Laurent Dehouck
MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION

« Intégrer l'analyse du risque peut rendre l'entretien d'évaluation performant »

Si l'évaluation des salariés est fondamentale pour mener une politique RH, son principal outil, l'entretien, est peu performant. La théorie du risque apporte des perspectives nouvelles pour rendre ce dispositif beaucoup plus efficace.

PARCOURS

- Laurent Dehouck est maître de conférences en sciences de gestion à l'ENS de Cachan. Il fait partie du Groupe de recherche sur le risque, l'information et la décision, associé au laboratoire Gregor (IAE de Paris), et est directeur scientifique du master global des risques de l'Ensam.
- Il est l'auteur de *Surmonter les risques de l'entretien annuel d'évaluation*, paru dans la revue *Économie & management* (n° 146, janvier 2013).
- Dans le cadre d'une recherche qu'il mène avec Marc Lassagne, enseignant à l'Ensam, sur l'entretien d'évaluation, il collecte les guides et fiches des entreprises (anonymes). Les DRH intéressés peuvent le contacter : laurent.dehouck@bretagne.ens-cachan.fr

LECTURES

- **Système 1/système 2 : les deux vitesses de la pensée,** Daniel Kahneman, Flammarion, 2012.
- **C'est (vraiment) moi qui décide ?** Dan Ariely, Flammarion, 2012.
- **Le Cygne noir,** Nassim Nicholas Taleb, Les Belles Lettres, 2010.
- **Penser le risque, apprendre à vivre dans l'incertitude,** Gerd Gigerenzer, éd. Markus Haller, 2009.

E & C : L'entretien annuel d'évaluation est largement utilisé par les entreprises. Mais est-il efficace ?

Laurent Dehouck : On observe le paradoxe suivant : l'entretien d'évaluation est à la fois extrêmement répandu, on le retrouve dans quasiment toutes les organisations y compris publiques, et pourtant, lorsqu'on interroge les salariés, ils s'accordent tous à dire qu'il ne sert pas à grand-chose. Ils remettent totalement en cause l'idée selon laquelle l'entretien d'évaluation permettrait d'augmenter la performance. Les évaluateurs ne le trouvent pas utile et sont souvent mal à l'aise pour le mettre en œuvre. Les évalués considèrent qu'ils le sont de façon inappropriée et pas par les bonnes personnes. Les critiques portent aussi sur l'absence de feedback concernant les conclusions de l'entretien, ce qui ne permet pas de savoir comment améliorer ses résultats ou sa performance.

E & C : Comment s'explique ce paradoxe ?

L. D. : Par la philosophie managériale qui sous-entend l'idée d'évaluation : une philosophie déterministe, qui dénie complètement le risque et attribue la responsabilité entière des résultats à la personne évaluée. Lorsqu'on nie le risque, il ne peut pas y avoir d'évaluation saine, car on ne distingue pas dans ces résultats ce qui relève de son comportement et ce qui n'en relève pas. Or, chacun sait que le déroulement de l'évaluation est déterminé par le contexte. Il est donc évident qu'un salarié ne maîtrise pas entièrement ses résultats. Mais la philosophie du management nie cela. C'est ce qui rend l'entretien d'évaluation désagréable pour tout le monde : il met chacun en face d'une véritable incertitude – est-ce que je maîtrise vraiment les résultats ou pas ? – et en même temps la nie. C'est ce qui fait dire aux sociologues que l'entretien d'évaluation n'est qu'un rituel, une cérémonie qui conforte chacun dans son rôle. Ce n'est pas mon avis. L'entretien d'évaluation est très important pour améliorer la performance individuelle et collective. On ne peut pas travailler sur les carrières, sur les rémunérations, bref, fonder une politique RH si l'on n'évalue pas la situation professionnelle des personnes sur leur poste de travail. Mais, pour bien le faire, il faut prendre en compte les risques.

E & C : Que proposez-vous pour rendre l'évaluation efficace ?

L. D. : Le premier point, fondamental, est d'accepter le risque, ce qui n'est pas évident, car la philosophie managériale repose sur cette illusion que l'on est maître de son destin. Admettre le risque, c'est accepter l'idée que le résultat comporte une part de chance et de malchance. Dans la théorie du risque, ce dernier se définit comme un écart par rapport à un objectif visé. Le résultat n'est jamais exactement comme l'objectif : il peut être au-dessus, il peut être au-dessous, mais dans cet écart, certains aspects tiennent au comportement de l'individu ou à celui d'une équipe, d'autres proviennent de son environnement, du contexte, des circonstances. Donc, si l'on veut progresser, entrer dans une logique d'amélioration continue des compétences et des performances, on est obligé, pour comprendre pourquoi on n'a pas atteint l'objectif ou, au contraire, pourquoi on a très bien réussi, de distinguer ce qui vient de l'environnement, des circonstances, et ce qui vient du comportement. Si l'on ne fait pas cette analyse du risque, on ne peut pas savoir s'il y a erreur ou non, donc s'il faut agir sur le comportement et les compétences.

« Derrière l'idée d'évaluation, il y a une philosophie managériale déterministe, qui dénie complètement le risque et attribue la responsabilité entière des résultats à la personne évaluée. »

E & C : Concrètement, comment un entretien pourrait-il être mis en œuvre avec cette intégration du risque ?

L. D. : Cela nécessite d'avoir une discussion en amont sur les risques que la personne – ou l'équipe – affronte et sur son degré d'autonomie face à ces risques. Avant même de commencer à travailler, un entretien d'évaluation devrait être fondé sur les questions suivantes : l'an prochain, qu'est-ce qui va se passer ? Quels sont les événements qui vont peser sur mes résultats à mon poste de travail ? Qu'est-ce que je maîtrise ? Si l'on utilise les concepts clés de prise de décision dans l'incertitude, cela peut se formaliser de la façon suivante : quels sont mes objectifs ? Quels sont les événements qui peuvent les impacter ? Quelles sont mes options ? Quels sont les résultats probables ? Les options, ce sont les actions que je peux entreprendre, les différents comportements que je peux mettre en œuvre dans ma situation de travail. Une organisation bien gérée doit être en mesure de définir de manière claire la prise de risque acceptable ou non acceptable. Et la revue des résultats ne se fait plus selon une logique d'audit, mais selon une logique d'analyse des risques.

E & C : En quoi la prise en compte du risque est-elle source de performance ?

L. D. : Lorsqu'on discute des risques avant l'action et avant l'évaluation, on discute du fond du comportement professionnel de la personne dans son contexte. On discute de la réalité de ses capacités d'action. Cela amène à regarder quelles compétences elle peut acquérir pour améliorer ses marges de manœuvre, mais aussi voir comment améliorer les règles de gestion. Cette discussion de fond sur la situation professionnelle me paraît très "performative". Ne pas rendre a priori la personne entièrement responsable de ses résultats contribue, paradoxalement, à la responsabiliser et donc à enclencher une logique d'amélioration. Si, au contraire, on la déclare responsable de tout, y compris de ce qu'elle n'a pas causé, cela contribue à la désinvestir de sa situation de travail.

E & C : Les entreprises sont-elles prêtes à cette rupture épistémologique ?

L. D. : Les entreprises y seront conduites inévitablement, ne serait-ce qu'à cause des normes. Les groupes du CAC 40 ont l'obligation de mettre en place une information pour les actionnaires sur les risques. Les risques liés à la santé et la sécurité au travail prennent de l'importance. Les entreprises l'intégreront de plus en plus, car nous sommes dans un monde de plus en plus imprévisible. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR VIOLETTE QUEUNIET