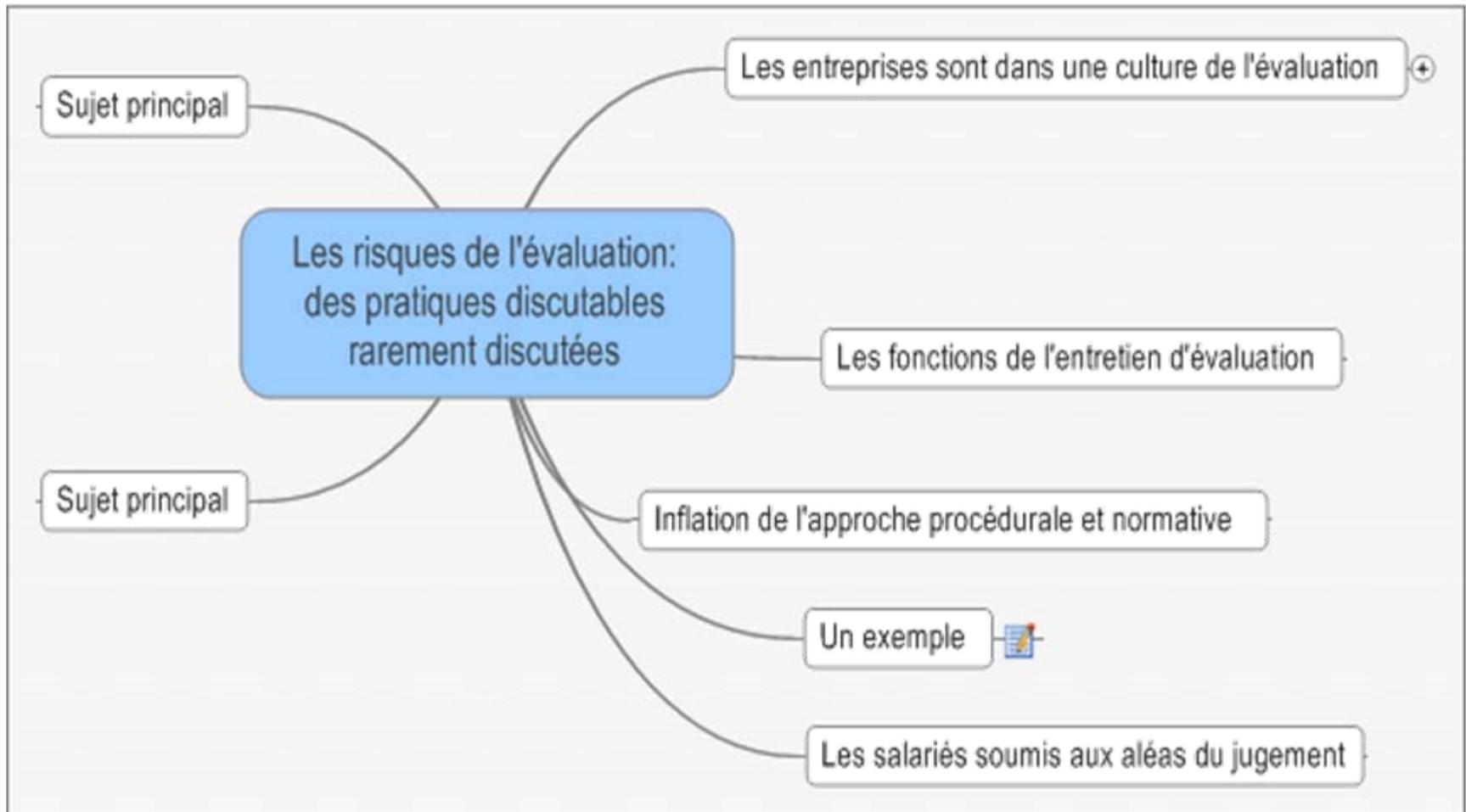


Les risques de l'évaluation

De quelques pratiques discutables rarement discutées



1. Les salariés sont soumis aux aléas du jugement

- Entretien de recrutement
- Evaluation de performance
- Evaluation des résultats
- Evaluation des compétences
- Evaluation des processus
- Certification des compétences en entreprise
- Validation des Acquis d'expérience

2. Confusion sémantique ?

- Evaluation en anglais: Examiner – Estimer - Reconnaître
Valoriser (Mettre en valeur)
- Evaluation: Mesurer pour juger

3. Les fonctions « officielles » de l'entretien d'évaluation

- Evaluation des performances
- Analyse des réussites et des difficultés
- Développement des compétences
- Projection dans le futur
- Besoins de formation
- Contrat négocié

4. Quelques constats

- Inflation de l'approche procédurale et normative (Norme ISO 9001 – 2000)
- L'accent est mis sur le formalisme (Importance de l'écrit)
- C'est une opération de mise en conformité par rapport à des référentiels (grille)
- La résultat : une certaine instrumentalisation des personnes suivis de peu d'effets (PME) (Expulsion- Exclusion)

Quelques constats encore ...

- On retrouve la même ambiguïté dans les processus de VAE (L'autodidacte est suspect)
- Dans les programmes de formation « académique » au management (Monsieur, qu'est ce que vous attendez de nous ?)

Sortir de l'emprise des procédures

Depuis le milieu des années 1990, la SNCF a mis en place plusieurs projets pour améliorer cette tendance. En 1996, le "projet industriel" visait à "aligner tout le monde à la vision des nouvelles ambitions de l'entreprise". Ensuite, le projet "de l'oxygène" a permis de s'intéresser aux fonctionnements bureaucratiques. "Nous avons à ce moment découvert par exemple que la question de la ponctualité des trains n'avait pu être réglée au sein d'une direction régionale, malgré 4 000 heures de réunion!", raconte Bénédicte Chaigneau. La responsable RH pointe aussi les dysfonctionnement des systèmes fondés sur les objectifs individuels. "Il faut parfois une compréhension profonde des mécanismes collectifs qui font perdre le fil."

Les expérimentations menées par Bénédicte Chaigneau tendent à réduire les "non-sens au quotidien". "Nous faisons ce travail avec des équipes de terrain, notamment en relation client." Le but est de dépasser les comportements absurdes, liés à "l'excès de référentiel", à l'obsession de l'application des modèles. Soulignant la nécessité de comprendre que "le travail réel est souvent déconnecté du travail prescrit", Bénédicte Chaigneau insiste enfin sur la notion de coopération: "il faut travailler à des outils de reconnaissance collective, pour que les risques soient pris collectivement."

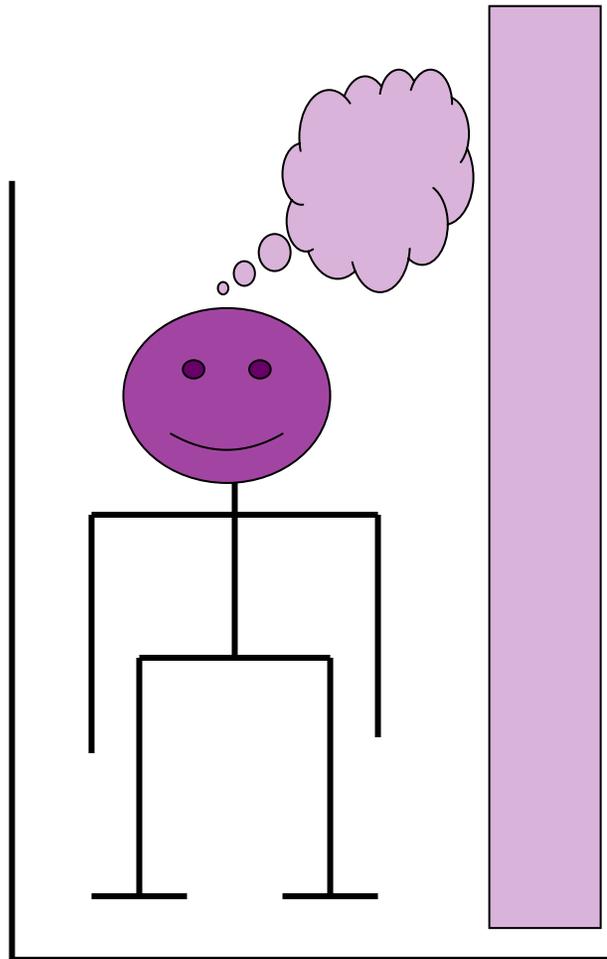
Non pas qu'est ce c'est mais qu'est ce ca veut dire ?

- Instrumentalisation du sujet (Reconnaissance conditionnée à la qualité de la performance)
- Renforcer son emprise (Névrose managériale)
- Blessures narcissiques (Estime de soi – Reconnaissance)
- Violence symbolique

Rationalité limitée

Technologies invisibles du pouvoir

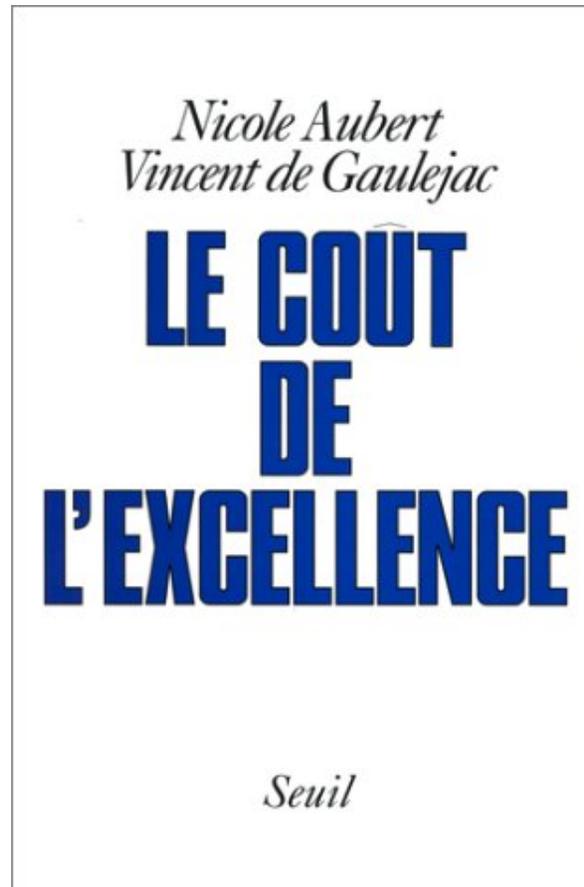
Le jeu du miroir



Pour Lacan, l'organisation est un miroir qui permet la construction d'une certaine image de soi.

« La conscience de soi existe en et pour soi dans la mesure et par le fait qu'elle existe (en et pour soi) pour une autre conscience de soi; c'est à dire qu'elle n'existe qu'en tant qu'entité reconnue. » (Hegel)

Les ambiguïtés du management managinaire



Le stade 1 : Individu et Organisation, 2 entités séparées

(Vincent de Gaulejac)

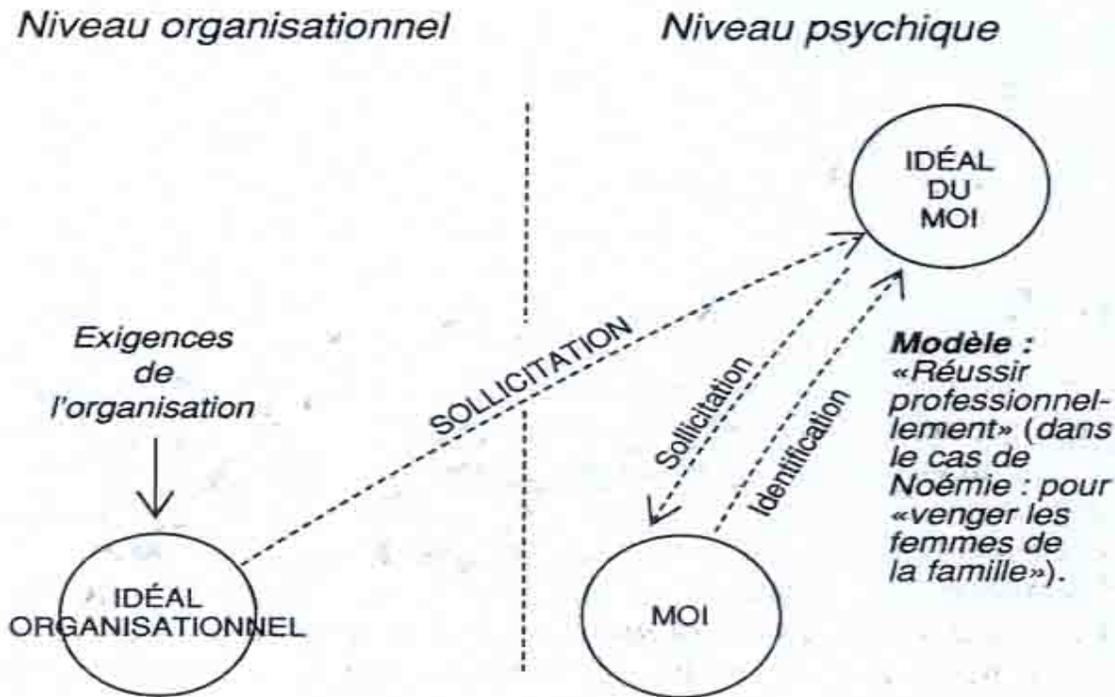
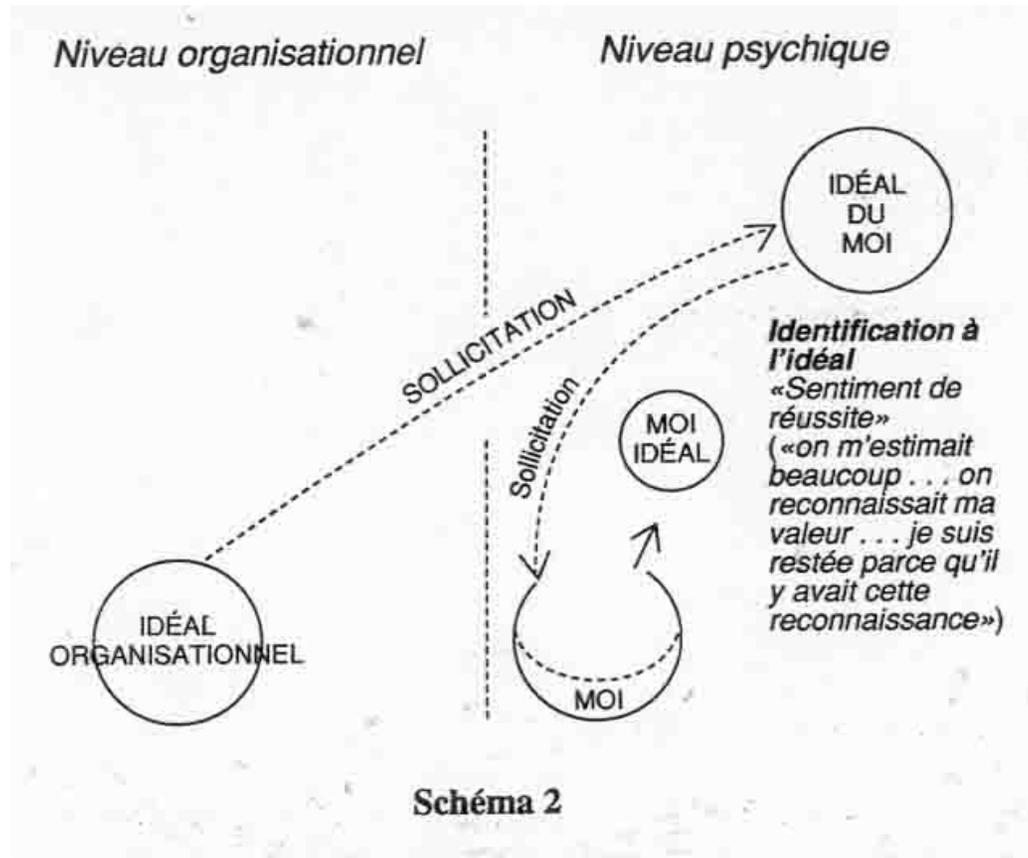


Schéma 1

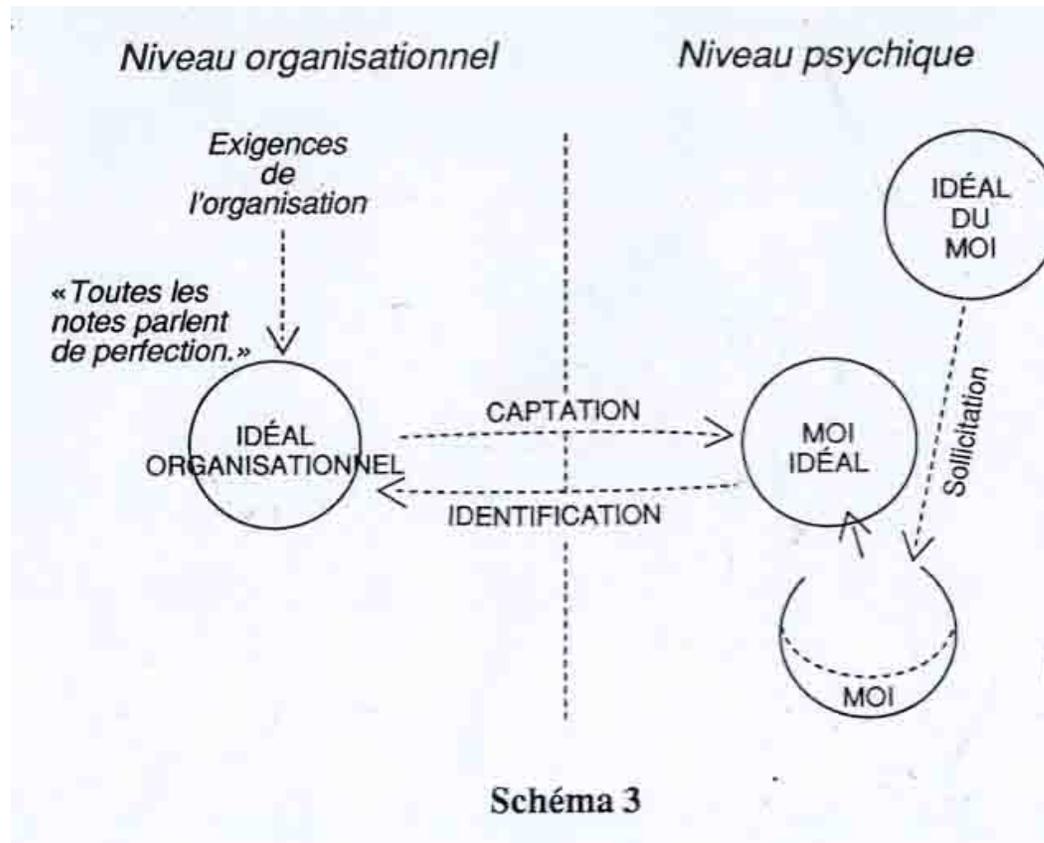
Le stade 2 : Le contrat narcissique

(Vincent de Gaulejac)



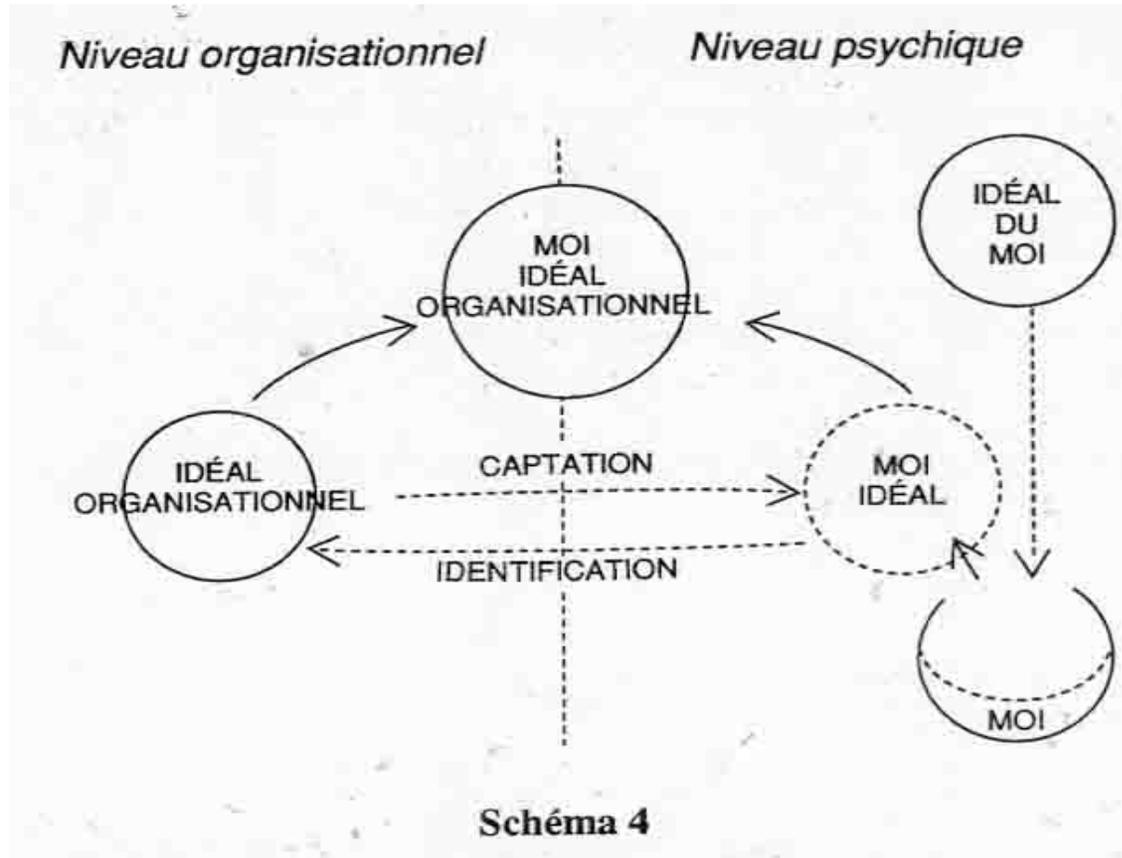
Le stade 3 : La captation

(Vincent de Gaulejac)



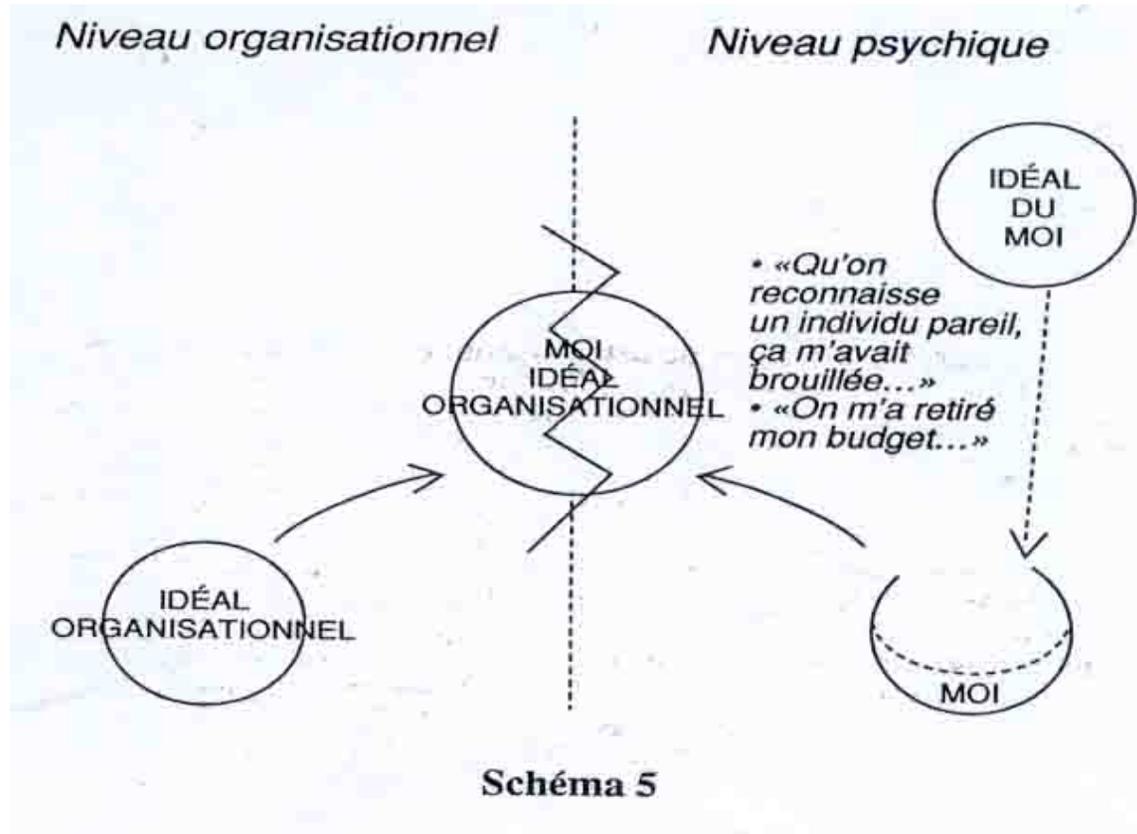
Le stade 4 : La fusion

(Vincent de Gaulejac)



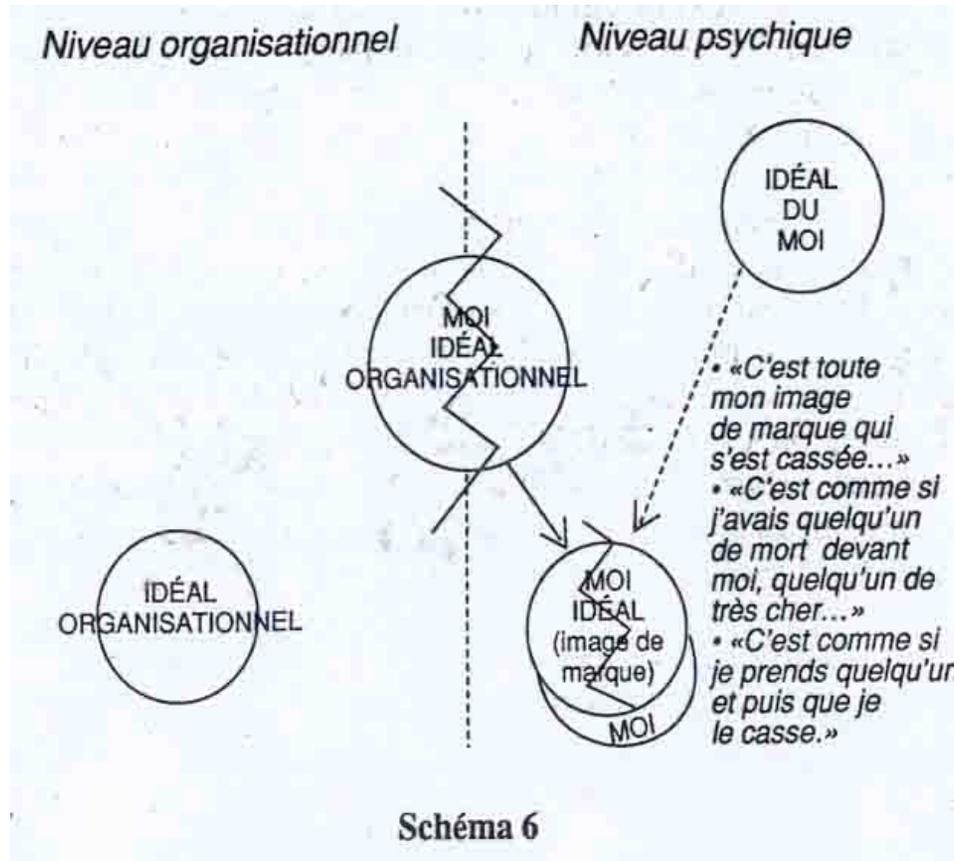
Le stade 5 : La rupture

(Vincent de Gaulejac)



Le stade 6 : L'effondrement

(Vincent de Gaulejac)



3 exemples de captation narcissique

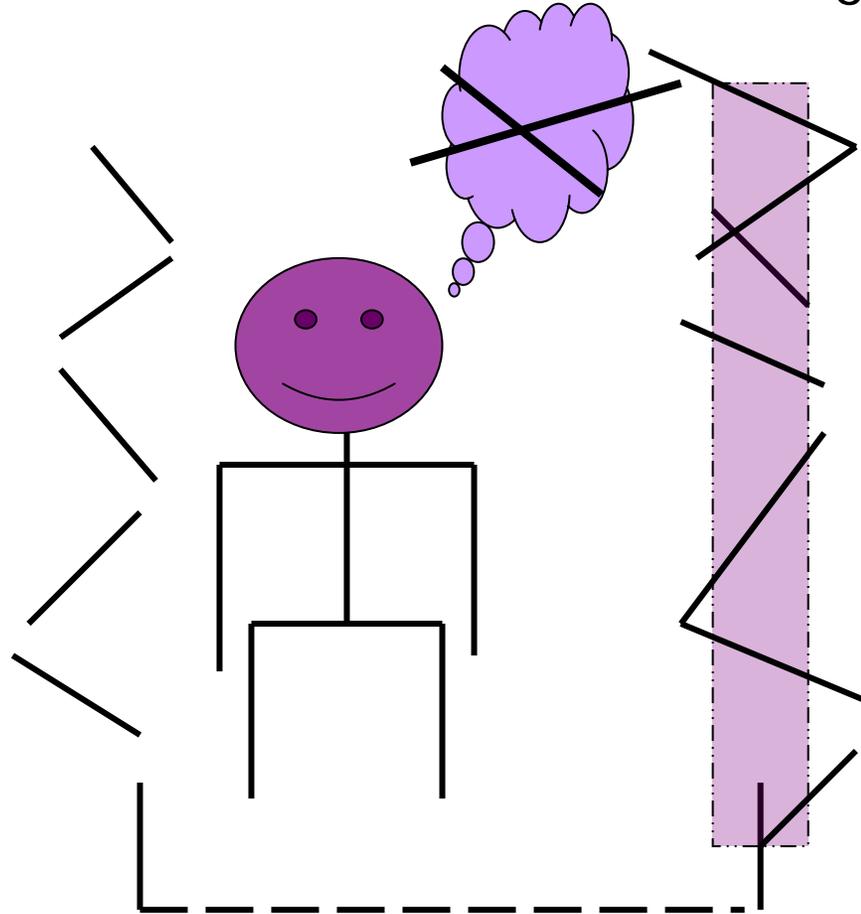
L'histoire du trader [Jerôme Kerviel](#) le confirme. Il a expliqué au Procureur de la République de Paris, Jean Claude Marin les motivations qui l'ont poussé dans cette conduite de surenchère: 'Il espérait apparaître comme un trader d'exception, un anticipateur des marchés'. Le gain espéré n'était donc pas pécunier mais narcissique (Il n'y a pas eu d'enrichissement personnel). Pour obtenir 'l'amour', 'la reconnaissance' des chefs, il s'agissait d'apparaître comme le plus puissant des traders. Jérôme avait dû quand même avoir du succès dans ces précédentes spéculations, puisque en plus de sa rémunération fixe, il estimait qu'il méritait de recevoir 300 000 Euros de primes en 2007 en plus de ses 60 000 euros de salaire fixe. Ne s'est il pas laisser griser par la réussite et finalement traverser une phase 'mégalomaniacale'? Apparemment son organisation n'a pas su le ramener à temps à la raison et il se retrouve aujourd'hui en transgression.

Le 14 Janvier Marwan (Cf. La Montagne du 30 Janvier), un jeune ingénieur de 32 ans a été mis en examen pour 'abus de confiance, violation d'un secret de fabrique et de livraison à une entreprise étrangère d'informations dont la divulgation est de nature à porter atteinte aux 'intérêts fondamentaux de la nation'. Il aurait tenté de diffuser auprès de Bridgestone des secrets de fabrication et différents projets confidentiels liés à la branche poids lourd; une activité qui représente près de 40% du CA. 7 e-mails envoyés du 7 août au 11 décembre 2007 montrent qu'il prétendait posséder 2600 fichiers contenant les perspectives de développement de la branche dans les 5 ans à venir. L'origine de son comportement ne serait pas, selon lui vénale. En Octobre 2006, il aurait eu un conflit assez sérieux avec sa hiérarchie sur le fonctionnement de son équipe, dont il serait ressorti 'meurtri'. Il aurait donné sa démission en espérant que l'entreprise le retiendrait; ce qui n'a pas été le cas. Il en aurait ressenti une certaine amertume qui l'aurait conduit à envisager, à ce qui ressemble à une sorte de vengeance, même s'il s'en défend. 'Je me suis engagé dans un jeu qui pour moi, comblait un manque'. 'C'était une sorte de lien que je voulais maintenir avec Michelin, une réaction humaine affective'.

Un cadre de banque BNP se suicide. Quelques jours plus tôt, il avait eu une réunion avec sa direction qui s'était mal passée. Selon sa femme et la CGT, il lui aurait été reproché de ne pas avoir atteint son objectif de vente de produits financiers. «Il connaît très bien ses clients. Il disait que ça aurait été les 'entuber'», explique sa femme sur France Info, à propos des produits financiers qu'on lui demandait de vendre. La direction aurait évoqué sa mutation, selon la CGT. L'épouse du salarié a déposé plainte contre X, et va se porter partie civile.

Licenciement « sec » =

Rupture des identités « sans ménagement »



Lorsque le miroir, l'identité éclate en morceaux. Cette brisure est aussi douloureuse qu'une amputation sans anesthésie (Attachement à l'image de soi). Quand il perd son image, l'individu devient pour un temps « anémique », sans assignation. Son angoisse n'est plus contenue !

Pourquoi avons-nous tant besoin de reconnaissance?

- Le manque ? (Lacan – L'aliénation fondamentale du sujet)
- La reconnaissance (Spitz)

Utopie ? Le temps de l'évaluation: un moment d'exception

Permettre au sujet d'exister (agent – acteur – actant)

Finalités:

- Réguler les émotions (résilience – entreprise clandestine)
- Contribuer à la construction de l'identité professionnelle à travers une projection de soi-même dans le temps et l'espace
- Réaliser un audit social

- *Dispositif:*
 - Entretien individuel et collectif

- *Posture managériale*
 - Attitude maïeutique (Effet Pygmalion) plutôt que surmoïque
 - Développer plutôt que surveiller et punir
 - Présence d'un tiers (RH ou Consultant)

- *Systémique*
 - S'appuyer sur les perceptions des acteurs pour initier des changements
 - Mettre en place une GRH en phase avec les ambitions de cet événement.