

Évaluez-moi !

Évaluation au travail :
les ressorts d'une fascination

Du même auteur

Le sens de l'action

Karl E. Weick : socio-psychologie de l'organisation

(dir.)

Vuibert, 2003

La Décision :

une approche pluridisciplinaire des processus de choix

(dir. Bénédicte Vidaillet, Véronique d'Estaintot, Philippe Abecassis)

De Boeck, 2005

Les Ravages de l'envie au travail

Identifier et déjouer les comportements envieux

Éditions d'Organisation, 2006

Workplace envy

Palgrave Macmillan, 2008

L'individia al lavoro :

un'emozione devastante

Ananke, 2011

BÉNÉDICTE VIDAILLET

Évaluez-moi !

Évaluation au travail :
les ressorts d'une fascination

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

ISBN 978-2-02-110499-8

© Éditions du Seuil, janvier 2013

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Évaluez-moi¹ !

*Évaluez-moi, évaluez-moi
Oui, mais pas tout de suite, pas trop vite
Sachez me convoiter, me désirer, me captiver
Évaluez-moi, évaluez-moi
[...] Et d'abord, le regard
Tout le temps du prélude
Ne doit pas être rude, ni hagard
Dévorez-moi des yeux
Mais avec retenue
Pour que je m'habitue, peu à peu...*

*Évaluez-moi, évaluez-moi
Oui, mais pas tout de suite, pas trop vite
Sachez m'hypnotiser, m'envelopper, me capturer
Évaluez-moi, évaluez-moi
Avec délicatesse, en souplesse, et doigté
Choisissez bien les mots
Dirigez bien vos gestes
Ni trop lents ni trop lestes [...]
Voilà, ça y est, je suis
Frémissante et offerte
De votre main experte, allez-y...*

*Évaluez-moi, évaluez-moi
Maintenant tout de suite, allez vite
Sachez me posséder, me consommer, me consumer
Évaluez-moi, évaluez-moi
[...] Évaluez-moi, évaluez-moi
Et vous... évaluez-vous !*

*D'après Déshabillez-moi,
paroles de Robert Nyel, musique de Gaby Verlor.
© Warner Chappell Music France-1967*

1. Adapté librement de la chanson *Déshabillez-moi*, chantée par Juliette Gréco (Michel Legrand, 1967).

INTRODUCTION

L'idéologie de l'évaluation : une impasse, une illusion, mais de bonnes raisons d'adhérer

L'évaluation est partout. Confinée tout d'abord à certains métiers (commerciaux), niveaux (cadres dirigeants) ou secteurs (la banque ou la grande distribution), elle a en trente ans gagné toutes les fonctions et tous les domaines d'activités. Une étude portant sur les pratiques de ressources humaines de plus de 800 entreprises américaines montre que 95 % d'entre elles utilisaient des dispositifs d'évaluation de la performance en 2002¹, contre 45 % en 1971. Une autre nous apprend qu'en 2002, aux États-Unis toujours, 90 % des grandes entreprises avaient mis en place des programmes de « récompense au mérite » ou « de rémunération individualisée² ». Et la France n'est pas en reste : une enquête récente auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatives des salariés d'entreprises privées de plus de 50 salariés indique que, fin 2010, 73 % des personnes interrogées disposaient d'un « retour sur leur performance individuelle », sous une forme financière pour plus

1. F. Dobbin, D. Schrage et A. Kalev, « Someone to Watch Over Me : Coupling, Decoupling, and Unintended Consequences in Corporate Equal Opportunity », communication présentée à la American Sociological Association Meeting, Boston, États-Unis, 2008.

2. Étude Hewitt Associates, 2002, « U.S. Salary Increase Survey Report for 2002 », Chicago.

de la moitié d'entre elles¹. Même si le suivi individuel se révèle légèrement moins fréquent pour les ouvriers (62 %) et dans les structures de moins de 200 salariés (61 %), ces chiffres témoignent toutefois de l'ampleur du phénomène.

Les salariés du public ne sont pas oubliés. Ainsi, pour la première fois en 2011, les recteurs d'académie ont reçu une « prime au mérite », qui peut atteindre 7000 euros annuels et dépend de « la réalisation des objectifs qui leur [sont] assignés² ». Quant aux ministres, en mai 2007 ils étaient prévenus par le président de la République fraîchement élu qu'ils se verraient assigner « des objectifs qui permettr[aient] d'évaluer leurs résultats ». Sous la houlette du célèbre cabinet en stratégie Mars & Co, 30 critères d'évaluation étaient élaborés pour chacun des quinze ministres, soit 450 pour l'ensemble du gouvernement³. Ainsi, le ministre de l'Éducation nationale serait évalué sur « le nombre d'heures supplémentaires réalisées par les enseignants » et « l'ancienneté des enseignants en ZEP » ; le ministre de l'Immigration et de l'Identité nationale sur « le nombre d'étrangers en situation irrégulière expulsés » et « le nombre d'étrangers admis au titre de l'immigration de travail » ; la ministre de la Culture sur « l'évolution de la fréquentation des musées lorsqu'ils sont gratuits », « la part de marché des films français en France », ou « l'évolution du piratage des fichiers audio et vidéo », etc.

Il serait naïf de voir dans la diffusion de ces pratiques un simple effet de mode, semblable à tant d'autres couramment observés dans des organisations friandes de nouveauté. Naïf, car ces pratiques

1. Étude Methys/Ifop, 2011, « Les salariés et la performance après la crise ». <http://www.methys.com/docs/PresentationMETHYS.pdf>

2. « Pour la première fois, les recteurs d'académie auront une prime au mérite », *Lemonde.fr*, 20 décembre 2010.

3. « M. Fillon évalue ses ministres avec des consultants privés », *Le Monde*, 3 janvier 2008.

se sont diffusées sans relâche depuis trente ans, traversant les frontières des pays et celles des organisations. D'un cercle initial restreint d'entreprises américaines très particulières telles que General Electric, IBM, Rank Xerox ou McDonald's, elles se sont étendues à tout type d'organisation : privée, publique ou associative ; allemande, française ou danoise ; petite, moyenne ou grande. Il semble que rien n'arrête la vague : ni les limites d'âge puisqu'on propose d'évaluer les enfants de plus en plus jeunes à l'école, ni celles que définissait traditionnellement l'intimité. Ainsi le lien entre le soignant et le patient est désormais influencé par des indicateurs tels que la durée du soin aux urgences ou le « taux de réussite » pour les psychologues. Et que dire des agences de notation dont les verdicts ne cessent d'égrener l'actualité médiatique et politique depuis quelques années ?

De quelle évaluation parlons-nous ?

Levons tout de suite une ambiguïté : il ne s'agirait pas de prétendre, comme le font souvent ceux qui veulent justifier la diffusion tous azimuts de l'évaluation, que ces domaines ne pratiquaient pas l'évaluation et que chacun faisait comme bon lui semblait. Les médecins n'ont pas attendu les primes d'atteinte d'objectifs pour se poser des questions sur leur activité, ou pour partager leurs connaissances et échanger avec leurs collègues afin de s'améliorer. Les chercheurs n'ont pas attendu le classement de Shanghai et le h-index pour évaluer des articles écrits par des collègues, participer à des jurys de thèse ou repérer des travaux prometteurs. Et aucun enseignant n'a oublié les moments, aussi rares qu'essentiels, où il s'est fait inspecter. Dans tous ces métiers existaient – et existent encore – des pratiques d'évaluation spécifiques, développées au cours du temps, modifiées souvent de manière incrémentale, et

parfois associées à des moments particuliers de la vie professionnelle (promotions, recrutements, concours, etc.). Par ailleurs, dans la vie professionnelle quotidienne a lieu une forme d'évaluation courante : lorsqu'en réunion un projet que vous souhaitez développer est refusé par vos collègues qui le trouvent inadapté, lorsqu'un salarié est félicité pour son implication dans un dossier important, lorsque vous remerciez un collègue qui vous a aidé à réaliser une tâche, un jugement est posé. L'évaluation est donc associée à la pratique d'un métier. Et si elle compte, puisqu'elle peut déterminer certains moments d'une carrière, elle n'est cependant pas au cœur de l'activité.

L'évaluation dont il est question ici, et aujourd'hui, a au contraire été placée au cœur de l'exercice des métiers, dont elle articule tous les aspects, y compris ceux qui en étaient jusqu'alors relativement indépendants. S'appuyant sur des indicateurs chiffrés, censés synthétiser les résultats d'une activité, elle impose une définition précise de ses composantes, menant à leur standardisation. Ainsi conçue, elle conduit à définir des « objectifs » exclusivement en fonction de ces indicateurs, objectifs qui seront « négociés » dans des contrats passés avec la hiérarchie. En aval, elle donnera lieu à un retour individualisé, très régulier (quotidien dans certains métiers) et, très souvent, à un alignement de la rémunération sur les résultats mesurés, cette rémunération individualisée étant censée conditionner la motivation ultérieure. Enfin, les résultats obtenus seront utilisés pour définir de nouveaux objectifs dans de nouveaux contrats. Les relations de celui ou celle qui travaille à son activité d'une part (j'entends par là la conception des tâches, l'organisation du travail), à son institution de l'autre (la délicate question de ce qu'il ou elle retire de son travail – une reconnaissance, une rémunération, etc. – en contrepartie de ce qu'il ou elle apporte), deviennent alors entièrement dépendantes de l'évaluation. Malgré l'apparente complexité des moyens techniques,

entre autres informatiques, qu'elle mobilise, l'évaluation se réduit toujours ultimement à quelques chiffres, quelques ratios, quelques « indicateurs de performance » (un chiffre d'affaires, un taux de rentabilité, un taux de placement des chômeurs, un coût moyen du patient soigné, un nombre d'articles publiés ou cités, etc.), ou une note globale, qui finissent par devenir la seule boussole qui oriente l'ensemble de l'activité.

Le tableau ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas les discours qui accompagnent ces pratiques : c'est en général pour « améliorer la qualité du travail », « mieux reconnaître la contribution de chacun », et « mieux satisfaire le client (patient ou usager) » qu'on les met en place. Finalement, tout le monde y gagnerait : les salariés parce qu'ils seraient enfin justement reconnus pour leur contribution et motivés en conséquence ; les actionnaires ou contribuables parce que leur argent serait mieux utilisé ; et les clients, patients ou usagers parce qu'ils seraient mieux servis. D'où l'inéluctabilité de ces pratiques. CQFD.

L'idéologie de l'évaluation

Loin d'être une mode destinée à susciter l'engouement et à passer, l'évaluation ressort selon nous de l'idéologie¹, avec ce que ce terme suppose d'enkystement durable dans notre société. S'imposant comme LA vérité, suscitant l'adhésion, elle s'appuie sur un système de croyances formulé explicitement. Prenons à titre d'exemple ce modeste paragraphe du *Lamy social*, au

1. Je me réfère ici en partie aux caractéristiques avancées par E. Shils dans son article (E. Shils, « The Concept and Function of Ideology », *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 7, New York, Macmillan and Free Press 1968, p. 66-76).

chapitre « Évaluation des salariés », dans lequel, sous le mode faussement descriptif et neutre propre à ce type d'ouvrage juridique, se déploie aussi subtilement que discrètement la rhétorique de l'évaluation :

D'application initialement limitée, la fixation d'objectifs de résultats est désormais d'usage courant. Pour les représentants de commerce statutaires [les commerciaux], la clause de quota a pour objet de fixer un objectif à atteindre par le représentant, le plus souvent sur un chiffre d'affaires minimal à réaliser. Elle constitue le mode normal de stimulation des commerciaux et de mesure de leurs performances. Pour les titulaires des fonctions dirigeantes ou d'encadrement, il s'agira par la formulation d'objectifs annuels d'harmoniser leur contribution personnelle aux objectifs de l'entreprise. En dernier lieu, la recherche d'une implication de toutes les composantes de l'entreprise, en même temps que la volonté de promouvoir un management d'ensemble de qualité, a contribué à étendre bien au-delà des seuls commerciaux ou cadres dirigeants, la fixation périodique d'objectifs de progrès et ceci, quelle que soit la profession ou même la catégorie sous-professionnelle considérée. Il s'agit désormais d'une pratique courante¹.

Qu'en termes anodins ces choses-là sont dites ! Il ne faut pas manquer ici le glissement permanent entre la fixation d'objectifs, la mesure de la « performance », sa réduction *in fine* à bien peu de chose (« un chiffre d'affaires »), la « stimulation » (via la rémunération implicitement suggérée) et l'« implication » que ce dispositif est censé introduire chez ceux auxquels il s'applique, l'« harmonisation » quasi miraculeuse de la « contribution personnelle » des salariés et de ce qui est pudiquement nommé « les objectifs de

1. *Lamy social 2010*, « Droit du travail – Charges sociales », Rueil-Malmaison, Wolters Kluwer, 2010, p. 585, section 1272.

l'entreprise» (derrière lesquels bien sûr se profile l'ombre de ses actionnaires), et la noble promotion de la «qualité» et du «progrès». La conclusion s'impose d'elle-même : ces pratiques avaient vocation à devenir « normales », « courantes », et à se généraliser à l'ensemble des salariés. Une telle croyance fait bien système : c'est toute la prouesse de ce paragraphe que de relier étroitement, sous couvert d'aborder la fixation d'objectifs, un ensemble de thèmes *a priori* hétérogènes : objectifs, performance, contribution, stimulation, progrès, qualité, etc.

On trouvera des paragraphes beaucoup moins subtils dans la plupart des livres de management (surtout quand ils sont américains ou américano-inspirés). Plus récemment, dans les rapports insufflant les «réformes» propres au New Public Management (nouveau management public), cet ensemble d'idées et de pratiques mises en œuvre par les pouvoirs publics au sein des administrations et des services publics, d'abord au Royaume-Uni et aux États-Unis sous Thatcher et Reagan, puis en France via la LOLF (Loi organique sur la loi de finances, 2001) puis la RGPP (Révision générale des politiques publiques, 2007); ou enfin dans les documents édités par les services de ressources humaines de nombreuses entreprises. Un fleuron du genre :

Le système d'évaluation : le pivot d'un groupe organisé. [...] Aujourd'hui, l'évaluation est au cœur du système GE [General Electric] et ce système se veut au service de la croissance du groupe et se base sur l'évaluation individuelle des salariés [...], au moyen d'une double grille de critère : analyse des résultats individuels par rapport aux objectifs fixés («le quoi» ou «la performance») et analyse du comportement professionnel adopté par le salarié concerné pour obtenir ses résultats («le comment» ou «comportements professionnels» initialement intitulé «compétence pour la croissance»). C'est le système pivot de la politique de ressources humaines du groupe bien au-delà de la politique salariale. [Et plus loin] La

philosophie du système [...] vise essentiellement à promouvoir l'individu au sein de la structure¹.

Une croyance essentielle articule toutes les autres : réagencer les organisations autour des principes clés de l'évaluation satisferait toutes les « parties prenantes » que sont les salariés, les financeurs et les utilisateurs. Présentée comme plus juste et plus satisfaisante pour tous, adossée à des valeurs telles que la reconnaissance du mérite, de l'effort et du travail individuel, ou justifiée par le désir « d'éviter les gaspillages et les abus » ou « de mieux utiliser l'argent public », l'évaluation a vocation à rassembler autour de cette croyance centrale.

Autre point important, l'idéologie de l'évaluation se développe très souvent en dénigrant un modèle supposé passéiste, non adapté aux temps présents, qui aurait montré ses limites et nécessiterait un « changement radical », de « vraies réformes », et autres avancées à pas de géant vers « la modernité ». Il y aurait des modes d'organisation plus ou moins efficaces et performants et celui que promeuvent les tenants de l'évaluation serait objectivement le meilleur.

Enfin, cette idéologie s'appuie sur des institutions chargées de renforcer et de réaliser les croyances qu'elle alimente. Ces institutions sont multiples. Certaines sont anciennes, comme les organismes d'accréditation et de labellisation du type ISO (International Organization for Standardization) ou EQUIS (European Quality Improvement System), mais ces dernières années en ont vu émerger de nombreuses autres, souvent spécialisées comme

1. Texte produit par une filiale du groupe General Electric, GEMS SCS, pour resituer son système d'évaluation dans la politique RH du groupe, repris dans le jugement du TGI de Versailles (28 octobre 2010) statuant sur le conflit qui opposait la direction aux instances représentatives du personnel à propos de l'introduction d'un nouveau système d'évaluation.

l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), l'AAES (Agence d'audit des établissements de santé), le Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale ou le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale. Au nombre des institutions contribuant à cette propagation idéologique, il importe également de comptabiliser les entreprises de conseil et de consulting, des plus établies sur le marché telles que McKinsey ou le BCG aux myriades de petites agences et consultants indépendants attirés comme des mouches par le juteux marché des réorganisations massives associées au nouveau culte. C'est ainsi qu'en février 2011 le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques nouvellement créé a lancé un appel d'offres pour se faire aider par des cabinets de conseil dans sa gigantesque tâche d'évaluation, appel d'offres ayant abouti à la sélection de cabinets tels qu'Eurogroup Consulting, Mazars, KPMG ou Kurt Salmon¹. Il faut également mentionner la presse, institution non négligeable pour soutenir une idéologie, ainsi que nous le verrons en examinant comment se propage celle de l'évaluation dans le domaine de la santé.

L'évaluation comme dispositif de pouvoir ?

On pourrait s'arrêter là et expliquer le développement de cette idéologie par la « tyrannie du pouvoir² ». Car il est indéniable que la

1. « Des "pros" au service des parlementaires », Acteurspublics.com, 10 juin 2011, <http://www.acteurspublics.com/article/10-06-11/des-pros-au-service-des-deputes>

2. C'est ainsi l'analyse qui prévaut dans le numéro spécial de la revue *Cités* consacré à « L'idéologie de l'évaluation – la grande imposture » (n° 37, 2009). Dans cette perspective, voir par exemple l'article de Y. C. Zarka, « L'évaluation, un pouvoir supposé savoir », p. 113-123. Voir également R. Gori et M. J. Del Volgo, « L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? »,

généralisation de l'évaluation renforce le pouvoir : en centralisant les décisions relatives à la conception du travail et à son organisation, en permettant une emprise de plus en plus grande sur la manière de travailler, en poussant à l'augmentation de la productivité individuelle au détriment, fréquent, de la qualité et sans se soucier des effets d'une telle pression sur la santé de ceux qui travaillent, en intensifiant les procédures de comparaison, de contrôle et de surveillance. Pouvoir implacable qui s'exerce de manière invisible et désincarnée via les normes et les dispositifs mis en place. On se référera avec bonheur aux travaux de Foucault pour dénoncer l'idéologie de l'évaluation comme une forme particulièrement inquiétante de cet « art libéral de gouverner¹ » qui n'en finit pas d'assujettir en douce chacun d'entre nous :

Nous sommes entrés dans un type de société où le pouvoir de la loi est en train non pas de régresser, mais de s'intégrer à un pouvoir beaucoup plus général : celui de la norme. Ce qui implique un système de surveillance, de contrôle tout autre. Une visibilité incessante, une classification permanente des individus, une hiérarchisation, une qualification, l'établissement des limites, une mise en diagnostic. La norme devient le partage des individus².

Sous prétexte d'évaluer, il s'agit de normer, diriger, prescrire et encadrer les comportements.

Dans cette perspective, même si le pouvoir reste invisible, la question centrale est de savoir à qui profite le crime. La réponse

art. cit. Ou encore : A. Abelhauser, R. Gori et M.-J. Sauret, *La Folie évaluation : le malaise social mis à nu*, Paris, Mille et Une Nuits, 2011.

1. M. Foucault, *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris, Gallimard, 2004 ; *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004.

2. M. Foucault, *Dits et écrits*, « L'extension sociale de la norme », t. III, Paris, Gallimard, p. 74-79, 1994.

semble ici évidente : l'idéologie de l'évaluation servirait l'intérêt des classes dominantes qui réussissent à extraire, par le truchement des savantes procédures employées, jusqu'à la dernière goutte de sang de salariés et fonctionnaires pressurisés, engagés comme des dératés dans une compétition sans fin. Les dominés, l'œil fixé sur une ligne d'arrivée qui ne cesse de s'éloigner, suant à grosses larmes sous leurs œillères plombées, n'y verraient que du feu et se laisseraient gentiment rouler dans la farine.

Cette vision s'avère pourtant rapidement insatisfaisante. Tout d'abord, s'il est indéniable que l'évaluation accroît le contrôle et la centralisation, elle ne produit pas pour autant les résultats qu'elle promet. Que coûtent la démotivation, l'inadaptation aux situations de travail réel, la suppression des conditions adéquates pour créer, chercher, innover, la compétition stérile et la dissolution des équipes qu'elle engendre ? Il est fort peu probable que les salariés malades, les élèves mal formés, les patients mal soignés et les chercheurs médiocres qui apparaissent ou apparaîtront au gré de l'application dogmatique de cette idéologie concourent à améliorer la condition des classes dominantes. Mais plus largement, les preuves abondent qui montrent que cette idéologie est nocive pour tous, y compris pour ceux qui détiennent le pouvoir et qui finissent également par se plaindre de ce qu'elle freine leur action, limite leurs prérogatives, les dépouille de tout pouvoir réel. Combien de cadres dirigeants de groupes internationaux déplorent de ne plus avoir prise sur l'avenir de leur entreprise « pilotée par les chiffres » et redoutent qu'une « mauvaise évaluation » ne les jette à la rue (même si c'est avec un amortisseur doré)¹ ? Combien de directeurs

1. On se référera par exemple aux travaux de G. Flocco, « "Résistances" et consentement des cadres au travail », Communication faite à la 12^e journée d'étude du Groupement de recherche sur les cadres à Lyon le 15 décembre 2006. Ou à ceux de D. Courpasson et J.-C. Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

de laboratoire de recherche craignent le sombre avenir où les conduit l'infamale course aux « financements aux résultats » ? Combien de ministres conscients de leur faible pouvoir de décision en matière économique face à l'implacable verdict des fameuses « agences de notation » ?

De plus, si l'on regarde les positions adoptées par ceux qui sont chargés de défendre l'intérêt des salariés, les syndicats et plus largement les représentants des salariés, force est de constater qu'ils ne se sont pas farouchement opposés à l'idéologie de l'évaluation. Combien de grèves menées pour s'opposer aux systèmes mis en place ? Combien de manifestations aux mots d'ordre de : « Re-fu-sons, l'é-valu-ation ! », « Méritocratie, a-li-bi », « Évaluation, guerre des cons », etc. ? Les CHSCT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) se sont encore peu emparés de la question, malgré leurs prérogatives en matière de santé et l'impact potentiel de systèmes d'évaluation sur la dégradation de la santé au travail démontré par certains chercheurs¹. Il est tout à fait révélateur de constater le très faible nombre de procès opposant instances représentatives du personnel et directions à propos de l'introduction ou de la modification de systèmes d'évaluation, alors même que ces pratiques se sont généralisées.

La plupart des cas de jurisprudence relatifs à l'évaluation portent en effet sur ses mésusages dans des situations individuelles : discriminations liées à des activités syndicales ou au sexe, détournement du système pour assouvir une vengeance personnelle ou régler des comptes, par exemple. Ces cas individuels ne remettent pas en question la légitimité même de l'évaluation, mais simplement son utilisation partielle, discriminatoire ou à des fins éloignées des objectifs normalement poursuivis. Quant aux cas remettant en cause le système d'évaluation lui-même, ils sont

1. Voir chap. 1.

extrêmement rares et portent surtout sur l'aspect procédural de son introduction ou de sa modification (notamment sur le fait que le comité d'entreprise et le CHSCT n'aient pas été informés ni consultés lors de sa mise en œuvre). Sur le fond, soit sur la légitimité, l'impact et même la licéité des systèmes d'évaluation, les procès se comptent sur les doigts de la main : Wolters Kluwer en 2008, Alstom en 2009, General Electric Medical Systems en 2010, la Société générale et Airbus en 2011, Sanofi et les Caisses d'épargne en 2012.

Et ne nous y trompons pas : dans la plupart de ces cas¹, c'est moins l'évaluation en tant que telle, sa centralité dans la politique de ressources humaines, le fait qu'elle serve de support à l'individualisation, les conséquences néfastes, dangereuses ou contre-productives qu'elle peut entraîner, qui sont mis en cause, que la crainte qu'elle ne soit pas assez objective et manque d'impartialité, notamment quand elle porte sur les comportements. Or, d'une certaine manière, cet argument la renforce : « Garantissez une évaluation objective, améliorez ses critères, quantifiez encore plus et nous n'aurons plus de raisons de nous inquiéter ! » Cette manière de penser est tout à fait explicite dans les conclusions récapitulatives de l'avocat ayant défendu les représentants des salariés d'une des entreprises étudiées :

Il semble donc nécessaire de rappeler ces deux points essentiels : non, les demandeurs ne sont nullement opposés aux évaluations annuelles ! Non, les demandeurs ne sont nullement opposés par principe à la prise en compte de critères comportementaux dans les évaluations annuelles ! Il ne faut pas se tromper de débat ! Il convient au contraire de rappeler les raisons pour lesquelles ce procès a vu le jour : les rapports établis par [l'expert mandaté par

1. À l'exception notable des Caisses d'épargne et de General Electric Medical Systems.

le CHSCT] ont mis en exergue le caractère manifestement inachevé du nouveau processus¹.

Des salariés qui se plaignent mais qui en redemandent

Les salariés eux-mêmes sont tout aussi paradoxaux quant à l'évaluation, comme le montre une enquête très récente portant sur un échantillon de 1 000 salariés représentatifs de la population française². 73 % des sondés disposent d'un retour sur leur « performance individuelle » et 47 % des personnes interrogées disent que leur rémunération est liée à leur performance individuelle, 43 % à la performance globale de l'entreprise, et 28 % à la performance de l'équipe. Les pratiques liant rémunération et performance sont donc massives, quelle qu'en soit la forme. Que pensent ces salariés de l'évaluation ? Près de la moitié des personnes interrogées (47 %) estiment que leur performance est mal ou très mal mesurée. Mais surtout, « au-delà de la pertinence des moyens utilisés, l'impact de la mesure de la performance se révèle très largement négatif aux yeux des salariés, qui citent en premier lieu le regain de stress qui en découle (89 %, un chiffre croissant avec l'âge). Plus de huit salariés sur dix voient dans la mesure de la performance un moyen de contrôler l'action des salariés (83 %, dont 90 % dans la finance), regrettant également que cette évaluation soit trop quantitative au détriment du qualitatif (82 %) et qu'elle génère des tensions entre salariés et managers (81 %). Pour les trois quarts des personnes interrogées, l'évaluation de la performance prend seulement en compte les aspects financiers

1. Ces conclusions n'ayant pas été publiées, je ne mentionne pas, à dessein, l'entreprise dont il s'agit.

2. Étude Methys/Ifop, 2011, « Les salariés et la performance après la crise ». <http://www.methys.com/docs/PresentationMETHYS.pdf>



RÉALISATION : PAO ÉDITIONS DU SEUIL
IMPRESSION : CORLET IMPRIMEUR S.A. À CONDÉ-SUR-NOIREAU (14)
DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 2013. N° 109194 (XXXXX)
IMPRIMÉ EN FRANCE

