

Les cahiers des EDC

**REGARD CHRÉTIEN
SUR L'ÉVALUATION
DU COLLABORATEUR**



Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

Sommaire

Préambule	5
Introduction : Faire appel à l'intelligence	7

Chapitre 1 :

ÉVALUATION ET PERFORMANCE

Respecter un cadre législatif	11
Une rencontre, ce qu'elle peut être	12
Se former et former	15
Conduire un entretien d'évaluation	15
Pour épanouir les talents	17
De la personne au collectif	20
Illustrations de systèmes d'évaluation	23
Quelques questions pour l'évaluateur et l'évalué	25

Chapitre 2 :

ÉVALUATION ET CULTURE D'ENTREPRISE

Savoir, savoir-faire et savoir être	29
Évaluation et intégration des jeunes	30
La cohérence avec l'environnement et la cohérence de la différence	34
L'évaluation, le client et le sens	35
Quelques questions par rapport à la culture de l'entreprise	36

Chapitre 3 :

ÉVALUATION ET FOI CHRÉTIENNE

Jugement et foi chrétienne	38
Valeur et foi chrétienne	39
La rencontre d'évaluation : vivre la grâce de la rencontre	41

POUR ALLER PLUS LOIN

Bibliographie	43
Idées pour une réunion EDC autour de l'évaluation	48

Remerciements	51
---------------------	----

Préambule

Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens ne pouvaient rester à l'écart d'une réflexion sur l'évaluation, c'est-à-dire sur la sollicitation et la reconnaissance des talents dans l'entreprise. Dans la compétition mondiale à laquelle nos entreprises participent, deux facteurs bien différents sont déterminants : d'une part les charges et taxes qui pèsent sur les entrepreneurs et les entreprises, notamment sur le coût du travail, d'autre part la capacité d'innovation, la qualité du management, la motivation des équipes, l'épanouissement des talents.

La réflexion sur les talents, et plus précisément sur l'évaluation, a donc été confiée à un groupe de travail dont la première caractéristique des membres est la diversité.

Le cahier des EDC produit par ce groupe de travail met en évidence deux difficultés :

- L'une tient à la nature d'un exercice qui déborde largement le cadre habituel. Au-delà des compétences, l'évaluation vise à prendre en considération les personnes et leur potentiel, tant il est vrai que le respect authentique va de pair avec l'exigence.
- L'autre est issue du constat qu'il s'agit d'acclimater une pratique qui, de proche en proche, concerne la totalité du management : accepter la diversité, faire de l'intergénérationnel une richesse, susciter la motivation individuelle et collective sont des exigences qui s'imposent partout, à tous les niveaux.

Ce cahier est en fait un rappel à tous les dirigeants et managers, en premier lieu aux EDC, que si les entreprises sont les lieux de création des richesses économiques, elles sont d'abord des lieux d'épanouissement des richesses humaines : il ne saurait y avoir de performance durable sans appel à l'expression des talents de chacun de ceux qui participent à l'aventure collective.

Robert Leblanc
Président des EDC

Introduction : Faire appel à l'intelligence

Nous abordons un monde économique nouveau. La montée de la concurrence s'impose à toutes les entreprises et implique un travail permanent de la créativité pour prendre en considération les évolutions. La vitesse de celles-ci, accélérée sans cesse par la pression technologique et l'omniprésence de la communication, se traduit par un climat d'incertitude. L'attention aux signaux faibles et la rapidité de réaction deviennent des atouts concurrentiels déterminants pour la performance économique. C'est, d'une autre façon, dire que le facteur différenciant devient l'intelligence des hommes qui collaborent au projet collectif.

Dans le même temps se manifeste de plus en plus clairement l'obsolescence rapide des connaissances et des compétences : les processus évoluent, les attentes évoluent, les produits évoluent, l'environnement évolue. Comment la manière de regarder les hommes et d'apprécier leur contribution à la performance n'en serait-elle pas impactée en profondeur ?

Ce que l'on désigne sous le nom d'évaluation revêt dès lors une place centrale. Ce processus prend des formes variées selon les entreprises, leur culture, les objectifs qui lui sont assignés. Il est fréquemment enfermé dans des normes et la liste des critères auxquels se réfère l'évaluation s'est progressivement élargie en prenant en compte compétences, comportements et objectifs.

À l'heure où la diversité des talents apparaît de plus en plus clairement comme un enjeu majeur, il est apparu nécessaire aux EDC de faire un point sur cette question. De quoi s'agit-il, en effet, si ce n'est de la place de l'homme dans l'entreprise ?

Une question qui est apparue d'emblée complexe : quoi de commun entre des groupes multinationaux et des PME ou des TPE ? Jusqu'où aller dans le questionnement et la prise en considération de pratiques fort diverses ? Comment prendre en compte la nécessaire montée de la prise de risque

dans un contexte de mouvement et d'incertitude, avec son corollaire, l'acceptation de l'échec comme part intégrante de l'évolution de l'entreprise sur ses marchés ?

Les éléments de réflexion proposés sont, de ce fait, placés sous le signe de l'humilité. Une humilité qui s'impose à tout dirigeant responsable, à la recherche de réponses à ses interrogations et de critères propres à éclairer sa prise de décision.

Il nous a semblé pertinent de débiter par un examen de la partie émergée de l'iceberg, c'est-à-dire les aspects que l'on peut qualifier de techniques : comment évalue-t-on ? Cette exploration a conduit à s'intéresser à une partie immergée qui est apparue rapidement comme déterminante. C'est ce qui concerne la culture, cet ensemble de façons de penser et de se comporter qui caractérise toute collectivité et permet le « vivre ensemble ».

Ces analyses ne sont pas propres à un dirigeant chrétien : tout responsable conscient de l'importance des hommes dans la formation de la valeur peut, de notre point de vue, s'approprier les analyses que nous proposons. S'il fallait résumer nos propos, ce serait en effet sous trois assertions :

- La reconnaissance de la personne, par l'évaluation de sa contribution, est un facteur de motivation et de créativité.
- La dimension de développement personnel, entendue comme l'attention aux talents propres à chaque individu et à leur valorisation, constitue un levier majeur de progrès.
- L'adaptation de l'entreprise à son contexte et la pérennité de sa performance passent par l'évaluation de l'ajustement de chacun au projet collectif aussi bien que par l'attention à la performance proprement collective.

Il nous est donc apparu nécessaire, en tant que chrétiens, de prendre en compte une dimension supplémentaire, celle de l'arrière-plan spirituel. C'est une interrogation qui est ainsi proposée au dirigeant. Elle concerne les fondements de sa motivation personnelle d'entrepreneur et, à ce titre, interpelle tout à la fois le « en vue de quoi » et le « comment ».

Cela conduit à répondre à la question de la spécificité d'un responsable ou dirigeant chrétien : s'il est clair que des manquements à la morale ou à l'humanisme le disqualifieraient, l'essentiel n'est pas apparent puisqu'il s'articule dans la lecture de son vécu à la lumière de sa foi, question éminemment personnelle, du ressort de l'intime. Elle ne lui épargne ni les doutes ni les interrogations. Ne serait-ce pas, du reste, la principale justification des EDC, lieu où échanger sur ces doutes, ces interrogations ou même ces déchirements, à la lumière d'une foi partagée ?

Le Dieu des chrétiens a fait l'homme à son image. Il le veut « grand ». Et l'homme grandit à travers les challenges relevés, les relations assumées. C'est dire que la portée, la pertinence, le contenu, l'impact de l'évaluation sont au cœur des interrogations d'un responsable chrétien.

Il nous a paru pertinent, et même essentiel, que le lecteur puisse s'exprimer, noter les réflexions qui lui paraissent intéressantes ou, a contrario, ce qui l'interpelle ou le choque. Le but de cet opuscule n'est pas de donner une supposée bonne parole mais, à partir des convergences dégagées au sein d'un groupe de travail, de susciter : provoquer à la réflexion, à l'échange, à l'action.

Par ailleurs, on ne saurait trop insister sur le distinguo à opérer entre entretien annuel et processus/entretien d'évaluation. On ne saurait confondre les deux sans risque de confusion ou de limitation à des aspects formels. L'évaluation suppose un souci et un respect qui imposent réflexion et prise de recul.

ÉVALUATION ET PERFORMANCE

Respecter un cadre législatif

Ce qui suit n'a pas de prétention juridique et vise à préciser et commenter le cadre légal dans lequel se situe nécessairement l'évaluation des salariés.¹

Contenu de l'entretien d'évaluation

On s'accorde généralement sur le fait que l'entretien d'évaluation a pour but de fixer des objectifs à atteindre au personnel pour une période déterminée, et d'évaluer les résultats obtenus pour le passé, en fonction de l'ensemble des priorités, des connaissances, de l'expérience et des comportements et aptitudes. Il s'agit d'une explicitation fine des missions afin de déterminer les compétences nécessaires à leur exercice et les actions de formations destinées à acquérir et à améliorer ces compétences.

Un entretien d'évaluation débouche en général sur des engagements mutuels en termes d'objectifs et de moyens. Les objectifs sont déterminés par rapport aux missions générales de la structure et peuvent comporter une part d'ordre qualitatif. La spécification des objectifs peut s'accompagner de l'acquisition de nouvelles compétences, les moyens correspondants étant définis en termes de formation, d'embauches, d'investissements, de redéploiement des tâches...

Il est clair que l'on ne peut parler de l'entretien d'évaluation sans faire référence aux compétences. Cela conduit à s'intéresser à la GPEC.

Le cadre réglementaire de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC)

La démarche de GPEC est obligatoire dans toutes les structures de plus de 300 salariés (Loi de cohésion sociale

1. On pourra consulter www.legifrance.gouv.fr ; www4.centre-info.fr ; www.docendi.com ; www.wikipédia.org/entretien_d'évaluation

du 18 Janvier 2005). Elle trouve son origine dans le constat d'une évolution de plus en plus rapide du contexte économique. Elle incite les entreprises à s'interroger sur leurs perspectives en termes qualitatifs aussi bien que quantitatifs sur les hommes. L'employeur est ainsi tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires, ainsi que sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion des mesures d'accompagnement associées (formation professionnelle, VAE, accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique).

La GPEC est une gestion anticipative qui tient compte des contraintes de l'environnement de l'entreprise et instaure un dialogue avec les représentants du personnel.

Commentaires

Les qualifications évoluent. Il devient essentiel de mesurer cette évolution et de l'introduire dans la gestion des ressources humaines. C'est l'objectif des « **référentiels de compétences** », recensement des besoins de qualification et outil de prévision des évolutions correspondantes.

La démarche, si elle se limitait à ce seul aspect, resterait incomplète. La qualification acquise par la formation n'est qu'une promesse de performance. La performance, dans un poste quel qu'il soit, requiert en effet plus que la qualification technique.

La performance repose dans les faits de plus en plus sur la capacité du collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique, à agir et à prendre des initiatives. La compétence suppose alors une capacité et une volonté d'action qui tiennent compte de finalités et prennent en compte à tout moment le contexte dans lequel se situe le salarié.

Une rencontre, ce qu'elle peut être

Parmi les outils à la disposition d'un manager, l'entretien d'évaluation annuel d'un collaborateur devrait occuper une

position centrale. A condition de retenir qu'il s'agit avant tout d'un entretien, c'est-à-dire d'un échange le plus authentique possible entre membres d'une même entreprise, soumis donc à un même cadre de référence.

L'évaluation et son compte rendu écrit peuvent alors devenir un repère pour le développement du collaborateur autant que pour sa contribution potentielle et réelle à la performance de l'entreprise.

Dans cette optique, que pourrait être et que ne devrait pas être l'entretien d'évaluation ?

L'évaluation pourrait être :

Un espace d'écoute, de parole, un moment d'ouverture, un dialogue, une construction à deux, un projet de développement, un engagement, un moment fort dans la vie professionnelle, l'occasion renouvelée de partager une vision de l'entreprise et d'y prendre part, l'observation des actions entreprises, l'objectivation des résultats, des situations vécues, un moment de vérité, le droit à l'erreur, l'inventaire des qualités et des points forts, un facteur de progrès et de cohésion, l'occasion pour l'évaluateur de démontrer sa maturité, sa capacité à faire progresser, un moment si nécessaire de courage et de sanctions expliquées, la transmission d'une culture d'entreprise, d'une motivation, d'une envie de créer, de contribuer à une action commune, de se dépasser...

Ce ne devrait pas être :

Le jugement d'une personne, un règlement de comptes, un exercice de pouvoir, un outil de classement, une confession, un monologue, une démonstration de force, une compétition, une humiliation, une rencontre amicale, une formalité, un moment bâclé, une intrusion dans la vie personnelle, un moment de séduction, une conversation de café du commerce, un échange à la machine à café, un interrogatoire, le pointage des faiblesses, un exercice scolaire, une sanction gratuite, une négociation, la mesure de la valeur financière de la contribution, un moment de découragement, de solitude partagée, de peur...

Dans un contexte où le temps s'est raccourci et où dominent incertitudes et inattendu, l'entreprise a un besoin croissant d'initiative, d'ouverture au changement et de créativité. La recherche de la performance repose sur la motivation des personnes et l'entretien d'évaluation, lieu de reconnaissance de la personne par excellence, s'en trouve valorisé. Moment d'écoute privilégié, il doit être préparé, comme le management doit y être préparé. On ne peut assez souligner le fait que le courage du manager y est un élément déterminant pour le progrès de ses collaborateurs, pour parler avec eux de leurs performances, les motiver et les lancer ou les relancer dans une dynamique à travers la fixation d'objectifs.

Conçu de cette manière, l'entretien d'évaluation appelle des remarques de trois ordres :

- Dans un contexte où coopération, communication et ouverture au changement sont des enjeux permanents, les aspects qualitatifs et comportementaux sont à prendre en considération.
- Il est important que soient pris en compte tous les faits significatifs de la contribution à la performance et aux résultats. C'est appeler à une préparation sérieuse de la part tant de l'évaluateur que de l'évalué.
- La fixation des objectifs est un aspect crucial. Elle doit tenir compte du fait que, si les objectifs sont individuels, l'évalué est, dans le même temps, appelé à une collaboration en vue d'une performance d'ensemble. La cohérence entre ces deux aspects est un facteur de crédibilité déterminant.

Une considération importante doit être faite à ce stade. Il est en effet courant de confondre entretien d'évaluation et annonce de mesures salariales. Le danger est double. D'une part, réduire le regard à un point de vue financier qui n'est qu'un aspect (souvent non déterminant) de la motivation. D'autre part, limiter implicitement l'échange, la formalisation monétaire permettant d'échapper à des interrogations plus profondes et potentiellement plus fécondes pour les personnes. C'est également une raison majeure de distinguer entretien annuel et entretien d'évaluation.

Se former et former

Exigence légale, mais, au-delà, moment d'écoute dont la mesure de la réussite devrait être le degré de motivation du collaborateur, l'entretien d'évaluation ne saurait être improvisé. Son succès repose sur la formation de l'évaluateur, mais tout autant sur celle de l'évalué. Le premier doit être conscient des objectifs, des conditions à réunir. Il doit maîtriser l'écoute active, qui permet de dépasser une vision trop exclusivement réglementaire ou hiérarchique. L'évalué, quant à lui, doit être au fait des objectifs de l'entretien. L'un et l'autre doivent avoir conscience que l'exigence va de pair avec le respect : avoir d'un côté le souci de faire progresser la personne en tenant compte de l'intérêt collectif ; accepter de l'autre une remise en cause à travers un regard sur sa contribution aux résultats.

Dans la pratique, il est nécessaire qu'évaluateur et évalué se réfèrent à un même guide de la conduite de l'entretien. Dans une entreprise importante, il est généralement formalisé. Dans une TPE, il pourra être utile que le dirigeant s'implique et explicite le rôle de l'entretien d'évaluation, ses attentes à cet égard et les règles qu'il veut voir appliquées. S'il est le seul évaluateur, il est souhaitable qu'il prenne le temps de s'interroger sur le sujet, voire de prendre conseil.

Quel que soit le contexte, une formation peut être envisagée avec profit, qui aide à la préparation et à la conduite de l'entretien.

Conduire un entretien d'évaluation

L'entretien commence « avant » : le rendez-vous avec le collaborateur est pris largement à l'avance, pour qu'il puisse s'y préparer (15 jours par exemple). Il est important de tenir la date. La durée prévue doit être suffisante (1h30 paraît être une référence). Il est essentiel de ne pas être pris par le temps : être ponctuel et dégagé des actions en cours (lieu calme, sans sollicitations extérieures : téléphone silencieux, pas d'intrusion acceptée...). Il est également essentiel de le déconnecter des aspects rémunération pour éviter les biais.

L'évaluateur représente l'entreprise. Il lui appartient de rappeler et d'énoncer clairement ce qu'il attend de l'entretien : contribuer au projet de l'entreprise, aux objectifs de l'unité, au développement de l'évalué, au climat de l'unité.

Il est pertinent de rappeler explicitement les trois objectifs majeurs d'un entretien d'évaluation :

- Faire un bilan de l'année écoulée (rappel des objectifs fixés, analyse des actions menées ou des missions confiées et résultats obtenus)
- Fixer les objectifs de l'année à venir et les moyens de les atteindre
- Aborder les projets personnels d'évolution (en incluant les thèmes particuliers que le collaborateur souhaite aborder)

Sans aucune prétention à l'exhaustivité, on peut mentionner quelques points d'attention dans la conduite de l'entretien :

- Solliciter l'évalué pour qu'il fasse son propre bilan de l'année : un évaluateur qui écoute « entre dans le regard de son interlocuteur » et peut mieux répondre, reconnaître, encourager. Savoir se taire est la clé de l'expression libre de l'interlocuteur.
- Interroger sur les « points aveugles » (points oubliés par l'évalué). Exemples : une exigence du travail, l'organisation de son temps, le devoir d'informer, la sous ou sur-affirmation de soi...
- Solliciter un retour d'image (360°) peut aider, en veillant à ce que l'interlocuteur peut alors fabriquer une image flatteuse ou, à l'inverse, se sentir un bouc émissaire.
- Faire expliciter les conflits de personnes dans l'équipe.
- Analyser les réussites (en les reconnaissant de manière explicite) et les difficultés, avec rigueur et dans un esprit de progrès.
- Exprimer clairement la contribution au travail de l'équipe et de l'entreprise, les voies de progrès avec des pistes de solutions. et reprendre les points forts (rien de plus motivant que le compliment vrai, peu fréquent dans notre culture, donc d'autant plus puissant).
- Aborder le futur en rappelant les objectifs de l'équipe ainsi que la vision de l'entreprise et la contribution attendue avec des éléments de contexte qui la justifient.

- Définir des objectifs CLAIRS (Contrôlables dans le temps, Limités en nombre, Accessibles, Inhérents à la mission du collaborateur, Représentatifs des priorités de l'entreprise et Spécifiques au collaborateur). Expliciter sans ambiguïté et d'un commun accord les moyens nécessaires.

L'entretien devrait avoir pour effet le progrès dans la justesse de l'image que chacun se fait de l'autre : la relation mutuelle se trouve ainsi améliorée. L'évaluateur découvre les motivations de l'évalué : ce qui est vivant pour lui, valorisé par lui. Il peut en tirer un meilleur service de l'entreprise : élargissement de fonctions ou prochaine affectation. La meilleure préparation à cette *conscience de l'altérité* paraît être l'expérience de la vie d'équipe.

L'entretien est également l'occasion d'explorer les projets professionnels du collaborateur, en lui communiquant le point de vue de sa hiérarchie, de la DRH. Le changement est devenu permanent et il est important que ce moment d'écoute et d'échange soit mis à profit pour se préoccuper, évaluateur comme évalué, de l'employabilité de ce dernier et de ses besoins de formation (technique, individuelle, d'accompagnement...). Ce dernier aspect prendra en compte les formations qui ont été suivies dans l'année en cours : quelle a été leur efficacité ? La mise en œuvre des compétences acquises est-elle probante? Suite à donner ?

Pour épanouir les talents

L'entretien individuel est souvent dit « annuel » ; il est souhaitable qu'il soit plus fréquent. Il est dit « d'évaluation », mais l'évaluation n'en est pas l'aspect le plus important. Il s'agit, en définitive, de talents : faire appel aux richesses de la personne en lui proposant de les mettre au service du projet collectif qu'est l'entreprise.

Cela pose la question de ce que sont les talents. Nous proposons une réponse en deux temps :

- Est talent ce dans quoi la personne est à l'aise, ce qu'elle fait bien de manière naturelle. Les préférences comportementales (MBTI, Pedom, Disc ou autres) sont un

bon exemple de ce point de vue : tel sera d'abord dans un regard rationnel, analytique, alors que tel autre verra en premier lieu les aspects humains. Tel sera naturellement porté à la synthèse, à l'anticipation, tandis que tel autre sera sensible aux aspects concrets. Il appartient à l'évaluateur de déceler les talents ; il est de sa responsabilité de les mettre au service de l'entreprise.

- A contrario, il convient de se méfier de combler les faiblesses. Un tel point de vue, largement répandu dans notre culture, laisse supposer qu'il pourrait exister un modèle idéal auquel se conformer. Non pas que tout soit acceptable : le respect authentique implique l'exigence. Faire néanmoins l'effort systématique, dans l'évaluation, de s'intéresser d'abord aux forces. Il y a derrière une telle recommandation le constat que l'on ne change pas les personnes. Tout au plus peut-on faire en sorte de les motiver et de les solliciter avec des exigences qui les poussent à grandir.

Cinq points de repère « humanisants »²

1- Connaître les compétences de l'évalué, découvrir ses talents, ce qu'il aime faire

Connaître son projet de vie individuel

Connaître la compatibilité vie professionnelle / vie privée

Développer l'homme dans la personne.

2- Évaluer l'adaptation au poste, au projet collectif, dans le service aux clients

C'est le rôle de l'évaluateur de préciser l'attente de l'entreprise : la définition de la fonction, les qualités requises, le sens du projet d'entreprise, les spécificités marché et clients.

Évaluer la satisfaction ou l'insatisfaction dans le poste, les causes de mal-être, de souffrances. Les remèdes possibles (organisation, mutations...).

2. Nous risquons ce néologisme dans la mesure où la performance est de plus en plus liée à l'implication, la créativité, l'ouverture au changement. Toutes choses qui ne se décrètent pas mais peuvent apparaître dès lors que l'on prend en compte l'homme dans toutes ses dimensions.

L'évalué n'est pas fait pour le poste ? Recherche d'un autre poste, dans l'entreprise ou en dehors.

Responsabiliser en permettant à l'évalué de trouver sa juste place dans la société, de répondre à sa vocation.

3- Reconnaître la performance

Les objectifs ont-ils été atteints ? Comment, à quel prix financier et humain ?

Quelle a été la contribution libre, non prévue ? C'est à l'évalué de l'avoir notée, toute l'année.

Quels sont les enseignements à tirer des échecs ?

Définir de concert de nouveaux objectifs (atteignables, mesurables, stimulants).

Appeler, à travers la reconnaissance de la personne et de ses résultats, au dépassement de soi.

4- S'intéresser aux comportements

Quelle connaissance, quel souci l'évalué a-t-il de ses collègues ?

Comment contribue-t-il à la vie d'équipe ? Quel a été l'effet de ses interventions ?

Appeler à la vie collective, au jeu des synergies et au souci des autres.

5- Ouvrir l'évolution de fonction, regarder l'avenir

C'est, dans un contexte d'évolution permanente, à l'évalué de prendre en main sa carrière, de faire des propositions de fonctions dans l'entreprise à court et à long terme, dans l'esprit « apprendre, contribuer, risquer, être soi-même ». Le plan de formation s'inscrit dans cette démarche (en incluant, le cas échéant, le DIF).

Développer l'autonomie et faire appel à l'initiative.

Risquons une formule : « L'entretien d'évaluation réussi commence face à face et finit côte à côte. »

Dans cet ordre d'idées, deux situations méritent un commentaire particulier : les stagiaires, d'une part. C'est pour eux, souvent, la découverte de l'univers professionnel, un

apprentissage. Cela justifie de donner à l'évaluation toute sa dimension d'expression, d'écoute et d'échange. C'est également l'opportunité de découvrir l'entreprise à travers un regard neuf. Les personnes handicapées posent une autre question : leur « différence » leur donne, à elles aussi, un regard original. L'évaluation, outre la reconnaissance humaine qu'elle leur apporte, peut et devrait être source d'enrichissement pour l'entreprise.

Le capitalisme s'est développé dans un contexte où la demande excédait l'offre. Le taylorisme a été l'une des réponses à cette problématique : produire à grande échelle, et pour cela normaliser autant que possible les processus. Cela a conduit à des définitions de poste et des modes de fonctionnement où la personne devait se conformer au cahier des charges de sa fonction. Le contexte d'aujourd'hui est infiniment plus exigeant. Non seulement l'offre excède largement la demande mais la rapidité de l'évolution technologique et la puissance de la communication se traduisent par une nécessité d'adaptation permanente.

L'entreprise a besoin, dès lors, de l'intelligence de chacun. Elle a besoin que chacun mette à son service ses talents, ce dans quoi il excelle. L'évaluation est le processus par lequel le management conscientise les talents et les sollicite. Un équilibre délicat à inventer entre les nécessités de l'organisation et la prise en considération du profil individuel de chaque collaborateur. Une ligne directrice claire dans le management des hommes : être positif, reconnaître les personnes. Marier respect et exigence. La montée vers la complexité chère à Edgard Morin doit s'accompagner d'une montée en maturité humaine.

De la personne au collectif

1. Intelligence collective

Comment, dans les turbulences permanentes, juger des inflexions nécessaires et agir ?

La réponse réside dans une intelligence économique, autrement dit dans la capacité à capter et interpréter les messages qu'envoie l'environnement. Savoir entendre que tel

client a réagi, a émis un souhait, a fait tel commentaire sur un concurrent, a renvoyé telle livraison. En même temps, repérer les dysfonctionnements internes qui obèrent la performance et y porter remède. C'est-à-dire faire appel au quotidien à une ressource très sous-employée de l'entreprise, son capital humain.

Le processus d'appel à l'intelligence et à l'initiative suppose de reconsidérer les habitudes hiérarchiques, les comportements définis en obligation de moyen. L'objectif de l'apprentissage de l'innovation permanente passe par le développement de l'autonomie responsable des managers et des salariés.

Cela suppose de s'interroger sur les degrés de liberté laissés aux individus et d'accréditer le droit à l'erreur comme contrepartie de la prise de risque. L'exploitation de gisements d'initiative et de créativité qui ne demandent le plus souvent qu'à s'exprimer, demande par ailleurs à être inscrite dans les organisations et les modes de fonctionnement.

2. Exigences managériales

Cela implique une hiérarchie beaucoup plus avertie et plus proche pour déceler, valoriser et prévenir. Cette proximité, avec la finesse d'analyse et de réaction qu'elle suppose, ne va pas de soi. Se pose ainsi la question de la maturité humaine d'un encadrement de premier niveau sous pression et appelé à manager des populations aux préoccupations et exigences très diverses.

Mobiliser, faire appel à la créativité sont des objectifs qui supposent de tirer les individus vers le haut et de les orienter vers l'extérieur³. Cela signifie se préoccuper du sens qu'ils peuvent attribuer à leur action personnelle et collective. Le sens exprime ce que l'entreprise veut être vis-à-vis de ses clients. C'est une part essentielle du contrat avec les actionnaires. Il est, pour l'ensemble des acteurs, l'affirmation d'une ambition. Risquons que le sens, c'est l'identité + la

3. À l'exemple d'une PME dont le président fait figurer dans les critères d'appréciation des membres de son Codir leur engagement dans des organismes extérieurs.

performance. Savons-nous, saurons-nous proposer des cathédrales assez hautes pour répondre aux aspirations des hommes dont nous avons la charge ?

3. Compétences et diversité

L'évolution des compétences conduit à diversifier les recrutements et les formations. Les mutations économiques et la montée de l'individualisme concourent à élever le niveau de turn over. Enfin, la diversité des cultures crée des contraintes nouvelles d'intégration, de coopération et de fidélisation. Ces facteurs changent la donne dans une gestion des ressources humaines dont la diversité devient un axe structurant :

- Au-delà des clichés, la génération « Y » réunit un niveau important d'énergie, une fatigabilité qui conduit au zapping, une aptitude à appréhender la technologie, une réactivité émotionnelle forte. Ses attentes de reconnaissance sont élevées, tout comme sa capacité à prendre des décisions de manière impulsive.
- Par comparaison, les seniors réunissent un capital d'expérience et de savoir-faire, une aptitude moindre à prendre en compte l'innovation technologique et, le cas échéant, une tolérance réduite aux comportements non traditionnels. Leurs attentes de sécurité sont logiquement plus élevées.
- Femmes, collaborateurs issus de cultures différentes, handicapés présentent, eux aussi, des spécificités à prendre en considération. En pratique, chacun s'attend implicitement à voir sa spécificité reconnue.

Le manager ne peut plus s'appuyer sur la conception implicite d'une grille standard d'appréciation dans un contexte où la tolérance réciproque est une exigence acceptée. Il est conduit à comprendre les individus pour motiver, concilier et faire collaborer dans l'harmonie. La position traditionnelle d'autorité de position ne suffit plus pour assumer un réseau de relations diversifié, avec des collaborateurs aux cultures et aux réactions émotionnelles ou de résistance au stress variées.

4. Évaluer la performance

C'est, en pratique, un management qui est appelé à progresser en maturité. Un cahier des charges lourd pour des hommes et des femmes qui, souvent formés dans une culture traditionnelle de la vie professionnelle, y ont été peu ou pas préparés.

Le niveau de la performance collective va, de façon croissante, dépendre de « l'art » avec lequel le manager va savoir identifier les complémentarités et créer les harmonies mobilisatrices. Cela repose sur la capacité à percevoir et développer les talents individuels. Appréhender, adapter la communication et manifester l'empathie, cela signifie écouter les signaux faibles, adapter les degrés de liberté... sans renoncer à la réactivité et à la directivité lorsqu'elles s'imposent.

Le management est ainsi appelé à prendre de la hauteur, à se préoccuper de motivation individuelle, à fédérer plutôt qu'à contraindre, à développer une dimension de leadership qui suscite et libère les énergies plutôt qu'il n'impose.

Illustrations de systèmes d'évaluation

Un exemple d'évaluation « à 360° »

Les managers peuvent choisir d'être évalués par leurs chefs, leurs collègues et leurs subordonnés. L'évaluation est anonyme et sa diffusion éventuelle décidée par l'évalué. Elle ne sert ni à la prime ni l'avancement. Elle a pour but de connaître la façon dont le manager est perçu.

L'expérience montre que les appréciations convergent et ont une vraie valeur ajoutée pour l'évalué (différence par rapport à l'auto-appréciation). Elles présentent donc un grand intérêt.

Les critères d'évaluation du bon management ont été établis par consultation de l'ensemble des cadres. On y distingue d'une part les caractéristiques comportementales vis-à-vis de son équipe et d'autre part les qualités que l'on attend d'un manager dans l'exercice de sa responsabilité.

Les critères de comportement à l'égard de l'équipe :

Le manager est : **disponible** ; on lui fait **confiance** ; il donne de **l'autonomie** (responsabilise et soutient) ; il donne une **vision, des objectifs avec leur sens** ; il communique de **l'enthousiasme**, de l'énergie ; il définit et **reconnait** les **résultats** ; il développe les **talents** et arbitre les **différends**.

Les critères propres au management :

Le manager **décide** vite et bien ; il a une bonne **communication** hiérarchique ; il est **entrepreneur**, innovateur, tourné vers l'action ; il est tourné vers le **client**, avec le sens des affaires ; il a le sens **politique** ; il a un bon **jugement** sur les hommes ; il est bon **organisateur** ; il dirige le **changement** (progrès continu et adaptation au marché).

Un exemple d'auto-évaluation

Le compte rendu d'entretien annuel comporte deux colonnes, l'une d'auto-évaluation remplie par l'évalué, l'autre qui donne l'avis de l'évaluateur. Pour chaque aspect, on indique si le niveau attendu l'année précédente a été ou non atteint, ou dépassé. On se retrouve noté globalement dans une des cinq catégories de « modèle » à « insuffisant ». La note sera prise en compte dans l'attribution de la prime et la rapidité d'avancement.

Trois types de critères sont pris en compte :

- **La performance.** Réalisation des objectifs ? Par quels moyens ?
L'évalué se note tout au long de l'année ; l'évaluateur donne son point de vue sur la notation.
- **Le comportement.** Le comportement est défini comme l'ensemble des compétences pour la croissance, à savoir :
 - Le souci des clients
 - La capacité de synthèse
 - La clarté d'exposition
 - La compétence
 - L'imaginationLes progrès à faire dans ces domaines l'année suivante sont définis de concert.

- **Le plan de carrière.** L'évalué tient à jour son curriculum vitae interne qui comporte ses réalisations et ses souhaits de mutation à court terme et à long terme, répondant aux objectifs « d'apprendre, de contribuer, de risquer, d'être soi-même ». L'évaluateur donne son avis.

Des exemples d'évaluation croisée

Tous les deux ans, l'évalué est noté par son N+2.
Notation systématique (complémentaire) par le supérieur et par la Direction des Ressources Humaines.

Quelques questions pour l'évaluateur et pour l'évalué

En tant qu'évaluateur

- Quelle est ma mission au sein de l'entreprise ? Quels sont mes objectifs ?
- Mes collaborateurs ont-ils confiance en eux ? Ont-ils confiance en moi ? Quels sont les degrés de liberté que je laisse aux uns et aux autres ? Comment puis-je décrire ou qualifier l'ambiance au sein de mon équipe ?
- Comment est-ce que j'apprécie les performances de chacun ? Comment est-ce que je vois les hommes et les femmes ?
- Quelles sont les règles et les objectifs de l'évaluation dans mon entreprise ? Quelle est ma pratique personnelle des évaluations ?
- Quelle est, le plus objectivement possible, la place occupée dans mon emploi du temps par la réflexion sur les hommes ? Par l'évaluation (au sens large de la performance, des talents, des perspectives possibles...) ?
- En relisant les pages qui précèdent (en tant qu'évaluateur), quelles thématiques ou remarques me frappent en premier lieu ? Lesquelles me touchent affectivement ? Comment puis-je en tenir compte ?
- Quelles évolutions concrètes pourrais-je envisager ? Quelles décisions est-ce que je pourrais prendre en vue de mes prochains entretiens d'évaluation ?

En tant qu'évalué

- Quels sont, à mes yeux, les résultats de mon travail ? Quelle est ma contribution à la vie de l'équipe dont je fais partie ?
- Quelle est, selon moi, la qualité de mes relations avec les membres de l'équipe ? Avec mon responsable hiérarchique ?
- Qu'attend l'entreprise de moi ? Et mon responsable hiérarchique ? Comment mesure-t-on ma contribution ?
- Est-ce que je suis au clair avec mes talents personnels ? Y fait-on appel ?
- En quoi pourrais-je progresser ? Comment ?
- En relisant les pages qui précèdent (en tant qu'évalué), quelles thématiques ou remarques me frappent en premier lieu ? Lesquelles me touchent affectivement ? Comment puis-je en tenir compte ?
- Quelles décisions pourraient être fécondes pour mon prochain entretien d'évaluation ?

ÉVALUATION ET CULTURE D'ENTREPRISE

L'évaluation repose sur des critères d'appréciation dont il serait dangereux de penser qu'ils peuvent être parfaitement objectifs. De façon très concrète, l'attitude face à la hiérarchie, la manière d'envisager l'échec, la façon de prendre en considération le temps, court ou long, diffèrent d'une entreprise à l'autre. Prenons quelques exemples :

- Les rapports avec son manager sont à l'opposé dans une e-compagnie, chez Google ou chez Apple, et dans une entreprise chinoise, dans laquelle l'histoire de la société chinoise fait considérer toute contestation de l'autorité comme un danger pour l'ensemble de la collectivité.
- La manière d'envisager le temps ne sera pas la même dans une e-compagnie cotée et dans une PME industrielle dans laquelle la R&D est au cœur de son savoir-faire.
- Le client ne sera pas regardé de la même façon dans un grand groupe de distribution et chez un constructeur automobile ou chez un fabricant de produits de grande consommation.

C'est dire que le regard que l'on portera sur la performance sera marqué par le mode de fonctionnement, l'organisation, la perception du temps ou des clients. De manière le plus souvent implicite, l'évaluation porte l'empreinte de la personnalité de l'entreprise, de son histoire. De quoi s'agit-il ?

Chaque entreprise va intégrer dans ses processus d'évaluation des codes qui reflètent une culture. La culture est, en pratique, l'ensemble des façons de penser et de se comporter qu'une collectivité s'est approprié pour permettre et faciliter le « vivre ensemble ». Une codification qui s'est établie notamment sur les succès du passé. Implicite, elle est d'autant plus puissante qu'elle reste, pour une large part, inconsciente. En notant que la culture est cumulative : à la culture familiale se superposent la culture locale ou régionale, la culture nationale ou occidentale... À la culture d'entreprise pourra s'ajouter une culture de division ou d'atelier (« Chez nous l'expérience a prouvé que, pour que ça marche... »).

La notion de culture prend une importance encore accrue lorsque les repères de l'évaluateur et ceux de l'évalué diffèrent. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'intégrer des collaborateurs d'origines différentes, de réunir au sein de mêmes équipes des Français, des Allemands et des Coréens, par exemple. Plus communément, la question se pose d'intégrer des jeunes « Y » à la culture personnelle empreinte d'individualisme, de zapping et d'intolérance affective. Habités au fonctionnement en réseau, ils communiquent en permanence. La notion de secret, la conception de la hiérarchie sont fort éloignées de celles de leurs aînés.

Le challenge est réel : l'expertise technologique des « Y » et leur capacité à apprendre, à faire marcher, et les facultés d'analyse, de mise en forme, d'organisation des seniors sont complémentaires. À la difficulté, qui n'est pas mince, de former les managers à prendre en considération ces différences, s'ajoute celle d'évaluer les performances, de fixer des objectifs, d'édicter des normes de comportement communes.

On voit ainsi l'évaluation prendre une dimension de facteur d'intégration et l'on voit poindre la nécessité de conscientiser les critères sous-jacents : que signifie réellement la performance⁴ ? Comme cela doit-il se traduire dans les contributions des individus ?

L'évaluation de la personne, initialement cantonnée à la prise en compte de critères de qualification ou de compétences, prend une autre dimension. Elle suppose une prise de conscience des codes implicites suffisante pour ne pas les considérer comme des absolus.

Que retenir de ces développements ?

- En premier lieu, que la culture d'entreprise marque profondément le processus d'évaluation des hommes et

4. Le but premier est-il la récompense de l'actionnaire, la qualité de service au client, le bien-être des collaborateurs ? Quelle hiérarchie établit-on entre ces critères ? Comment prend-on en compte la protection de l'environnement ?

femmes. Il faut en être conscient et s'interroger : quelle est la signification profonde des critères explicitement mis en avant ? Quels sont les critères implicites d'appréciation qui sont mis en jeu ?

- En second lieu, que les cultures comportementales individuelles sont à prendre en considération dans le processus d'évaluation, et en tout premier lieu celle de la génération « Y ».
- En troisième lieu, que rien ne saurait remplacer la montée en maturité du management, chantier prioritaire et difficile.

Cela conduit à s'interroger brièvement sur des notions « évidentes » telles que la compétence ou la qualification.

Savoir, savoir-faire et savoir être

On peut définir la compétence comme la capacité à exercer de façon efficace une qualification. Celle-ci est une promesse de compétence qui ne prend son sens qu'in situ. Une telle approche induit une question : la compétence, fondée sur la pratique au sein d'une entreprise donnée, dans un contexte donné, est-elle propriété de l'entreprise ou, basée sur le développement personnel d'un individu, est-elle sa propriété ? La question vaut doublement d'être posée : eu égard à la rapidité et l'évolution technologique accélérée, mais également compte tenu de la volatilité d'une génération « Y » qui a parfaitement intégré le fait que la carrière longue au même endroit n'a plus guère de sens.

Quoi qu'il en soit, plus aucun salarié ne peut prétendre fonctionner seul. La performance et le service aux clients ont des exigences qui impliquent collaboration si ce n'est coopération. Il convient donc, pour aborder la problématique de l'évaluation de façon pertinente, d'aller plus loin dans l'analyse, à travers les notions de savoir, savoir-faire et savoir être.

Le savoir désigne les connaissances, issues de la formation ou de l'expérience. Un commercial, un homme de marketing, un tourneur-fraiseur ont des connaissances. Elles ne suffisent pas à les définir.

Le savoir-faire se réfère à des connaissances qui ont été mises en œuvre : le savoir devient compétence⁵.

Le savoir être recouvre, dans la pratique, des aspects d'ordres différents :

- La capacité à travailler en communauté, à avoir des relations harmonieuses ou, pour le manager, à les établir. Y est lié le respect des modes de fonctionnement de l'entreprise, en termes d'organisation, de circuits d'information et de procédures...
- La prise en compte de la culture interne : façons de penser, de se comporter liées à l'expérience collective et aux succès du passé.

La mise en place d'une GPEC permettra de satisfaire aux critères de savoir et savoir-faire. Elle ne saurait répondre à l'exigence d'un savoir être indispensable à la mise en œuvre du projet collectif. Inscrit dans la culture, il en est un aspect essentiel.

C'est dire que tout système d'évaluation s'inscrit dans une culture mais a également vocation à la façonner, l'orienter vers la performance. Il doit être conçu dans cette optique : apprécier, certes, mais également infléchir et susciter.

Évaluation et intégration des jeunes

Les jeunes et les libertés qu'ils prennent interpellent les « vieux » : *« Cette jeunesse d'aujourd'hui est pourrie depuis le fond du cœur. Les jeunes sont malfaisants et paresseux. Ils ne seront plus jamais comme la jeunesse d'autrefois. Ceux d'aujourd'hui ne seront plus capables de maintenir notre culture. »* (inscription babylonienne, 3 000 av J.-C.)

5. En soulignant l'importance des savoir-faire qui sont au cœur de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Et comment ne pas reconnaître dans le même temps leur énergie, leur enthousiasme, la pertinence de certaines mises en cause, l'expression d'un idéal qui éveille des échos lointains ?

Par ailleurs, l'entreprise ne peut rester à l'écart de l'emprise croissante des nouvelles technologies : Internet, bien sûr, mais aussi Facebook, Tweeter. L'acclimatation à ces médias apparaît comme une nécessité. Client, recrutement, image ne sont que certains des aspects incontournables. L'intégration réussie de jeunes est, dans ce contexte, un passage obligé.

Les « vieux », de leur côté, dérangent les jeunes : « *L'expérience est une invention des vieux qui met les jeunes en colère.* » (Bernanos)

Ces constats d'un antagonisme latent ou, à tout le moins, d'une incommunicabilité sont banaux. Ils prennent, dans la période de mutation que nous vivons, une dimension toute autre :

- La génération « Y » se caractérise par une vraie rupture culturelle et sa montée en nombre remet en cause profondément le management et la gestion des ressources humaines.
- L'entreprise est soumise à une pression technologique extrême et ce sont les jeunes qui la maîtrisent et sont seuls capables d'accompagner la prise en compte de ce contexte en évolution de plus en plus rapide.

Que peut-on dire à ce sujet sans tomber dans des généralisations abusives ?

- Les jeunes du XXI^{ème} siècle, comme de tout temps, sont enthousiastes, pleins d'énergie. Mais ils se lassent vite. Mode de vie, réseaux et e-communication leur ont appris le zapping.
- Ils sont prêts à s'investir dans l'activité professionnelle, mais plus comme leur aînés : la vie a plusieurs compartiments qui ont tous de la valeur.
- Ils sont intuitifs, créatifs, ils essaient plutôt qu'ils ne se réfèrent à des modes d'emploi. Et ils n'adhèrent pas à la culture du chiffre et du raisonnement logique qui a

caractérisé les générations précédentes. Cela peut être source de difficultés profondes de communication avec leur hiérarchie.

- Ils ont une affectivité à fleur de peau et n'hésitent pas à réagir. Leur conception de la hiérarchie est celle d'une valeur ajoutée à prouver, beaucoup plus que celle du galon et de l'ancienneté.
- Ils savent pertinemment qu'il leur faudra apprendre tout au long de leur vie et ils savent mettre les outils de communication à leur service dans ce domaine. Cela peut les amener à porter un regard critique sur ce qu'ils percevraient comme une survalorisation de l'expérience, quitte à la sous-estimer gravement.

Quelles remarques cela pourrait-il inspirer à l'entreprise et à ses dirigeants ?

- Cette mode ne passera pas : le seuil de tolérance est bien moindre et les possibilités de la technologie transforment les données de la recherche d'emploi, d'abord pour les meilleurs, ceux que l'on cherche et que l'on veut fidéliser ; l'entreprise perd, si elle n'y prend garde, la maîtrise de son patrimoine humain.
- L'entreprise a besoin des jeunes pour prendre en considération non seulement une technologie qui évolue en permanence, mais pour intégrer à l'entreprise leur culture du changement permanent. À l'inverse de les « mettre dans le moule », il convient de veiller à préserver leur culture de « jeunesse de regard et de comportement ».
- L'entreprise a besoin des jeunes pour aider les plus anciens à s'adapter au monde qui vient, et en premier lieu leurs managers. Cela ne peut passer que par un progrès en maturité humaine. C'est dans la reconnaissance réciproque de l'humanité et des fragilités de chacun que pourront s'opérer les transmissions et enrichissements réciproques.
- L'entreprise a besoin des jeunes, de leur créativité et de leur liberté d'expression pour développer la culture de l'innovation et de la création de valeur au service du client qu'impose un contexte hyper-communicant et en mouvement permanent.
- Le niveau d'exigence des jeunes générations est élevé, voire très élevé. La notion de fidélité n'a plus du tout la

même portée pour eux et leur faculté de décryptage, la communication aidant, est d'un très haut niveau. Les incohérences entre discours et réalité sont presque immédiatement repérées et prises en compte. On ne peut plus se payer de mots et l'entreprise doit intégrer le fait que pour attirer ou retenir ceux qui l'intéressent, elle doit répondre à des interrogations sur le sens, l'authenticité et la cohérence.

La démarche habituelle consiste à s'interroger sur le cheminement le plus adapté pour que les jeunes entrants assimilent la culture de l'entreprise. D'une certaine façon, le contexte conduit à renverser les rôles. Non pas en abandonnant la culture ambiante, mais en faisant en sorte qu'elle puisse s'ouvrir à ces catalyseurs de changement que sont ces « Y » de plus en plus nombreux. La survie de l'entreprise est en jeu. D'autant que le contexte social et sociétal ne joue pas en faveur de l'entreprise : près de 200 000 exclus chaque année du système scolaire ; un taux de chômage record. Cette génération peut-elle avoir le sentiment qu'elle est prise en considération ? Peut-elle être ouverte au changement qui l'attend dans la vie professionnelle ?

Cela signifie que la problématique de l'intégration des nouvelles générations est une priorité absolue et concerne toute l'entreprise. Elle fait nécessairement partie des préoccupations majeures de l'équipe dirigeante. Elle va potentiellement affecter l'ensemble des collaborateurs et la culture managériale.

La démarche ne saurait s'improviser et il convient de jouer de tous les instruments à disposition : stages, alternance, formations... Le « Manifeste pour la première embauche » des EDC va dans ce sens et nous en conseillons sa lecture comme son application (www.manifestepourpremiereembauche.com).

La question cruciale reste cependant l'inflexion culturelle qui concerne l'ensemble des collaborateurs, et en premier lieu les managers. Cela rejoint la problématique de l'évaluation. Ces jeunes, différents, devront en effet accepter une

discipline, une rigueur qui ne leur sont pas naturelles. Et il serait irréaliste de penser faire passer le message dans les formes à laquelle l'entreprise est habituée. Cela donne tout son relief à ce que l'on dénomme évaluation, processus d'accompagnement, d'identification et de révélation des talents personnels. Ils sont une voie privilégiée pour prendre le temps de mieux se comprendre et trouver les moyens de communiquer pour aller, avec ses différences, vers un objectif commun.

Cette prise en compte des nouvelles générations accentue la maturité managériale qui ne passe plus par l'acceptation unilatérale d'une manière de voir mais par un rapport de vis-à-vis à faire cohabiter avec la reconnaissance d'une directive claire et cohérente d'entreprise (trop souvent perçue comme manquante).

Les évolutions en cours constituent des opportunités pour progresser en richesse humaine. Au cœur de ces évolutions, deux idées simples :

- Le respect ne se conçoit pas sans exigence qui est reconnaissance de la personne et souci de la faire grandir.
- Au-delà de formules toutes faites, il est temps de faire de la diversité une vraie richesse.

Le temps du monde global, du « toboggan technologique » est le temps des jeunes. C'est, en entreprise, le temps de l'évaluation, chemin de la reconnaissance des hommes, des talents et du « grandir ». Les enjeux en sont la performance, la pérennité. « *Si l'objectif de l'entreprise est le résultat, sa finalité est l'homme.* » (Marcel Demouque, Lafarge)

La cohérence avec l'environnement et la cohérence de la différence

Il n'y a pas une « attitude d'évaluation » et une « attitude à l'égard des hommes ». Il y a, dans toute entreprise, un regard porté sur les collaborateurs, une culture. Elle s'exprime notamment dans les moments forts : l'accueil (intégration des nouveaux) ou la séparation (libre ou contrainte). Il est donc utile, pour décrypter la culture des hommes, de s'attacher à l'analyse des procédures, règles ou lignes de conduite, qu'elles soient formalisées ou non.

Un critère semble particulièrement important : est-on (généralement) plutôt dans la technique ou (généralement) plutôt dans l'écoute ? Il n'y a pas de bonne réponse sachant que cela dépend également au sein de l'entité de chaque responsable.

Cependant, déceler et faire appel aux talents suppose de les identifier. Il s'agit donc, sans traumatisme, de chercher à auto-évaluer l'entreprise (ou la direction, ou le service) dont on a la charge et, avec lucidité, de s'interroger sur les voies de progrès : plus d'humain pour être plus performant.

De façon analogue, on peut s'interroger avec profit sur l'attitude vis-à-vis des personnes atteintes d'un handicap et vis-à-vis du handicap non visible. Au-delà de toute considération d'ordre moral, c'est également le signe de l'acceptation d'une diversité qui, certaines entreprises le savent (et même le disent), est dans un monde global une clé de l'ouverture au changement. Elle est également l'opportunité, souvent ignorée, de découvrir de nouvelles formes d'épanouissement et de performance (ex : une personne atteinte de cécité ne peut-elle pas avoir une qualité de communication téléphonique plus performante que celle de celui qui voit ?)

L'évaluation, le client et le sens

Au terme de ce bref voyage autour de l'évaluation, il convient de faire preuve de modestie. L'évaluation est et doit rester un moyen. Ce qui motive dans la durée, ce qui invite les hommes à grandir et permet de les solliciter dans leur intelligence et leur créativité est d'un autre ordre : c'est le sens qu'ils peuvent donner au projet collectif et, en son sein, à leur action propre.

C'est dire que le client et la création de valeur à son service sont premiers. Un challenge difficile tant le client est facile à oublier : l'assurance venant, assise sur des expériences réussies, la relation aux clients se formalise, en même temps que le fonctionnement de l'entreprise se structure. Une distance se crée. Et le danger guette de progressivement considérer le client comme une abstraction, de se focaliser

sur les contraintes ou optimisations internes. L'entreprise devient alors plus vulnérable et laisse plus de champ libre à la concurrence.

L'entreprise apparaît donc en équilibre entre regard tourné vers l'interne, nécessaire à l'organisation, à la marche en avant, à la performance économique, et regard orienté par l'externe, le client, le sens. C'est le rôle premier du dirigeant et de son équipe de rappeler ce sens, de faire en sorte que le client reste présent. Et il serait naturel que cette dimension essentielle se retrouve dans l'évaluation. Opportunité de rappeler le sens, occasion de mettre en évidence les exigences qui en découlent, en même temps qu'appel aux talents.

Le regard porté vers le client apporte une dynamique d'ouverture, de remise en question et de valorisation personnelle, et accentue l'importance et le plaisir de la performance collective. Le processus d'évaluation peut alors devenir un moyen privilégié de mettre chacun en risque, le risque d'aller plus loin, de devenir plus soi à travers le dépassement de soi, avec d'autres dans la réalisation d'un projet qui porte et valorise l'homme et qui justifie le « vivre ensemble » de cette aventure commune.

Quelques questions par rapport à la culture de l'entreprise

Dans ce qui suit, il n'y a pas de bonne réponse mais simplement une interrogation propre à aller au-delà des évidences implicites. Nous proposons trois axes de réflexion. À chacun de faire choix de celle qui lui parle le mieux.

Il peut être utile, pour explorer avec profit les interrogations proposées, d'avoir un regard extérieur, donc de se faire assister par une personne étrangère à l'entreprise. Le simple fait de devoir fournir des réponses à un tiers qui ne baigne pas dans la culture, c'est-à-dire les évidences implicites, et de devoir les expliciter complètement, est en soi riche d'enseignement.

Axe 1 : Qu'est-ce qui, dans mon entreprise, est particulièrement valorisé ?

- Le fait de suivre les règles
Avantage : un cadre de référence
Danger : bloquer les évolutions
- L'expérience (traduite par exemple par la prise en compte de l'ancienneté)
Avantage : préservation d'un savoir-faire
Danger : ouverture à la nouveauté
- Le succès (commercial, technique,...)
Avantage : prise en compte des réalités
Danger : poids excessif du court terme
- Le résultat (financier ou technique)

Axe 2 : Quelles sont les ressources (apportées par) ou les récompenses (attribuées à) mes actionnaires, clients, collaborateurs, fournisseurs, environnement social/sociétal ?
Que signifie pour mon entreprise la RSE ?

Axe 3 : Que fait apparaître l'examen externe des outils internes ?

Existe-il un système ou un outil d'évaluation ?

Existe-il un guide de l'évaluation ?

Les managers sont-ils formés ?

Le contrat « projet, métier, valeurs » proposé aux nouveaux entrants est-il clair ?

ÉVALUATION ET FOI CHRÉTIENNE

Le Petit Robert définit l'**action d'évaluer** comme le fait de porter un **jugement** sur la valeur et l'évaluation comme la détermination de la valeur.

Si l'homme a une valeur dans l'absolu, l'action d'évaluer dans l'entreprise est la détermination d'une valeur par rapport à un contexte et des attentes. Le rôle du dirigeant n'est pas de s'arrêter à cette valeur estimée mais aussi d'en **extraire la meilleure valeur** pour l'entreprise.

Jugement et foi chrétienne

Dans la Bible, le jugement est d'abord un attribut réservé à Dieu. Et seul le Christ a été désigné par Dieu comme « *juge des vivants et des morts* » (Ac 10, 42).

« *Un seul est législateur et juge : celui qui peut sauver et perdre. Qui es-tu, toi, pour juger le prochain ?* » (Jc 4, 12)

Malheur donc à celui qui aura jugé son prochain (Rm 2, 1ss) : il sera jugé lui-même suivant la mesure qu'il a appliqué à autrui.

« *Ne vous posez pas en juge, afin de n'être pas jugés ; car c'est de la façon dont vous jugez qu'on vous jugera, et c'est la mesure dont vous vous servez qui servira de mesure pour vous. Qu'as-tu à regarder la paille qui est dans l'œil de ton frère ? Et la poutre qui est dans ton œil, tu ne la remarques pas ? Ou bien, comment vas-tu dire à ton frère : "Attends que j'ôte la paille de ton œil" ? Seulement voilà : la poutre est dans ton œil ! Homme au jugement pervers, ôte d'abord la poutre de ton œil, et alors tu verras clair pour ôter la paille de l'œil de ton frère.* » (Mt 7, 1-5)

Il est donc nécessaire de bien savoir ce que l'on fait quand on entre dans un processus d'évaluation, cela demande d'abord beaucoup d'humilité. De plus, l'évaluation est liée au devenir des personnes et, à ce titre, elle doit faire l'objet d'une attention particulière. Les décisions qui en découleront pourront conduire plus ou moins directement à une promotion aussi bien qu'à un départ ou une mutation.

Il en découle :

- Qu'il est tout d'abord nécessaire d'être bien conscient de ses limites et fragilités personnelles, la part d'humanité et d'affectivité que l'on risque d'engager dans l'entretien. L'évaluation est, en effet, un champ où peuvent s'exprimer orgueil, désir de domination, volonté de puissance, manipulation... Un travail personnel de « l'écoute active » est certainement à recommander comme préalable à tout entretien d'évaluation.

- De savoir bien distinguer ce qui est de l'ordre du contrat de travail (les objectifs fixés), de ce qui relève de l'appréciation de la personne, dans son intimité. L'évaluation dans l'entreprise porte sur la performance observée mais aussi sur la manière d'y arriver sans aller jusqu'à la sphère intime qui appartient à la personne et non à l'entreprise.

Il est clair que tout commence par la définition précise et simple des objectifs et des lignes directrices de l'entretien d'évaluation. Le dirigeant accordera une importance toute particulière à deux aspects de sa responsabilité propre :

- la définition du processus d'évaluation,
- le suivi du déroulement des évaluations et des signes qui traduisent leur mode de fonctionnement.

Il importe que le processus d'évaluation soit explicitement lié au sens proposé aux collaborateurs (identité propre à l'entreprise, valeurs promulguées, service aux clients...).

- De savoir porter une appréciation qui n'écrase pas ou n'abaisse pas l'interlocuteur, mais qui le relève et le fait grandir (« *Je ne suis pas venu juger le monde, je suis venu sauver le monde.* » (Jn 12, 47))
- De porter un jugement qui n'enferme pas l'évalué dans un passé, mais lui ouvre un avenir.

Valeur et foi chrétienne

Une entreprise non rentable ne saurait être pérenne. Cependant, les objectifs de rentabilité et de productivité peuvent se traduire par une pression telle qu'elle peut en devenir déshumanisante.

Sur quelle valeur va-t-on juger ? Il y a bien sûr les critères traditionnels d'évaluation professionnelle : performance, objectifs atteints, implication personnelle, sens des responsabilités, capacités de management d'une équipe, esprit d'initiative...

Le prophète Isaïe définit ainsi l'Esprit qui repose sur le roi quand il est amené à exercer un jugement :

« *Sur lui reposera l'Esprit du Seigneur : esprit de sagesse et de discernement, esprit de conseil et de vaillance, esprit de connaissance et de crainte du Seigneur - et il lui inspirera la crainte du Seigneur. Il ne jugera pas d'après ce que voient ses yeux, il ne se prononcera pas d'après ce qu'entendent ses oreilles. Il jugera les faibles avec justice, il se prononcera dans l'équité envers les pauvres du pays.* » (Es 11, 2-4)

La foi chrétienne nous invite nous-aussi à agir dans l'Esprit du Seigneur. Ainsi ne faut-il pas hésiter à confier au Christ ses doutes, ses certitudes, laisser du temps et prier l'Esprit pour qu'il nous inspire.

Évaluer dans l'Esprit du Christ invite :

- À se fixer personnellement des règles d'authenticité, de courage et de cohérence (les dons de l'Esprit)
- À savoir ne pas s'arrêter à ce qui est apparent, superficiel, pour discerner ce qui est souvent invisible mais révèle un vrai travail de fond
- À ne pas regarder uniquement la finalité, l'objectif atteint, mais aussi les moyens que l'on a pris pour les atteindre
- À ne pas se focaliser uniquement sur les réussites ; il y a aussi des échecs qui peuvent faire grandir.
- À savoir quand accompagner des décisions lourdes par de la formation ou des mesures appropriées
- À porter attention aux réactions de l'évalué et, en tout état de cause, de savoir ne pas aller trop vite : différer une décision et, de façon systématique, re-lire l'entretien (les mots, les émotions, les réactions, les siennes ou celles de l'autre)
- À identifier le cas échéant, de la façon la plus explicite possible, les éventuels conflits de loyauté (fidélité à l'évalué/fidélité à l'entreprise)

- À savoir apprécier le travail effectué dans la durée et pas uniquement ce qu'il produit dans l'immédiat
- À valoriser celui qui privilégie le sens du collectif sur la réussite individuelle (sens du bien commun)
- À valoriser celui qui sait déléguer, responsabiliser les personnes qu'il encadre (participation et subsidiarité)

La rencontre d'évaluation : vivre la grâce de la rencontre

Pour le Christ, toute rencontre a été l'occasion de manifester la grâce de Dieu pour chacun, non pas dans une logique de récompense ou de sanction, mais dans le processus de « faire advenir la vérité » (cf la rencontre de Jésus avec la Samaritaine : « *La femme alors, abandonnant sa cruche, s'en fut à la ville et dit aux gens : " Venez donc voir un homme qui m'a dit tout ce que j'ai fait. Ne serait-il pas le Christ ? "* » (Jn 4, 28-29)

L'évangile de saint Jean insiste sur ce lien entre « jugement » et « faire la vérité ».

« Et le jugement, le voici : la lumière est venue dans le monde, et les hommes ont préféré l'obscurité à la lumière parce que leurs œuvres étaient mauvaises. En effet, quiconque fait le mal hait la lumière et ne vient pas à la lumière, de crainte que ses œuvres ne soient démasquées. Celui qui fait la vérité vient à la lumière pour que ses œuvres soient manifestées, elles qui ont été accomplies en Dieu. » (Jn 3, 19-21)

L'évaluation en entreprise ne doit-elle pas être le moment fort de la mise en lumière la plus juste possible de l'adéquation entre la mission confiée et l'efficacité du collaborateur ? L'évaluation ne pourrait-elle pas aussi être un moment de grâce créatrice, un moment de ré-humanisation, qui bouleverse le cours attendu de la relation et de la vie ?

Ne peut-on pas instaurer un moment de régénération ? Ce moment ne pourrait-il pas être un pur moment d'écoute de la personne évaluée ? Ne pourrait-il pas être suivi d'un re-questionnement sans a priori, d'une démarche de « page blanche » pour remettre en phase l'entreprise et ses hommes ?

La grâce est alors, simplement, ce temps du regard gratuit, désintéressé, bienveillant pour explorer et faire jaillir des potentiels non sollicités, puis trouver ensemble le chemin d'expression d'un grandir commun cohérent avec la réussite du projet collectif qu'est l'entreprise. Les objectifs pourraient alors être les balises reconnues de part et d'autres comme ambition.

L'évaluation peut alors devenir un moment de grâce qui fait grandir aussi bien l'évaluateur que l'évalué.

POUR ALLER PLUS LOIN

Bibliographie

1. Ouvrages d'inspiration générale sur la vie de l'entreprise

Si on faisait confiance aux entrepreneurs

Xavier Fontanet, *Manitoba/Les belles lettres*, 2010, 241 pages
Une expérience de consultant (le BCG à son démarrage en France), puis à la tête d'entreprises très différentes (Bénéteau, la restauration des Wagons Lits, Essilor). Un dirigeant pédagogique, synthétique qui raconte les leçons et convictions d'une vie. Ouvrage de témoignage et de réflexion où les fils conducteurs sont clairs et s'entremêlent : le premier est la conviction que la concurrence (le marché) est la seule voie pour que l'entreprise vive et se développe. « *C'est le client qui commande.* » Aux dirigeants d'avoir l'intelligence pour comprendre, l'humilité pour discerner, le courage pour dire et orienter. Le second est la foi dans les hommes. La performance économique repose sur la confiance et la responsabilisation à tous les niveaux. Alors l'entreprise peut être le lieu privilégié où le challenge permanent fait grandir les hommes.

L'entreprise réconciliée - Comment libérer son potentiel économique et humain

Jean-Marie Descarpentries et Philippe Korda, *Albin Michel*, 09/2007, 1252 pages

On ne présente plus Jean Marie Descarpentries, redresseur de CarnaudMetalBox, puis de Bull. Philippe Korda est le créateur d'un cabinet de consultant (Korda & Partners). Les auteurs partent de constats irréfutables : baisse tendancielle de l'engagement des salariés ; non prise en compte des hommes dans la comptabilité autrement que sous forme de charges. Va-t-on irrémédiablement, la globalisation aidant, vers un désamour dont les conséquences donnent froid dans le dos ?

La réponse est claire et argumentée : « *On ne bâtira pas les entreprises de demain avec les modèles d'avant-hier.* » Dit autrement, les credos managériaux qui s'appellent budget,

management par objectifs et entretien annuel d'évaluation sont obsolètes. Il convient, partant des sources de satisfaction des hommes que sont aussi les salariés, de se focaliser sur les enjeux de progrès, d'amener les hommes à se dépasser, et pour cela les respecter et donner du sens à leur action professionnelle. Il faut également avoir le courage de sortir des logiques trop binaires issues du taylorisme : oui, lorsque l'intelligence se met en marche, on peut attendre beaucoup, beaucoup plus.

À la complexité du monde moderne répond l'appel aux ressources des hommes et la promotion du leadership.

Pour un capitalisme au service de l'homme

Michel Cool, *Albin Michel*, 10/2009, 217 pages

Le titre de l'ouvrage aurait pu être « Peut-on être un patron différent lorsque l'on est chrétien ? » Question intéressante dans une crise qui agite le monde et pourrait bien être spirituelle avant d'être économique. Quoi qu'il en soit, la réflexion proposée à partir de cette vingtaine d'interviews vaut la peine, que l'on soit croyant ou non :

- Croyant, c'est la richesse du mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens qui transparait, avec sa diversité, avec ces qualités d'ouverture et de foi qui caractérisent les EDC. Pas de réponses ou de certitudes mais l'enrichissement de la diversité, le poids d'une authenticité, la simplicité de la recherche dans la vie d'une foi qui affirme le primat de l'amour, donc du respect de l'autre, quel qu'il soit.
- Non croyant, c'est une ouverture à des chemins de réflexion qui, pour certains, sont profondément originaux. Ce sont également les interrogations que ne manqueront pas de susciter certains de ces témoignages, habités, sur la nature de cette foi chrétienne et sur l'exigence d'absolu qu'elle peut inspirer à des croyants.

Les commentaires de l'auteur sont légers, pertinents. Ils articulent avec talent les témoignages regroupés en grands chapitres (Diriger et servir, L'entreprise solidaire, Réussir ensemble, L'argent ni dieu ni diable). Il se conclut par un décalogue, rassemblement des points clés des témoignages

et synthèse des actes de foi des patrons chrétiens interviewés.

On trouvera en annexe une présentation synthétique de la dernière encyclique pontificale *Caritas in Veritate*. Un texte qui porte le regard de la foi sur toutes les réalités qui concernent les hommes de notre temps.

Les employés d'abord

Vineet Nayar, Diateino, 2011, 231 pages

Vineet Nayar est pdg de HCL Technologies Ltd (60 000 personnes, chiffre d'affaires 2 600 M€). L'ouvrage raconte comment, en se focalisant sur la création de valeur pour le client, l'entreprise a en 4 ans multiplié par trois activité et résultats, la traversée de la crise réduisant sa progression à 20 % l'an. Ces éléments chiffrés crédibilisent le pari sur les hommes dont Vineet Nayar fait le récit, fondé sur la confiance dans la capacité et la motivation de l'ensemble des salariés, ceux qui créent la valeur pour le client.

Une histoire « incroyable » et pourtant marquée de bout en bout au coin du bon sens et de la cohérence : si c'est le salarié en contact avec le client qui crée de la valeur, alors l'entreprise doit être à son service. Il faut en finir avec l'approche « commandement et contrôle » et avec la culture de l'excuse : les fonctionnels sont au service des opérationnels, le management est au service des créateurs de valeur, les créateurs de valeur se préoccupent d'améliorer le résultat du client, et le pdg est au service de l'ensemble de ses collaborateurs. Non pas simplement des mots, mais une réalité conquise en s'appuyant sur la transparence, la bonne volonté, l'exemplarité, la confiance affirmée.

Le Manager Intuitif

Meryem Le Saget, Dunod, 09/2008, 269 pages

Un ouvrage qui pose clairement la problématique de l'impératif, dans un contexte économique de plus en plus exigeant, de l'évolution du management. Cela conduit à revisiter tous les grands thèmes (vision, communication, style personnel, motivation, consensus, dynamique, leadership...). D'accord ou non avec toutes les thèses de l'auteur, la diversité des sujets et l'abondante bibliographie donnent matière à réflexion et à maturation.

La fin du management

Gary Hamel, Vuibert, 04/2008, 249 pages

L'auteur est enseignant au plus haut niveau (Harvard et London Business School). La thèse présentée est simple : les principes du management n'ont pas varié depuis qu'ils ont été énoncés par Fayol, puis affinés par Taylor. Le management serait-il le domaine où l'innovation ne se justifie pas ? Les exemples de réussite remarquable qui s'appellent Google, IBM, Best Buy, Whole Food et quelques autres montrent qu'il n'en est rien. L'avenir s'appelle « intelligence collective » et repose sur un postulat profondément innovant : le chef n'a plus raison par définition ; la réalité est devenue trop complexe, trop mouvante pour que l'on puisse éviter de faire appel à la créativité et à l'esprit de responsabilité de chacun. En contradiction avec la conception classique du management. Comme le dit John Mackey : « *L'une des clés pour comprendre notre entreprise, c'est que les gens qui l'ont créée ne savaient pas comment ils étaient censés s'y prendre.* »

Un ouvrage qui propose une méthodologie pour décoder l'ADN du management et mettre en cause ces certitudes implicites qui sont devenues fausses. Sortir de la pensée unique, par définition implicite, pour innover en faisant confiance à son intuition, en se fiant à ses convictions.

Wanagement- Manager à contre-courant

Benjamin Chaminade, Armand Mennechet et Pierre-Yves Poulain, Dunod, 01/2012, 194 pages

Le point de vue sur l'univers professionnel d'un *digital native* sans complexe qui voit le monde à la lumière des réseaux sociaux, du mouvement et de l'entreprise apprenante. « Apprenez à ne pas être comme votre manager actuel en 7 leçons » (les ceintures du judoka) : rêvez pour inventer l'avenir, faites confiance et soyez positif à l'égard de vos équipes ; sachez utiliser les réseaux... et ayez confiance en vous. Dit autrement, sachez abandonner vos croyances dépassées pour être de votre temps. Bibliographie intéressante.

2. Ouvrages techniques sur la pratique RH dont l'évaluation

RH au quotidien – 100 fiches

Co-Édition Dunod et ANDRH, préface de Jean-Christophe Sciberras, multiples auteurs, pages 215 à 267

Cet ouvrage à jour sur l'ensemble du savoir et de la pratique RH, recommandé par l'Association Nationale des DRH, a notamment un volet important sur l'évaluation. Nous le conseillons comme référence incontournable.

Systèmes de rémunération et d'évaluation

Édition Leaders League, collection Décideurs, pages 82 à 103

Des informations claires, concises, pratiques sur les entretiens d'évaluation comme sur l'aide à la détection des hauts potentiels.

3. Livres critiques sur l'évaluation

Ces deux ouvrages nous permettent de comprendre comment certaines pratiques de l'évaluation peuvent mener à la dérive et ainsi de mieux nous écarter de déviations que nous ne cautionnons pas.

DRH : le livre noir

Jean-François Amadieu, Seuil, pages 214 à 222

Il nous alerte en particulier sur la réalité de discriminations qui peuvent s'immiscer dans certaines pratiques de l'évaluation.

Évaluez-moi

Bénédicte Vidaillet, Seuil

Elle nous montre les ressorts psychiques, sous-jacents à des processus d'évaluation, qui peuvent influencer de manière négative sur les personnes et leur relation au travail et aux autres. Cette prise de conscience peut contribuer à la mise en lumière de l'importance de la juste place du travail et du respect de l'homme.

Idées pour une réunion EDC autour de l'évaluation

Du Dieu créateur au Christ sauveur, il n'est pas de foi sans l'homme.

L'homme est au cœur de la création.

Il n'est pas non plus d'entreprise sans les hommes.

Les hommes et les femmes sont les acteurs de la création.

La démarche revêt des angles de vue, des postures et des formes différentes mais dans les deux cas, la position centrale des hommes et des femmes invite à leur profond respect et à leur connaissance.

Ne pas en faire une priorité majeure pourrait bien en faire un péché au sens hébraïque du terme, c'est-à-dire manquer sa cible. En tant que dirigeant d'entreprise et en tant que chrétien, l'enjeu devient existentiel et prioritaire à double titre.

Comment l'évaluation peut-elle être ce moyen, autant accessible qu'incontournable, pour conjuguer aventure humaine et aventure d'entreprise, sans trahir ni l'une ni l'autre ?

Constatons que, bien souvent, la priorité est donnée avant tout à la définition d'un besoin et à la recherche d'une compétence déjà exercée de façon similaire. Aujourd'hui, la complexité, l'exigence et la volatilité de la sphère économique nécessitent que nous allions plus loin : variété des façons d'exercer un savoir-faire, le savoir être, les motivations et le potentiel d'adaptation sont fondamentaux dans la création de performance.

Aujourd'hui, nous, dirigeants, sommes assez mal préparés pour tirer le meilleur parti de ces dimensions pour l'intérêt de nos entreprises comme de nos collaborateurs.

Nous vous invitons à des moments d'échanges entre vous autour de quelques questions :

- Qu'ai-je envie de donner, qu'ai-je envie de recevoir dans ma relation aux autres dans l'entreprise ?

- Quels sont les fondamentaux pour qu'un collaborateur, une équipe, une organisation soient performants ? Et pour qu'ils le soient d'une façon durable ?
- En quoi est-il inutile ou utile, facultatif ou indispensable, de prendre des moments de recul par rapport à l'effervescence du quotidien pour faire le point sur les attentes, les idées, les perspectives, les objectifs ?
- Comment je définis mon niveau de compétence et mon niveau de motivation par rapport à cela ?
- Quelles formes cela peut-il prendre ?
- Quelle est l'importance de la culture de l'évaluation dans ma culture d'entreprise ?

REMERCIEMENTS

Nous remercions le groupe de travail qui a collectivement réalisé cet ouvrage sur l'évaluation :

Pascale Pynson
Jean-Philippe Caude
Philippe Cirier
Philippe Crouy
Pierre-Alexandre Dalleine
Damien Ferré
Marc Guillien
Laurent Ilic
Jean-Paul Lannegrace
Bertrand Roux
Guillaume Ventre
et le Père Luc de Saint-Basile

Juin 2013