

<http://www.journal.coherences.com/article158.html>

L'Évaluation du personnel

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Evaluation et gestion -

Date de mise en ligne : vendredi 30 juillet 2004

Date de parution : août 1994

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous
droits réservés**

L'Évaluation du personnel pose une série de questions. Sur quelle échelle de valeur évaluer ? Comment traduire les critères d'évaluation à tous les niveaux de l'entreprise de façon cohérente ? Comment évaluer de façon relative et évolutive ? La réponse passe toujours par l'appropriation d'un système de valeur partagé pour évaluer. Un référentiel de valeurs partagé comme condition d'existence d'un référentiel d'évaluation partagé. Telle est la clé.

L'Humanisme Méthodologique offre pour cela des concepts et des méthodes sans équivalents. Un aperçu est donné ici avec la méthode MRVP et ses applications à l'évaluation. [MRVP](#)

L'évaluation du personnel est une pratique récurrente

qui semble revenir périodiquement à l'ordre du

jour.

Elle ressortit d'attentes au fond très multiples des instigateurs

et se traduit bien souvent par des pratiques globalement décevantes

malgré des bénéfices locaux indéniables.

Un éclairage de la nature et des enjeux des problématiques

d'évaluation montre l'importance et la richesse de ce

qui est en question en même temps que les carences de conceptions

et pratiques par trop réductrices.

Cet éclairage permet de réajuster les ambitions

en la matière et surtout de déboucher sur l'instauration

de pratiques cohérentes et significatives [1]

sont trop souvent cultivées l'incohérence et l'insignifiance.

La théorie des Cohérences Humaines et ses développements

méthodologiques servent ici de base à cet examen.

1) LA PROBLÉMATIQUE D'ÉVALUATION : DIMENSIONS ET ENJEUX

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

:

Evaluer est une question de valeurs. Or,

il n'y a pas d'évaluation possible s'il n'y a pas reconnaissance

d'une "échelle de valeurs" commune, pour le

corps social d'une entreprise.

C'est ce qui repère le Sens de son

"bien commun" (éthos, éthique) exprimé

par exemple par son projet, sa politique générale,

ses ambitions, etc.

C'est ce qui se retrouve dans ses logiques de management, d'organisation

de hiérarchie des responsabilités, etc...

Évaluer, c'est permettre à chacun de situer sur une même

échelle de valeurs mais à des niveaux et dans des

termes différents :

- La qualification de son travail (opérations, fonction,

responsabilité)

- La mesure des progrès ou réalisations effectués,

- Les enjeux significatifs qui peuvent être ambitieux.

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

:

- de mettre en évidence et de faire

partager le Sens et la cohérence de l'entreprise au travers

de la reconnaissance de son système de valeurs et de leur

hiérarchisation.

- de formaliser quantitativement et qualitativement

les objectifs de progrès de l'entreprise et chacun de

ses services et des personnes qui les constituent, et ce dans

une même cohérence et un même Sens.

- de mesurer de façon intrinsèque

et relative la "valeur" des réalisations ou

progrès fait ou à faire, des qualifications, etc.

- de mobiliser les structures d'encadrement dans le jeu de la transmission concrète des valeurs ; celui de la hiérarchie structurelle des valeurs ; celui d'une pédagogie de l'évaluation.

- de développer "le discernement des valeurs" et la responsabilisation par une meilleure maîtrise de la valeur des choses, des actions, dispositions, compétences, etc. selon l'échelle des valeurs propres à l'entreprise.

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

Devant ces enjeux, les pratiques sont souvent très pauvres, réductrices, incohérentes avec d'autres "logiques de valeurs". Elles souffrent d'un manque de "signifiante", personnelle et collective à tous les niveaux (tel directeur général n'a jamais d'entretien d'évaluation

avec ses collaborateurs immédiats tous directeurs de divisions

où ils développent des philosophies de l'évaluation

divergentes qui suscitent malentendus, cloisonnements et cacophonie),

(telle entreprise développe une politique qualité

sur des valeurs étrangères à la culture

d'entreprise, l'évaluation révèle l'incohérence

des échelles de valeurs).

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

La mise en place généralisée d'une pratique

de l'évaluation requiert une "éducation"

individuelle et collective en même temps qu'un apprentissage

des pratiques "d'appréciation de la valeur".

C'est à la fois une culture et un savoir-faire. Cette

culture et ce savoir-faire sont non-standards mais spécifiques

à chaque entreprise selon son échelle de valeurs

propre et le Sens que ses dirigeants veulent déterminer.

Il y a donc toujours :

1) À clarifier le Sens et

l'échelle de valeurs propre à l'entreprise,

2) développer une macro-pédagogie qui est développement

généralisée d'une culture institutionnelle

de l'évaluation en même temps que l'apprentissage

de pratiques ad-hoc.

3) Pour cela, il faut :

- élaborer une stratégie

macro-pédagogique culturellement fondée et significative

(point 1°)

- concevoir les pratiques, moyens et outils culturellement significatifs

(la manière d'évaluer est significative de la culture

d'une communauté).

4) Conduire cela au travers d'une dynamique participative contrôlée

et mesurée pour faciliter l'appropriation (pertinente

et intégrative) du système d'évaluation.

5) Permettre autant que possible les rapprochements avec :

- les modalités d'élaboration

et de réactualisation des projets, plans et programmes

d'action de l'entreprises,

- celles d'videment de gestion des ressources humaines

et notamment recrutement, formation, rémunérations,

promotions, etc.

- la légitimité et la qualification des hiérarchies

managériales.

Chaque entreprise doit donc concevoir son

propre scénario stratégique de développement

de l'évaluation. La standardisation reviendrait à

enfermer la différenciation des valeurs (responsabilisante)

dans la normativité conformiste (déresponsabilisante).

[Lisez cette brève](#)

Des avancées importantes ont été faites depuis la rédaction de cet article (1994)

Voir maintenant le dossier [La méthode des référentiels de valeurs partagés](#) pour les bases conceptuelles et méthodologiques avancées.