

**MODULE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Semestre 1

**Année Universitaire: 2019-2020
Professeur : Meryem BENHADDOUCH**

Séance 8

L'évaluation

- Savoir déterminer les enjeux de sa politique d'évaluation et ses limites.
- Opérationnaliser une campagne d'évaluation adaptée.
- Construire les supports de l'évaluation (grille, guide de l'évaluateur...).
- Connaître les méthodes nouvelles et originales d'évaluation.



Longtemps, seule la performance des commerciaux était évaluée. Pour les salariés éloignés des fonctions opérationnelles, les employeurs manquaient en effet d'éléments d'appréciation. Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation s'est généralisée.

Les objectifs de l'appréciation sont multiples et les résultats intéressent aussi bien l'**entreprise** que les **salariés** évalués: l'appréciation est liée à d'autres éléments de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise (*gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion de la formation...*).

Une fois les objectifs de l'appréciation précisés, se pose le problème de la définition des critères d'appréciation dans la mesure où des critères tant **quantitatifs** (chiffre d'affaires, nombre de brevets déposés, nombre de pannes...) que **qualitatifs** (degré d'autonomie, qualités de leadership, sens de la communication, capacité à travailler en équipe...) sont nécessaires pour mener à bien l'évaluation



INTÉRÊT ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

Définition de l'évaluation

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes:

- par une notation ;
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...



- L'évaluation peut être **individuelle** (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique, le N+1) ou **collective** (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail).
- Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises et l'évaluation peut se faire sous forme **écrite** ou **orale**. Quand l'évaluation se fait de manière écrite un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation.
- Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation tend à se **généraliser dans toutes les organisations**: elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié

LES FINALITÉS DE L'ÉVALUATION

Références théoriques

A- Le management scientifique

Le management scientifique tel que pensé par Taylor accorde une place centrale à l'évaluation... que l'on peut plutôt qualifier de « **contrôle** ».

Il s'agit en effet de **vérifier que le travail est exécuté conformément au «one best way** » défini par le bureau des méthodes de manière scientifique.

La recherche d'objectivité permet d'uniformiser les pratiques.



B- Les théoriciens de la motivation

Les travaux de Mayo notamment vont permettre de mettre en lumière **le besoin de reconnaissance des individus**.

Si l'entreprise cherche à évaluer ses collaborateurs pour être plus performante, elle aura donc intérêt à être à leur écoute plutôt que d'imposer un standard rigide.

L'évaluation n'est donc plus ici un « contrôle » des pratiques mais **un temps d'échange pour régénérer la motivation**, concept approfondi par des auteurs comme Mc Gregor, Maslow ou Herzberg.

Le manager doit alors rechercher la manière de faire progresser chacun de ses collaborateurs en fonction de ses compétences et motivations personnelles

C- La direction par objectifs

La Direction par objectif (DPO) a été développée par Drucker dans les années 1950. Il serait ainsi plus motivant de privilégier **la fixation d'objectifs** (quantitatifs ou qualitatifs) plutôt que d'imposer des tâches strictes de travail.

Le projet de Drucker est donc de responsabiliser les individus à la fois dans leur performance personnelle mais aussi dans leur contribution à la performance collective de l'entreprise

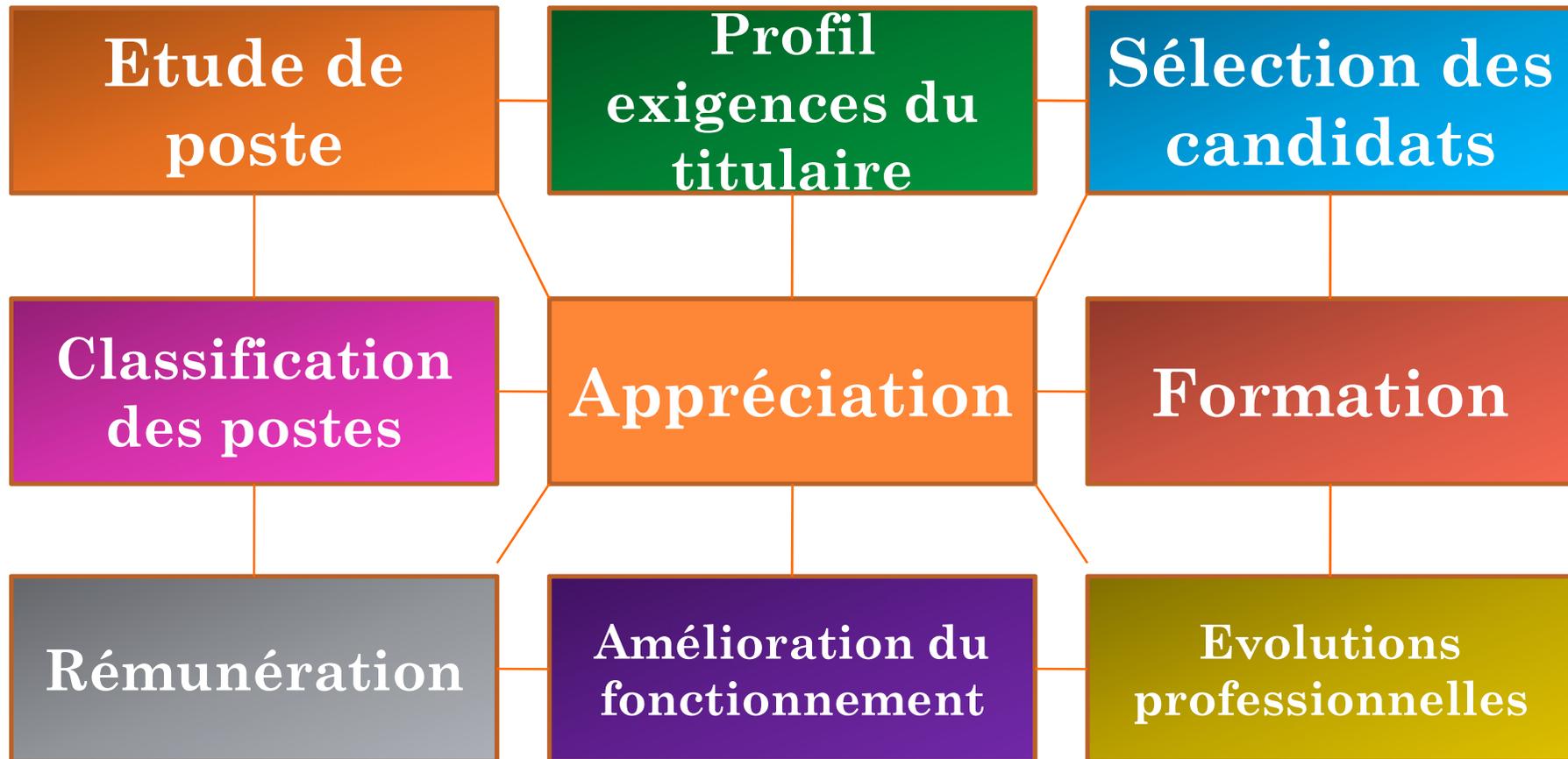


OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION



Les enjeux de l'évaluation

Les visées de l'appréciation



Source: Cadin L. et al. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Dunod.

L'appréciation apparaît comme une pratique aux répercussions nombreuses, elle :

- est un moyen **d'évaluer la bonne adaptation** d'un nouvel embauché ;
- permet **d'analyser les points forts et les points faibles de l'individu** et **d'envisager des corrections** pour améliorer sa performance ;
- permet de **proposer une mobilité géographique** (mutation géographique nationale ou internationale) ou **professionnelle** (promotion, mutation, réorientation, séparation...) ;
- sert de base à **la modification de la rémunération** (augmentation de salaire, prime, attribution d'un véhicule de fonction...) ;
- permet **d'envisager les besoins en formation** et de proposer un plan de formation ;
- permet **d'améliorer les relations de travail** en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs



AVANTAGES ET PROBLÈMES DE L'ÉVALUATION

Avantages

- l'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée ;
- la démarche permet de détecter les compétences des salariés ;
- l'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières) ;
- l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre

Limites

- l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ;
- la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels ;
- les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement) ;
- l'évaluation est source de stress ;
- l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer ;
- la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe ;
- le choix des critères d'évaluation apparaît comme central.
- Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

L'APPRÉCIATION DU PERSONNEL AU REGARD DE LA DIALECTIQUE INDIVIDUEL/COLLECTIF

Relations d'emploi	Individualisation	Appréciation des performances ou compétences individuelles (3)	Appréciation de la contribution individuelles à l'action collective (4)
		Appréciation du respect des règles de travail (1)	Appréciation du travail d'équipe (2)
	Objectivisation collective	Travail individuel	Travail collectif
		Relations de travail	

Source: Bichon A. (2004), «Évaluation individualisée et travail collectif en équipe projet: un paradoxe apparent ?», Colloque de l'AGRH

Le schéma précédent permet de distinguer quatre situations types entre approche collective et approche individuelle:

- **le modèle bureaucratique (1)**: l'appréciation se focalise sur la contribution de l'individu et cherche à l'isoler vis-à-vis de son collectif de travail. L'évaluation s'appuie généralement sur un contrôle du respect des règles de travail ;
- **le modèle collectiviste ou valoriel (2)**: l'appréciation valorise les performances d'équipe et la socialisation des salariés ;
- **le modèle de direction par objectif (3)**: l'évaluation se focalise sur la contribution individuelle à l'obtention de résultats et cherche à stimuler la compétition entre salariés en favorisant l'autonomie et en encourageant les prises d'initiatives individuelles ;
- **le quatrième modèle (4)** correspond à une forme d'appréciation individuelle du personnel qui encouragerait le travail collectif.



L'INFORMATISATION DE L'ÉVALUATION

- L'utilisation de logiciels d'évaluation présente plusieurs avantages: **gain de temps, facilité d'utilisation, opérations de ressaisies limitées...**

Les NTIC permettent également de **développer la pratique de l'auto-évaluation** avec la mise à disposition des salariés de kits d'autodiagnostic via l'intranet.

- L'arrivée du digital contribue également à faire **évoluer les pratiques en matière d'évaluation** avec l'introduction d'outils plus attractifs (évaluation par le jeu, évaluation en ligne via des applications mobiles...) et intégrés aux SIRH

- La dématérialisation peut **faire perdre sa dimension humaine à l'entretien d'évaluation.**

Par ailleurs, le système d'évaluation du personnel et le passage à l'e-évaluation doivent faire l'objet d'une consultation des IRP



LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

A – L'entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir
Qui le pratique?	L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages	<p>l'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ;</p> <p>– l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.</p>

Inconvénients	les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise ; – les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés
Qui le pratique?	L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. En cas de périodicité annuelle, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre . Il est effectué par le N+1
Durée	Entre une et quatre heures
Conséquences	L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.



B – Le 360 °

Principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
Qui le pratique?	Le 360 est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
Avantages	<ul style="list-style-type: none">– une évaluation anonyme ;– une durée limitée: le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure ;– une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises

Inconvénients

le manque de disponibilité des évaluateurs ;
– la subjectivité des réponses ;
– la qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse ;
– l'implication des évalués nécessite celle de la direction ;
– son coût: coût important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum une journée)

Conséquences

Les résultats sont restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de debriefing et de discussions. Un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360 peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.



C – L'entretien collectif

Principe	Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.
Qui le pratique?	La pratique de l'entretien collectif est encore rare mais se développe.
Avantages	<ul style="list-style-type: none">– un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet ;– une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">– la conduite de l'entretien est peu évidente ;– une méthode coûteuse en temps ;– une mise en place complexe ;– une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.
Conséquences	L'entretien collectif est, en général, suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis et individuels.

D – L'assessment center

Principe	L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle.
Qui le pratique?	Méthode utilisée pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés. L'assessment center est surtout utilisé dans les très grandes entreprises
Avantages	<ul style="list-style-type: none">– une évaluation par un regard externe ;– des simulations proches des situations de travail réelles ;– des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs
Inconvénients	très coûteux ; <ul style="list-style-type: none">– des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.
Conséquences	L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

E – L'auto-évaluation

Principe	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué.
Qui le pratique?	L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire.
Avantages	un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ; – un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ; – une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.
Inconvénients	– l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ; – une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.
Conséquences	Pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'auto-évaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

F – Les autres méthodes

Méthode	Principe
Le PCB (Personal Business Commitment)	Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégie un système de notation en attribuant des notes de 1 (la meilleure évaluation) à 4 (la plus mauvaise évaluation).
Les 20-70-10	Procédure d'évaluation annuelle pour les cadres inventée par Jack Welch (General Electric) qui distingue les 20% de «performants», les 70% de «moyens» et les 10% de «médiocres» (à licencier).
Le classement forcé (ou forced ranking)	Procédure qui consiste à classer les salariés dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10% de salariés les plus performants.
L'évaluation qualifiée	Procédure qui conduit à classer les salariés parmi trois catégories: exceptionnel, bon et à améliorer.
L'évaluation en niveaux	Procédure d'évaluation qui amène à classer les salariés selon trois niveaux: A, B et C.

LA PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

- **Définition du périmètre de l'évaluation**



CHOIX DE L'ÉVALUATEUR

Les questions préalables

Le choix du ou des évaluateurs dépend de trois dimensions.

○ Dimension affective

La proximité quotidienne dans le travail crée des relations affectives positives (ou négatives !) qui peuvent altérer l'appréciation professionnelle d'un individu.

Il faut donc fixer un équilibre juste pour trouver un évaluateur :

- assez proche de l'apprécié pour pouvoir apprécier ses savoir-être... ;
 - mais aussi parfois assez éloigné pour ne pas laisser ses sentiments prendre le dessus dans son jugement.
- 

○ Dimension technique

C'est le manager qui organise le travail et veille à l'adaptation des compétences aux exigences du poste. Il peut donc être difficile de trouver une personne pour évaluer qui :

- comprenne les exigences techniques du poste ;
- n'agisse pas directement sur les performances pour ne pas évaluer en fait son propre travail.

○ Dimension hiérarchique

Plus l'entreprise est grande, plus les managers de terrain sont éloignés des centres décisionnels. Cela pose donc la question de savoir s'il vaut mieux que l'évaluateur soit :

- le supérieur hiérarchique direct (ou N+1) qui connaît parfaitement le comportement de l'évalué au quotidien ;
- un N+2 ou plus haut, qui a une vision plus générale et peut avoir plus de poids ensuite, sur les questions de mobilité notamment.



LES DIFFÉRENTS ÉVALUATEURS

- **Le supérieur hiérarchique direct**

Le N+1 est supposé le plus proche du collaborateur évalué et donc le plus au courant du contenu d'emploi. C'est donc l'évaluateur le plus évident dans de nombreux cas.

- **Un supérieur hiérarchique**

L'évaluateur peut aussi être choisi à un niveau hiérarchique plus élevé N+2 ou N+3.

Cela se justifie notamment lorsque le N+1 s'occupe principalement des directives techniques de travail (responsable d'équipe...) et que les questions de GRH, telles que la formation, la rémunération ou la mobilité sont gérées par un N+2 (chef d'atelier...).



○ **L'auto-évaluation**

L'auto-évaluation est particulièrement utilisée lorsque les objectifs ont été initialement fixés conjointement entre l'évaluateur et l'évalué (DPPO). Il ne s'agit pas de déléguer le pouvoir managérial, bien au contraire. Cela suppose une régulation managériale forte pour trouver un équilibre entre réserve et excès dans la formulation des objectifs puis pour accompagner l'auto-évaluation.

○ **Les subordonnés**

Les subordonnés sont les personnes les plus impactées par le travail d'un manager. Ils peuvent apprécier au quotidien ses qualités et constituent donc en ce sens un public pertinent à solliciter pour contribuer à l'évaluation.

Attention toutefois à ne pas oublier que les attentes des membres de l'équipe du manager ne sont pas forcément les mêmes à son égard (promotion, bonne ambiance de travail, proximité...) que celles de l'entreprise (performance, résultats...).

Enfin, un manager peut cristalliser, sans en être pour autant responsable, toutes les insatisfactions professionnelles de ses subordonnés (faible rémunération, peu d'intérêt du travail, carrière décevante...)



○ **L'évaluation à 360°**

L'évaluation à 360° prend en compte le point de vue d'un large panel d'évaluateurs : supérieurs, pairs, subordonnés mais aussi auto-évaluation. La comparaison entre tous ces résultats doit permettre à l'évalué d'avoir une représentation globale de ses performances relativement objective (ou du moins intersubjective !)



LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

○ La formation des évaluateurs:

L'évaluation est donc un exercice délicat pour les managers qui sauront d'autant mieux répondre aux attentes de l'entreprise et de leurs collaborateurs

Ainsi, les enjeux d'une formation à l'évaluation sont les suivants :

- **harmoniser les pratiques** d'évaluation dans l'entreprise ;
- **développer les compétences** propres aux **techniques** d'évaluation ;
- **développer les compétences managériales** mobilisées lors de l'évaluation ;
- **fixer le cadre déontologique** de l'évaluation dans l'entreprise (écoute, critique constructive, information claire sur les outils...).

SUPPORT D'ÉVALUATION

Il n'existe pas de structure type pour la grille d'évaluation. Chaque entreprise élabore le support qui correspond le mieux à ses besoins, notamment en termes :

- **de taille:** Si le support est trop court, il risque d'y avoir trop peu d'éléments à traiter. Mais s'il est trop long, les évaluateurs et les évalués peuvent se décourager et il y a risque de remplissage « à la va-vite » ;
- **de transversalité:** Un support uniforme permet de comparer les résultats mais perd en précision selon les fonctions. Une partie standardisée et une partie plus spécifique se côtoient donc souvent, reste à en déterminer la proportion de chacun ;
- **de stabilité dans le temps:** Le support d'évaluation doit bien évidemment s'adapter continuellement aux besoins de l'entreprise. Néanmoins, une certaine stabilité permet aussi des comparaisons aisées dans le temps



Le support d'évaluation peut être constitué de différentes rubriques. Présentons ici une structure type.

IDENTITÉ DE L'ÉVALUÉ:

La grille peut comporter une section sur l'identité de l'évalué pour faciliter le travail de l'évaluateur.

Elle est d'autant plus aisée à remplir par le service RH qu'il dispose d'un SIRH compte tenu du fait qu'il s'agit d'informations à dominante administratives et/ou historiques :

- informations « administratives » (nom, prénom, âge, indice de rémunération...);
- parcours dans l'entreprise ;
- formations suivies ;
- synthèse évaluation précédente...



ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Le support d'évaluation va guider l'évaluateur pour qu'il traite les points d'évaluation à la fois transverses et spécifiques à la fonction.

Les échelles d'évaluation seront utilement utilisées ici sont: Respect des délais, Respect des procédures, Organisation, Travail en équipe...

On peut attribuer une note allant de A à E



BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Afin de dresser le bilan, la logique suivante sera respectée pour chacun des objectifs fixés préalablement :



FIXATION DE NOUVEAUX OBJECTIFS

L'évocation du bilan de l'année N-1 conduit naturellement à envisager les objectifs pour l'année à venir. Qu'ils soient imposés ou négociés, il convient en outre de se mettre d'accord sur les ressources/moyens à mobiliser pour les atteindre (ressources matérielles, budgétaires...) :



Formation

La formation peut être abordée tout d'abord sous l'angle des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour l'année à venir.

Elle peut aussi être envisagée dans une logique de plus long terme, soit pour anticiper les évolutions de métiers dans une perspective de pérennisation, soit dans une logique de développement des compétences pour soutenir par exemple un projet de promotion.

Enfin, il convient d'articuler les besoins en compétences de l'entreprise et les désirs de formation du collaborateur, notamment en s'appuyant sur les dispositifs juridiques existants.



Perspectives

Enfin, l'entretien d'évaluation est l'occasion d'envisager les perspectives à moyen ou long terme, qu'il s'agisse d'évolutions susceptibles de toucher l'entreprise ou bien des envies du salarié.

Conclusion

On prendra soin de laisser en fin de support d'évaluation un espace libre pour que l'évaluateur et l'évalué puissent noter leurs observations, par exemple des désaccords éventuels ou des points non évoqués.

Enfin, le support sera daté et signé par les deux parties



FINALISER LA CAMPAGNE D'ÉVALUATION

Traitement des données recueillies

○ Données qualitatives

Les questions ouvertes notamment permettent à l'évaluateur de recueillir des données qualitatives très riches : perceptions, souhaits, émotions... Mais l'analyse des données qualitatives au niveau de l'entreprise pose problème car c'est un travail lourd lorsqu'il est effectué manuellement ou qui nécessiterait autrement l'utilisation de logiciel d'analyse textuelle, ce qui est rarement le cas.

○ Données quantitatives

Exploitation individuelle:

L'exploitation individuelle des données quantitatives s'appuie sur les évaluations faites en particulier grâce aux échelles de comportement. Elle prendra alors la forme de calculs de moyennes, de scores ou encore de synthèses sous forme de graphiques.



Exploitation collective:

Les données quantitatives recueillies à toutes les étapes de l'entretien d'évaluation permettent une exploitation collective intéressante (production de tableaux de bord, de statistiques), notamment dans un but de comparaison dans le temps ou dans l'espace (comparaison des entités de travail). L'utilisation des données de la partie « identité » permet en outre d'envisager de nombreuses ventilations (catégories, sexe, âge, ancienneté...).



ÉVALUATION DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION!

La procédure d'évaluation elle-même doit être constamment interrogée afin de revenir si besoin sur les choix d'organisation (fréquence, choix de l'évaluateur...) ou sur les outils utilisés.

Sur le plan pratique, l'entreprise peut solliciter un œil extérieur, un benchmarking peut être effectué pour prendre connaissance des pratiques des autres entreprises ou encore le service RH peut solliciter ses évaluateurs au travers de groupes de travail ou de questionnaires.



LE DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS INFORMATIQUES D'ÉVALUATION

La campagne d'évaluation est un processus lourd à gérer pour le service RH.

Elle peut donc être optimisée et plus largement diffusée dans l'entreprise grâce aux solutions informatiques.

Les fonctionnalités se multiplient et dépassent largement le simple traitement des données :

- saisie immédiate des données ;
- traitement statistique de masses importantes de données ;
- partage évaluateur-service RH facilité ;
- suivi du service RH des procédures d'évaluation ;
- connexion à d'autres modules SIRH en lien avec l'évaluation (gestion des compétences, référentiel, formation, paie...) ;
- outils d'évaluation spécifiques (360°)



Mais, attention, ces applications sont très coûteuses et comportent plusieurs risques :

- l'accumulation des données : le recours à des outils permettant de traiter des quantités de données importantes peut inciter à accumuler les données... mais l'essentiel reste d'être capable de les analyser et de les exploiter réellement ;
- la déshumanisation : l'outil informatique est très utile pour dématérialiser un maximum d'étapes (formation des managers, circulation des supports, saisie...) mais faut-il aller plus loin et dématérialiser aussi les entretiens ? Peut-on évaluer par écran interposé ? Les travaux de Dejours incitent à être prudents sur les conséquences humaines de l'évaluation ;



LES DIFFICULTÉS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un exercice délicat qui n'est pas sans présenter quelques difficultés.

Certaines d'entre elles sont liées à l'entreprise : impact des performances collectives sur les performances individuelles, sophistication des outils d'évaluation ou encore besoin en ressources pour mettre en œuvre les propositions issues de la procédure d'évaluation.

Des difficultés peuvent aussi être liées aux collaborateurs : tous les individus n'ont pas le même rapport à l'évaluation. Les jeunes diplômés sont par exemple plus à l'aise que les autres avec le fait de se faire évaluer (habitude d'être « jugés », moindre appréhension, connaissance des règles du jeu...).

Mais une des plus grandes difficultés est liée aux limites des outils d'évaluation eux-mêmes, particulièrement lorsqu'il s'agit d'évaluer le savoir-être.



LES POINTS CLÉS

- **La pratique de l'évaluation s'inspire d'influences théoriques diverses qui expliquent les différents enjeux :**
 - ❑ mesurer les performances,
 - ❑ créer un dialogue social,
 - ❑ participer au pilotage RH.

- **Le cœur de l'entretien d'évaluation est de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs à venir** mais d'autres points peuvent être abordés : formation, mobilité, rémunération, conditions d'emploi, pratiques de travail...



➤ **La construction de la procédure d'évaluation comprend de nombreuses étapes :**

- choix de l'évaluateur,
- période et fréquence,
- formation des évaluateurs,
- création des supports d'évaluation,
- traitement des données recueillies,
- évaluation de la procédure d'évaluation.

➤ **Il existe de nombreuses applications informatiques dans le domaine de l'évaluation** pour aider les candidats à se préparer, former les évaluateurs, conduire des évaluations à 360° ou encore lier le processus d'évaluation à la politique RH de l'entreprise.

