



# LE TAGÈTE

Vol. 2 n° 22, 15 novembre 2012

Marcel JB Tardif

*Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.*

## L'ÉVALUATION 360 DEGRÉS

L'évaluation du rendement au travail se fait, le plus souvent, par le supérieur immédiat. Or, il a le tort d'être juge et partie à l'exécution du travail, en ce qu'il donne le mandat, supervise l'exécution de celui-ci et porte un jugement sur la tâche accomplie après le fait.

Depuis vingt ans, à peu de choses près, les organisations performantes, ont appris à faire de l'évaluation du rendement au travail sur la base d'une appréciation dégagée par l'ensemble des personnes gravitant autour des celles chargées des mandats de tâche. Cela s'appelle l'évaluation 360 degrés, en ce sens que non seulement la personne s'évalue elle-même, mais que les subordonnés et les supérieurs de celle-ci, comme les fournisseurs et les clients de l'évaluée sont parties prenantes à ce processus d'appréciation (de notation critique) du rendement au travail de la concernée. Une pondération est alors pratiquée, en fonction de l'importance relative de l'évaluée et des évaluateurs eu égard à la tâche visée, de sorte qu'un jugement correct soit porté sur l'ensemble des facteurs explicatifs de rendement au travail de la personne concernée.

Ce système d'évaluation du rendement au travail peut déranger les personnes prestes à s'attribuer toute la prérogative liée à cet exercice, parce que l'évaluée relèverait de leur seule compétence immédiate en termes de structure d'emploi. Or, la tâche d'un subordonné est peut-être supervisée par une seule personne à la fois, mais elle n'est jamais exécutée au profit de cette dernière dans l'organisation. Le client, le bénéficiaire à terme du travail (le client) n'est jamais le donneur d'ordres (le supérieur). Qui plus est, le travail accompli ne profite jamais qu'à un seul stakeholder; il avantage, ou désavantage selon le cas, un ensemble de preneurs à l'activité de l'organisation. D'où l'importance de tenir compte, lors de l'évaluation du rendement au travail, des considérations de tous ceux et de toutes celles qui seront affectés par le produit de la tâche exécutée par la personne concernée.

Et ce qui s'applique au personnel de première ligne devrait également s'imposer dans le cas des dirigeants de l'organisation, puisque leur pouvoir de décisions sur l'ensemble de l'activité pèse plus lourd encore de conséquences que celui des autres. Or, il arrive, dans presque toutes les entreprises privées, que les seuls administrateurs soient appelés à porter un jugement sur le rendement à la tâche du P.D.G. et des autres hauts dirigeantes. Ce qui s'explique d'autant plus difficilement, que les exigences de rendement au travail, dans l'organisation tout entière, devraient être de même niveau, sinon de même nature, pour tout le monde mis à contribution durant l'exercice de production annuel. Le poste occupé ne doit en rien éluder l'obligation de comparaison juste entre le rendement fourni à la tâche par tous les acteurs, parce que le fondé de pouvoirs qui l'exerce a la capacité de dominer la pyramide d'emploi à son premier niveau.

L'évaluation 360 degrés met tout le monde de l'organisation sur le même pied, et fait en sorte de conférer à un plus grand nombre d'intéressés au produit de l'activité de celle-ci un même droit de regard sur les prétentions d'un chacun à recevoir une rétribution conséquente !