



Penser l'évaluation

Du bilan au dialogue

Dans le monde de l'entreprise, tout est soumis à évaluation : dans le sillage du reporting qui concerne l'activité d'un service ou d'une entité, s'est logiquement développé son pendant pour l'activité humaine, avec l'évaluation des personnes. La nécessité de **l'évaluation**, celle des activités techniques comme celle des performances humaines, **s'impose comme une évidence**. Pourtant, dans d'autres « mondes », l'évaluation est considérée comme l'instrument d'une déshumanisation du rapport au travail : après la « vague » de suicides qui a ébranlé France Telecom, des comités de réflexion, constitués de psychanalystes et d'intellectuels, se sont penchés sur le **thème de la souffrance au travail** et certains pointent l'évaluation comme responsable de cette dégradation.

Il se trouve que je me situe à l'intersection de ces deux mondes, celui de l'entreprise et celui de la psychanalyse. En effet, dans notre cabinet de conseil RH, l'originalité de notre approche de l'accompagnement s'exprime dans le choix de nos consultants : diplômés de grandes écoles de commerce et psychanalystes. Ces deux mondes ne cohabitent pas de façon très naturelle et notre ambition est de contribuer à **construire un pont entre l'entreprise et la psychanalyse**. Cette réflexion nous passionne depuis plus de dix ans et, à notre surprise, plusieurs sont les DRH qui nous suivent dans cette voie. Ils témoignent aujourd'hui que les salariés qu'ils nous ont permis d'accompagner ont fait l'expérience d'une évolution authentique et durable grâce à une approche à l'opposé de toute standardisation. A ces salariés, nous proposons un outil d'évaluation 360° que nous avons construit et qui s'avère être l'un des temps forts de notre travail. Notre hypothèse est que cet outil, loin d'être une menace pour les rapports de travail, permet un dialogue fécond, et ceci grâce à quelques conditions essentielles qui en déjouent les pièges éventuels.

Le piège principal est celui du chiffre. L'évaluation serait dangereuse si elle se confondait avec un processus prétendant circonscrire l'humain par des chiffres et éliminer les effets, supposés néfastes, de la subjectivité. Obtenir **la transparence absolue**, prétendre juger l'humain d'un **regard purifié de toute subjectivité**, est une dérive théoriquement possible de l'évaluation, dénoncée par ceux qui s'y opposent, mais elle n'est pas le seul point de vue sur l'évaluation. Notre observation de ce qui se véhicule dans les entreprises à propos de l'évaluation ne nous apporte pas d'éléments qui iraient dans le sens de confirmer ces appréhensions. Les salariés déclarent, au contraire, leur satisfaction d'avoir un temps qui leur est réservé, soigneusement préparé par chacun des partenaires de ce dialogue, et qui leur permet d'y voir clair, de définir un cap et de s'exprimer. En effet, l'évaluation est un outil censé permettre au salarié et à son manager de « se parler », se parler vraiment, une fois par an. En principe, l'exercice « exige », et donc *donne l'autorisation*, de passer les barrières de l'inhibition et de la réserve pour se dire les choses, mais aussi il les cadre, ce qui à l'inverse permet de contrôler les propos excessifs. Il aide à éclairer des malentendus, à mieux comprendre les attentes de l'autre, à exprimer des demandes. Du moins, lorsque chacun en use de la « bonne » façon.

Bien sûr, cruauté, manipulation, perversion de l'objectif initial, toutes les dérives sont possibles et c'est pourquoi il est pertinent d'écouter les voix qui s'élèvent pour en dénoncer les éventuels mésusages, afin de rester vigilant sur ces détournements possibles. Mais au fond, comme toute activité humaine, l'évaluation est soumise à la façon bien particulière dont chacun va s'en emparer, ni plus, ni moins que toute autre forme de relation. **Octroyons ce crédit** aux hommes qui l'utilisent : les managers ne sont pas des robots, chacun traite la procédure avec son libre arbitre, avec le souci de l'appliquer dans la posture la moins évaluative possible dans la relation à l'autre. Notre parti pris est bien sûr celui d'une évaluation conçue comme point de départ d'un dialogue et non comme la menace d'un jugement.

Parmi les différentes formes d'évaluation se trouve l'évaluation 360°, qui recueille l'avis non seulement du supérieur hiérarchique (n+1), mais aussi des collègues (n) et des collaborateurs (n-1). Pour ce qui nous concerne, notre outil d'évaluation 360° a été bâti en s'appuyant sur toute **cette réflexion éthique**. D'un côté, nous utilisons le langage de l'entreprise : des formulaires, des cases à cocher, qui délimitent, rassurent et amorcent les choses par la création d'un objet de dialogue sous la forme d'un recueil de données.

C'est la condition essentielle qui permet d'user de l'évaluation de la « bonne » façon : la création d'un objet pour discuter, à l'envers d'un instrument pour « frapper ». Mais aussi trois autres critères nous semblent nécessaires pour contrer les possibles effets pervers de l'outil :

- d'une part une invitation à ne pas répondre anonymement, ce que revendiquent au contraire tous les autres prestataires de cet outil comme une « garantie », ceci afin d'**éviter l'écueil de la cruauté ou de la lâcheté qui permet, sous couvert d'anonymat**, d'exprimer des verdicts qui ne peuvent être ensuite assumés dans un dialogue constructif. Pour nous, l'intérêt de l'exercice ne réside pas dans **la supposée exactitude des moyennes de chiffres**. Mieux vaut une « note » adoucie d'un bémol mais assumée qui, par conséquent, peut ouvrir sur une explication.
- d'autre part, des **questions ouvertes**, pour sortir des cases à cocher et exprimer spontanément, « hors cadre », ce que chacun pense d'essentiel sur la personne évaluée.
- enfin, une invitation répétée à commenter les résultats de l'exercice lors d'**un dialogue** avec chacun de ceux qui ont pris le temps de réfléchir à cet exercice délicat, qui consiste à dire les choses de la façon la plus vraie possible, en tenant compte de l'être humain qui lira ce témoignage d'intérêt et de confiance.



Alors, **évaluer**, loin de menacer la relation, peut la rendre **plus vivante**.

