

MANAGEMENT

RESSOURCES HUMAINES

L'évaluation des agents gagne du terrain

Le manque de sens de la notation tendrait à rendre son utilisation caduque.

L'entretien d'évaluation, qui peu à peu la remplace, peut se révéler un précieux outil pour le management et les RH.

Une note sur vingt, comme à l'école : voici ce que reçoivent théoriquement, chaque année, les agents de la FPT. Un résultat chiffré garant de l'avancement qui, loin d'évaluer les compétences réelles, se révèle proportionnel à l'ancienneté. Un quart de points supplémentaires par échéance, telle est la formule répandue, avec son lot d'automatismes. Au conseil général du Haut-Rhin, par exemple, chaque primoarrivant est gratifié d'un 13,5. Ajouté au traumatisme de la note chez cer-

tains, le sentiment d'une iniquité sous prétexte d'«égalité» et le manque de sens patent tendraient à rendre le système caduc, comme l'exprime Amandine Brunschwig, consultante en RH chez Interface : «La notation, outil de management un peu galvaudé, connaît une désaffection. Dans une fourchette très resserrée, les cadres attribuent souvent la note la plus élevée.»

«**Urgence**». A cette règle classique, vient donc s'ajouter, voire se substituer, une méthode empruntée au secteur privé : l'entretien individuel d'évaluation (*). «On observe le passage d'un manager "notateur" à un manager dialoguant», poursuit la consultante. Une démarche innovante qui répond aux besoins et aux compétences croissantes des collectivités. «Par leur statut, les agents restent plus longtemps en poste, note par ailleurs Laurence Duriez, directrice d'Obea formation Lille. Il y a donc urgence à les évaluer, pour les former et les diriger au mieux.» Si l'évaluation reste «un bel outil», selon Catherine-Gabrielle Frana, directrice associée du cabinet Dyad, encore faut-il l'utiliser intelligemment. Réalisée avec le supérieur hiérarchique direct, la rencontre se découpe le plus souvent en trois temps : bilan, objectifs et modalités d'accompagnement futures. Le bilan de l'année repose sur une grille, qui rassemble une somme de critères, variables selon le poste, les catégories, la fonction d'encadrement... et susceptibles d'évo-

LES POINTS CLÉS

- **Objectivation des critères**
Les critères d'évaluation restent variables selon les types de postes et de catégories. Ils doivent, idéalement, être soumis à une «objectivation maximale».
- **Mise en perspective**
Réaliser puis évaluer les objectifs permettent d'ancrer l'activité de chacun dans une dynamique élargie d'action publique.
- **Rôle renforcé**
L'entretien d'évaluation permet aux dirigeants d'endosser un véritable rôle de manager.

luer en accord avec les exigences des métiers. Des points qui restent soumis à des indicateurs (notes ou mentions). A titre d'exemple, citons ceux retenus par le conseil général de l'Ariège : compétences professionnelles, organisation et efficacité, sens des responsabilités, aptitudes aux relations et aux changements, capacités à s'informer, motivation, qualité de l'encadrement...

Un agent, un poste. Christine Séverin, DRH du conseil général de l'Ariège, révèle ainsi un attachement au savoir-être, «le comportement et la mise en œuvre des compétences pour atteindre les objectifs fixés» avec, en cas d'échec, une concertation pertinente. Dans le triptyque savoir / savoir-faire / savoir-être, Michel Morin, directeur du centre de gestion d'Ille-et-Vilaine, souligne la délicatesse de ce dernier point : «Il faut beaucoup d'humilité, de souplesse et de discussion

AVIS D'EXPERT

Jean-Paul Lujan, consultant, coach et formateur au cabinet Dia Logos, auteur de «Manager avec courage» et coauteur de «Manager au quotidien» (Eyrolles)

«Il faut rester vigilant»



«L'évaluation s'attache à plusieurs facteurs : les compétences, la motivation, les objectifs et les moyens. Le tout dans l'environnement interne, c'est-à-dire l'équipe, et externe, comme la conjoncture. Cette équation délicate ne donnera pas de résultats optimaux si l'un des éléments fait défaut. Par exemple, la personne, malgré ses compétences, ne sera pas performante si les objectifs et les moyens manquent. Pour l'évaluateur, il s'agit aussi de savoir si le résultat émane de la mise en œuvre de compétences. L'évaluation permet à l'agent d'avoir des repères. En outre, en cas de litige, il aura pu s'exprimer. Enfin, il existe un risque que l'évaluation devienne un outil au service de futurs licenciements dans la fonction publique. Il faut donc rester vigilant.»



Valérie Thévenot, chef
du service emploi formation

HAUT-RHIN

Un espace numérique dédié

Avec la refonte intégrale de son dispositif d'évaluation, le conseil général du Haut-Rhin propose un système novateur. En amont de l'entretien individuel, chaque agent dispose de sa propre fiche personnalisée et dématérialisée, accessible via un site intranet. Plus concrètement, l'intéressé se connecte à son espace informatique grâce à un code, il renseigne son nom, l'intitulé de son poste, met à jour ses diplômes, etc. Puis il prend connaissance des compétences attendues et du niveau requis pour chacune d'elles (de 1 à 4). Même processus pour les objectifs, avec un indicateur (partiellement atteint, atteint, dépassé, etc.). Une deuxième rubrique propose d'indiquer les besoins en formation, avec un éventail de propositions. Enfin, une troisième s'attache aux parcours professionnel : métier idéal envisagé, désir

de mobilité, préparation aux concours, etc. Cette fiche dématérialisée permet de se préparer au mieux, tout au long de l'année, à l'évaluation. Le manager prend connaissance du parcours de l'agent et, à l'issue d'un entretien d'une heure, remplit en ligne les compétences et la réalisation des objectifs. Surtout, ce processus constitue une manne pour les RH. «Cet annuaire informatisé nous permet d'être proactifs, souligne Valérie Thévenot, chef du service emploi formation. D'anticiper les mobilités, de proposer des formations en adéquation avec les besoins, de disposer d'un référentiel complet des compétences des agents.» Présentée entre juillet et septembre, cette évolution a séduit jusqu'à l'organisation syndicale. Un sondage sur son utilisation devrait contribuer à son amélioration.

pour l'évaluer.» Un propos appuyé par Valérie Georgeault, directrice de mission chez KPMG secteur public, qui parle d'une «nécessité d'objectivation maximale des critères» : «Il s'agit d'une personne à un moment donné, à un poste donné.» Plus qu'une évaluation de l'agent, il s'avère donc indispensable d'estimer son activité, d'apprécier le «faire» plus que l'«être», selon les termes de Laurence Duriez.

Le deuxième temps de l'entretien, concernant les objectifs, permet d'ancrer la fonction de l'agent dans une dynamique plus large. «Il donne du sens au travail de chacun», note Benoît Saïdi, adjoint au DRH du conseil général des Hauts-de-Seine. «Les agents prennent conscience que les objectifs attribués participent d'une politique plus globale, avec des missions, des réalisations», argumente Valérie

Georgeault. Dans cette démarche, l'entretien ne saurait d'ailleurs être trop individuel, comme le remarque Catherine-Gabrielle Frana, qui prône un «objectif de service». Enfin, le troisième temps entame une réflexion sur les besoins en formation immédiats de l'agent, puis sur le déroulement de sa carrière à plus longue échéance. «Les évaluateurs doivent disposer d'une méthodologie sur les formations,

les possibilités de mobilité interne et externe», note Amandine Brunschwig. Les mots-clés de l'évaluation restent toutefois la courtoisie et le dialogue. «L'entretien s'impose comme un moment symbolique, solennel, mais, surtout, comme un instant d'échange, souligne Valérie Georgeault. Il faut aider l'agent à le préparer, lui laisser la parole et valoriser ses points positifs.» «Je ne minute jamais un entretien d'évaluation», remarque Danièle Bele, responsable de l'état civil et de l'élection à Dunkerque. «Mais ce n'est pas un exercice facile. Il faut aussi savoir répondre à certaines critiques.»

Profession de foi. Ainsi, afin de garantir un bon déroulement et une attitude juste, la plupart des collectivités mettent en œuvre des sessions de formation, distribuent des guides de l'évaluateur et de l'évalué... D'une seule voix, elles s'accordent sur la vocation de ces rendez-vous : faire progresser les agents et participer ensemble à l'amélioration du service rendu à l'utilisateur. La part variable des primes et l'avancement peuvent en découler, mais pas nécessairement. Bien au-delà du simple remplacement de la notation, l'évaluation constitue, in fine, un outil managérial précieux : «Les dirigeants étaient un peu désabusés, relate Christine Séverin. L'entretien annuel les recadre.» «Il permet de repartir sur une profession de foi managériale», confirme Michel Morin. Il redonne, en somme, une vraie valeur, matérialisée une fois par an, au rôle de manager. Dans certaines collectivités, la notation a d'ailleurs été abandonnée, au profit d'une réflexion fondamentale sur cette démarche. **Anne-Laure Lemancel**

[*] Depuis la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels, l'évaluation devrait se substituer définitivement à la notation dans la FPT en 2012, et être expérimentée dans la FPT et la FPH jusqu'en 2011. Lire l'analyse juridique «L'entretien individuel d'évaluation», «La Gazette» du 22 juin, p. 51