

Evaluation

Maîtriser les nouveaux outils pour en tirer le meilleur parti

Depuis le lancement, en 2010, de l'expérimentation de l'entretien annuel d'évaluation dans la territoriale, des méthodes inédites gagnent du terrain. Si ces outils de gestion des ressources humaines améliorent la qualité des échanges, ils ne sont pas toujours adaptés aux collectivités.

Pratique récente dans la territoriale, dont l'expérimentation est prévue par le décret du 29 juin 2010 (*), l'entretien annuel d'évaluation consacre l'évaluation individuelle. Celle-ci tend à devenir un levier majeur de management, un axe stratégique de la gestion des ressources humaines (RH).

«La disparition progressive de la notation a permis de rendre l'entretien entre le N+1 et son collaborateur plus exhaustif et constructif», souligne Yannick Piquet-Bonfils, directrice du cabinet Duranton consultants. Les avantages de l'échange lors de l'entretien annuel sont nombreux: il permet d'exprimer en direct des points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation et les souhaits d'évolution professionnelle.

Bâtir une culture commune

A contrario, l'évaluation individuelle peut parfois placer l'«évalué» dans un état de défense et créer de la frustration si la démarche ne s'appuie pas sur des critères clairs et objectifs. Attention, donc, à ne pas bâcler l'échange, sous peine qu'il soit improductif, voire

À LIRE

- «**Evaluation du personnel. Quels objectifs? Quelles méthodes?**» **Claude Lévy-Leboyer, Eyrolles, 2011.**
- «**Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines**», **Maurice Thévenet et all., Pearson Education, 2009.**
- «**Le Guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances**», **Claude Billet, Dunod, 2008.**

démotivant. «Les collectivités n'ont pas encore cette culture managériale des outils d'évaluation», estime Régis Ceglarski, directeur de l'organisation et du management de la communauté urbaine de Dunkerque (lire p. 73). «Dans une organisation qui compte plus de 80 métiers, il faut prendre en compte la spécificité de chaque poste. Or chacun requiert une appréciation de la performance très différente. Dans le même temps, nous devons bâtir une culture commune de l'évaluation.» Moins courante, l'autoévaluation est fréquemment couplée à l'entretien sous la forme d'un questionnaire rempli par l'évalué. Celui-ci «améliore vraiment la qualité de l'échange, car les salariés oublient souvent certains faits de l'année écoulée, tels l'accompagnement d'un stagiaire, la participation à un projet transverse ou le suivi d'une formation», explique Annick Cohen-Haegel, responsable des formations RH au sein de Cegos. Une autoévaluation bien préparée peut s'avérer un bon outil de motivation des équipes. Mais, «si les problématiques du salarié ne sont pas clairement abordées et les indicateurs

choisis peu objectifs ou mal formulés, elle peut avoir l'effet inverse», assure la consultante. Avant toute diffusion de cette méthode, il importe de passer par un temps de sensibilisation des agents.

Gare à l'autocensure

Sorgues (17520 hab., 400 agents, Vaucluse) recourt à une courte autoévaluation, proposée à ses agents quelques jours avant l'entretien. «La première partie du document est remplie par le salarié. Il y décrit les moments phares de son activité, ce qu'il a réussi ou non, les difficultés qu'il a rencontrées, etc.» détaille Lucile Pluchart, directrice générale des services. Le questionnaire est ensuite remis au supérieur, qui le complète avant l'échange. «Mieux vaut, pourtant, que ce document reste la propriété de l'agent, sinon l'évalué peut se laisser aller à une certaine autocensure», signale Stan Madoré, directeur d'Act formation France.

Plus rarement utilisée, l'évaluation collective nécessite quant à elle une organisation complexe. Le plus souvent, elle permet à une équipe autonome de faire le point sur ses réalisations ou la gestion d'un projet. Grâce à elle, «on mesure la qualité du travail en commun et la cohésion», assure Stan Madoré. L'appréciation de la performance est également l'un de ses objectifs. Ses faiblesses résident principalement dans sa mise en place: il faut que tous les participants soient disponibles et l'exercice peut-être s'avérer relativement déstabilisant. *Julie Krassovsky*

(* N°2010-716.

Opérer un tour d'horizon: la méthode du 360°

Le «360°», selon Stan Madoré, directeur d'Act formation France, «est plus une méthode de progrès personnel que véritablement une technique d'évaluation. Il doit permettre à celui qui l'utilise de développer ses compétences». D'abord, l'«évalué» répond à un questionnaire visant à définir comment il se perçoit. Ensuite, ses subordonnés, collègues et supérieurs (et l' élu de tutelle dans une collectivité) complètent un questionnaire permettant de savoir comment il est perçu. Toutes les réponses de l'entourage étant anonymes, les avis sont généralement plutôt sincères. En revanche, la démarche doit être volontaire, car les résultats sont parfois mal vécus par la personne évaluée.

Site internet: www.ressources360.net/fpt



Pascale Cuq,
directrice générale
adjointe chargée des
ressources humaines
de Béziers.

É. HANNOTEAUX

Béziers (Hérault) • 1 800 agents • 71 600 hab.

L'intéressement collectif lié à l'atteinte des objectifs

Les directeurs généraux et les responsables de pôle de la ville de Béziers disposent, depuis mars 2009, d'un intéressement collectif. Chaque année, à la fin du premier trimestre, le comité de direction précise collégalement cinq ou six grands objectifs, que le maire ajuste ou redéfinit en fonction de ses attentes. Au cours de l'été, les responsables se réunissent en présence de l'élu pour dresser un bilan, qui donne lieu à une évaluation chiffrée. « L'an dernier, nous avons atteint nos objectifs à 70 %. Ce sont donc 70 % de l'enveloppe qui ont été répartis en primes égales sur chaque poste », précise Pascale Cuq, directrice générale adjointe (DGA) chargée des ressources humaines. La mise en place de cet outil d'évaluation évite les querelles de clocher. « Cela nous oblige à développer une

approche transversale dans la mise en œuvre des politiques publiques. Nous nous concertons plus donc souvent. Car, pour faire avancer un dossier, nous devons tenir compte des contraintes des uns et des autres », souligne la DGA. Ce dispositif d'intéressement a pu être mis en place à la suite de la refondation de l'organigramme de la collectivité qui a suivi le renouvellement de l'équipe municipale. Les services sont désormais organisés en pôles, ce qui permet « une mutualisation des moyens et une meilleure appréhension des missions ».

CONTACT
Pascale Cuq, tél. : 04.67.36.73.73.

À RETENIR

L'évaluation chiffrée de l'atteinte des objectifs définis conditionne l'octroi d'une prime d'intéressement collectif.

É. LE BRUN/LIGHT MOTIV

Communauté urbaine de Dunkerque (Nord)
• 18 communes • 1 400 agents • 210 000 hab.

Un auto-diagnostic pour préparer l'entretien annuel

Depuis deux ans, la communauté urbaine de Dunkerque invite ses agents à se livrer à un auto-diagnostic de leurs compétences, travail préparatoire à l'entretien professionnel. Encore au stade expérimental, ce dispositif devrait être étendu à l'ensemble du personnel d'ici la fin 2012. « Nous voulions aider les agents à faire le point sur leurs compétences avant l'entretien afin d'accroître l'efficacité de celui-ci », explique Régis Ceglarski, directeur de l'organisation et du management. Après un préambule de cinq pages rappelant la finalité de l'échange, une vingtaine de questions « ouvertes » balayent les trois grandes thématiques ultérieurement abordées lors de la rencontre avec le supérieur hiérarchique : le bilan du poste, l'atteinte des objectifs

et les perspectives d'évolution. Une fois rempli, ce document est conservé par l'agent. « Les débuts ont été un peu déstabilisants pour certains salariés, qui craignaient d'avoir à rédiger leurs réponses. Nous leur avons donc précisé qu'il suffisait de noter leurs idées et que ce document restait leur propriété. » En effet, le seul écrit conservé par les deux parties reste le compte rendu de l'entretien officiel. « Les agents qui utilisent cet outil se sont pris au jeu et le consultent comme une référence d'une année sur l'autre », conclut Régis Ceglarski.

CONTACT
Régis Ceglarski, tél. : 03.28.62.70.00.

À RETENIR

Faire individuellement le point sur ses compétences avant l'entretien le rend plus efficace.



Régis Ceglarski,
directeur
de l'organisation
et du management
de la communauté
urbaine de Dunkerque.