

JEAN-CLAUDE PLACIARD

(ICS – Interconsultants)

L'évaluation individuelle, dans le secteur public ou privé semble poser 4 mêmes questions fondamentales :

1. Comment se jouera l'équilibre entre les trois dimensions : économique, sociale et éthique de l'évaluation (que rappelait François Rangeon au début du colloque) ?

2. L'évaluation est-elle située dans une analyse systémique de l'organisation ?

3. Quelle sera la démarche mise en place pour favoriser l'apprentissage collectif de cette évaluation au sein de l'organisation ?

4. Enfin (en liaison avec la précédente question), comment se réalisera le passage de la gestion individuelle à la gestion collective ?

Dans toutes nos expériences professionnelles (en tant que responsable de services publics ou de consultant dans le secteur public ou privé) nous avons été confrontés à ces quatre questions.

Quelles orientations ou repères peut-on dégager à partir de ces 4 questions ?

– Pour la première, une dominante de la fonction économique: améliorer la rentabilité des individus et des services en renouant ou en revitalisant un dialogue social déficitaire (fonction sociale). En même temps cela permet de redonner du pouvoir à l'encadrement (résultats d'un sondage réalisé lors d'une journée ICS/CNOF sur "Management et dynamisation sociale dans le secteur public" le 23 avril 1992), la fonction éthique se limitant, peut-être à une amélioration de l'objectivité d'évaluation de la part du cadre. Un effort devra donc être entrepris pour combler le déficit éthique qui tend à progresser.

– Pour la seconde: greffer une procédure d'évaluation sans un minimum d'analyse en amont de l'ensemble de l'organisation et de sa culture s'avère rapidement un échec. Combien de fois avons-nous rencontré dans le public ou le privé des procédures en incohérence totale avec le style de management des cadres supérieurs ou avec les valeurs partagées dominantes. Ce qui signifie qu'un système d'évaluation ne peut en aucun cas faire l'objet d'un modèle standard, ce qui n'interdit pas de recourir à des éléments de base qui ont déjà fait leur preuve (fiche de synthèse de l'entretien d'évaluation par exemple mais qui devra être adaptée à la logique propre de l'organisation et à sa culture).

– Pour la troisième, nous pensons qu'une démarche d'évaluation individuelle, en particulier dans sa phase de mise en place, doit être concertée, expérimentale et progressive.

- concertée entre les différents acteurs et partenaires sociaux ;
- expérimentale, c'est-à-dire testée avec des volontaires et faisant l'objet des réajustements indispensables ;
- progressive dans son extension pour réguler de manière concertée et collective ses impacts.

– La quatrième question, sans doute la plus préoccupante, qui peut d'ailleurs rejoindre celle de l'éthique, interpelle tous les "managers" publics ou privés. L'individu ne peut pas produire seul (même le chercheur contrairement aux signes extérieurs de mérite dans ce domaine). Ainsi la gestion et le suivi d'une évaluation individuelle ne prendront de sens qu'en l'intégrant dans une gestion et un suivi collectifs. Les systèmes privés ou publics que nous avons pu rencontrer ou étudier qui n'ont pas su répondre à cette question ont vite trouvé leur limite et ont bien souvent des effets contraires aux objectifs annoncés.

Conscient que nos propos sont limités à l'évaluation individuelle, nous voudrions simplement soulever quelques interrogations mais surtout comme le disait bien mieux R. Sainsaulieu dans une récente journée d'échange : "Nous n'avons plus de modèle de références, seulement quelques étoiles dans le ciel pour nous repérer... Il nous faut donc innover...".