

Définition

Il s'agit de diverses méthodes ayant comme effet principal que le salarié est jugé, par son entreprise, sur ses *performances professionnelles* en fonction des *objectifs fixés* et des *résultats obtenus*.

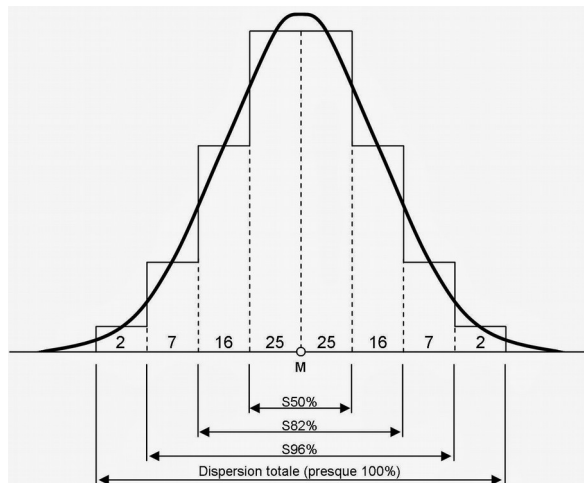
Ces méthodes ont pour objectif de rendre les travailleurs individuellement plus productifs, de faire en sorte qu'ils produisent davantage de valeur ajoutée par unité de temps et ce sans considération pour leur confort, leurs aspirations ou les aspects sociaux du travail concret.

Source : [Journal du Net](#)

- **Techniques**

1. Évaluation par le n+1

Avant tout entretien, le supérieur hiérarchique direct de l'employé de niveau n, désigné par le vocable n+1, réalise une évaluation, la plupart du temps sur base d'un questionnaire, d'un formulaire ou d'une grille d'évaluation. Il arrive fréquemment que les questions portent également sur des aspects personnels.



2. Auto-évaluation

C'est l'employé qui remplit lui-même une grille d'évaluation qui servira de base à l'entretien individuel. Bien souvent l'auto-évaluation est comparée à l'évaluation par le n+1, ce qui transforme l'auto-évaluation en évaluation de l'auto-évaluation...

3. 360°

Dans cette méthode le salarié s'évalue lui-même, ses pairs et son n+1 l'évaluant parallèlement, sur base d'un questionnaire commun. Parfois on étend l'évaluation aux clients et fournisseurs (évaluation à 540°)

4. Entretien individuel

Habituellement annuel, cet entretien réalisé entre l'employé et son n+1 (parfois n+2) revient sur les résultats obtenus sur l'année écoulée en termes de réussites et d'échecs, ainsi que sur les objectifs pour l'année à venir et le plan de formation. Cet entretien est souvent formalisé dans un document cosigné qui rejoint le dossier individuel du travailleur (gestion des ressources humaines).

5. Entretien collectif

Ici c'est toute une équipe qui fait l'objet d'une évaluation-entretien, par exemple sur base d'un projet. On y juge également la cohésion de l'équipe.

Il est souvent précédé et-ou suivi d'un entretien individuel.

6. Assessment center

Cette méthode est surtout utilisée en phase de recrutement. Elle consiste en une évaluation des comportements, potentiels, compétences du travailleur en situation de simulation proche de situation professionnelle réelle.

7. Benchmark

Les performances individuelles de chacun sont comparées avec celles des collègues, voire exposées et visibles sur un tableau

- **Postulats implicites**

Toutes ces techniques reposent sur les postulats suivants:

- Le travail est individuel, les performances sont l'œuvre d'un individu. Le travail n'a pas de dimension sociale.
- Il faut sélectionner sans arrêt les meilleurs pour maximiser la productivité.
- La pression doit être mise sur les travailleurs pour qu'ils soient les plus productifs possibles.
- C'est le poste qui va déterminer les aptitudes à acquérir du travailleur. En aucun cas, celui ne peut prétendre à une quelconque qualification personnelle.
- La rémunération doit être liée au mérite individuel, c'est-à-dire à la force de travail.
- La définition de la légitimité du travail productif appartient à la seule entreprise, à ses actionnaires et à ses objectifs de productivité.

- **Qu'évalue-t-on ?**

Source :

[Memoire on line](#)

- les *caractéristiques personnelles* / la personnalité, sur base d'une échelle de notation (quantité et qualité de travail, sens de la communication, leadership ...)
- les *comportements* : en évaluation libre, sur base d'un choix forcé (formulaire) : analyse des faits significatifs, évaluation des résultats

- **les effets pervers de l'évaluation**

source :

[Crievat](#)

compétition entre membres de l'équipe : lutte des places

tensions entre collègues

isolement

augmentation des **cadences**

conduites **déloyales**

rendement à tout prix, y compris de façon illégale si nécessaire

méfiance et « chacun pour soi »

démobilisation

augmentation des **discriminations** envers les moins performants ou les critiques
sentiments d'**injustice** et de favoritisme
difficultés de **reconnaissance** par les pairs
perte de l'esprit d'équipe, de la solidarité ; explosion du collectif de travail

- **Effets psychosociaux et médicaux:**

source:

[La Documentation Française](#)

[Vousnousils](#)

L'évaluation individuelle des performances est clairement établie comme facteur de risques psychosociaux (relations de travail, individualisation de méthodes managériales)

[présentéisme](#)

épuisement

stress et [burn-out](#)

dépression et suicides

- **Agir (en Belgique)**

source :

[HRworld](#)

La jurisprudence

La jurisprudence belge établit les liens suivants :

- une série d'évaluations défavorables injustifiées peut entrer dans le champ d'application de la réglementation sur le [harcèlement](#) moral au travail
- une évaluation négative tendancieuse (ou les données, qui en font le fondement, contraires à la réalité) peuvent être qualifiées de harcèlement
- il faut plusieurs entrevues négatives et partiales proches dans le temps pour constituer un harcèlement

Les réponses syndicales

Sources :

[UGICT](#)

Il semble que les organisations syndicales aient du mal à trouver prise sur cette problématique :

il y a celles qui pensent que l'évaluation est la chasse gardée de l'[employeur](#) et celles qui veulent imposer leurs critères d'évaluation.

En Belgique le conseil d'entreprise a une mission de consultation et d'avis sur la mise en place d'évaluations professionnelles (politique de l'[emploi](#))

Les pistes

Plusieurs réponses pourraient être envisagées pour contrer cette arme [employiste](#) :

opposer à l'évaluation professionnelle une évaluation des moyens mis à disposition des travailleurs. En effet, la **législation** belge est relativement contraignante puisqu'elle impose à l'employeur de mettre à disposition de ses travailleurs tous les moyens (matériel, matériaux, aides) nécessaires à la réalisation de leur travail ;
réaliser une **contre évaluation** des comportements et de la personnalité de l'employeur en symétrie
avoir recours à une **enquête** sensible pour mobiliser les collectifs de travail sur la question de l'évaluation (voir ici : [Scop Le Pavé](#))

toute autre suggestion est la bienvenue...