entretien d'évaluation avec ses collaborateurs immédiats tous directeurs de divisions où ils développent des philosophies de l'évaluation divergentes qui suscitent malentendus, cloisonnements et cacophonie), (telle entreprise développe une politique qualité sur des valeurs étrangères à la culture d'entreprise, l'évaluation révèle l'incohérence des échelles de valeurs).

2) MISE EN PLACE D'UNE PRATIQUE DE L'EVALUATION

La mise en place généralisée d'une pratique de l'évaluation réclame une "éducation" individuelle et collective en même temps qu'un apprentissage des pratiques "d'appréciation de la valeur". C'est à la fois une culture et un savoir-faire. Cette culture et ce savoir-faire sont non-standards mais spécifiques à chaque entreprise selon son échelle de valeurs propre et le Sens que ses

dirigeants veulent dé terminer.

Il y a donc toujours :

1) à élucider le Sens et l'échelle de valeurs propre à l'entreprise,

2) développer une macro-pédagogie qui est développement généralisé d'une culture institutionnelle de l'évaluation en même temps que l'apprentissage de pratiques ad-hoc.

3) Pour cela, il faut :

- élaborer une stratégie macro-pédagogique culturellement fondée et significative (point 1°)
- concevoir les pratiques, moyens et outils culturellement significatifs (la manière d'évaluer est significative de la culture d'une communauté).

4) Conduire cela au travers d'une dynamique participative contrôlée et mesurée pour faciliter l'appropriation (pertinente et intégrative) du système d'évaluation.

5) Permettre autant que possible les rapprochements avec :

- les modalités d'élaboration et de réactualisation des projets, plans et programmes d'action de l'entreprises,
- celles évidemment de gestion des ressources humaines et notamment recrutement, formation, rémunérations, promotions, etc.
- la légitimité et la qualification des hiérarchies managériales.

Chaque entreprise doit donc concevoir son propre scénario stratégique de développement de l'évaluation. La standardisation reviendrait à enfermer la différenciation des valeurs (responsabilisante) dans la normativité conformiste (déresponsabilisante).

Les méthodologies "Cohérences" permettent d'appréhender, de concevoir et conduire de telles opérations dans toute l'épaisseur de leur richesse et leur complexité grâce notamment à sa maîtrise des questions de Sens, de cohérences et des structures "cohérencielles" dynamiques.

Roger NIFLE

Août 1994

Pour toute information, ou conseil, intervention, formation, prendre contact avec :

L'INSTITUT COHERENCES

Chemin de Pinton

26780 ALLAN

TEL : 04 75 91 81 75

EMAIL : rnifle@coherences.com

(Précisez le domaine ou le texte qui vous intéresse)

[Panneau d'information - Accueil du site](#)