

HEGEMONIE DU DROIT &  
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES

---



EVALUATION. PIEGE A C...

**MARCLEMAIRE**

Equi-Coach





# 22

*Juste une petite histoire pour introduire le sujet en rendant à Roland Gori ce qui appartient à Roland Gori : Dans un petit village dont je tairai le nom, il y eut le même jour deux décès. Celui du chauffeur de taxi du coin, Dédé le Jaune, surnommé ainsi pour son addiction au 51 et le bon père abbé, curé de la paroisse, Jacques Le Pieux. C'est le Dédé qui se présente le premier devant Saint Pierre. Saint Pierre consulte son grand registre et lui dit*

- tu as mérité ton paradis et en plus je te décerne la croix de vermeil.

Dédé s'en fut tout content siéger à la droite de Dieu Puis ce fut au tour de Jacques de se présenter. Saint Pierre consulte ses dossiers, hausse les sourcils, maugrée dans sa barbe et lui dit :

- bon, bon c'est un peu juste mais je t'accorde quand même le paradis et je te décerne la croix de contre-plaqué.

Décontenancé, blessé, Jacques interroge Saint Pierre :

- - je ne comprends pas. Vous recevez Dédé avec les honneurs alors qu'il est querelleur, jure tout le temps, boit comme un trou, conduit comme un fou en état d'ivresse au risque de la vie de ses clients.

Saint Pierre fronce les sourcils, consulte à nouveau son registre et lui répond :

- Si, si, si je confirme. Nous avons mis en place un système d'évaluation par objectif et il ressort que lorsque Dédé conduit ses clients tout le monde prie alors que toi, tu fais de



beaux sermons dans ton église pendant lesquels tout le monde s'endort"

Ainsi vont les systèmes d'évaluations, la plupart du temps décontextualisés.

Dans la suite je propose d'examiner rapidement, deux méthodes d'évaluations pour en montrer la face cachée, ou plutôt d'ailleurs délibérément ignorée, et les redoutables effets pervers :

- Le célèbre 360°
- Les enquêtes de satisfaction "clients"

Pour finir, je tenterai d'ébaucher, une critique des valeurs puisqu'évaluer, c'est évaluer par rapport à des valeurs et de montrer qu'il existe des paradigmes éthiques pour améliorer les performances.

## LE 360° OU LA PERVERSION INSTITUÉE

Non, non le 360 n'est pas une figure du Kamasutra mais une méthode d'évaluation des managers. Qu'est-ce que l'évaluation 360 ?

Un processus d'évaluation des collaborateurs qui s'appuie sur le feed-back de parties prenantes par l'intermédiaire d'un questionnaire auquel il faut répondre anonymement.

Traditionnellement, on distingue 3 étapes :

La préparation

- Fixer les objectifs
- Réaliser le questionnaire
- Présenter le processus
- Garantir l'anonymat

La réalisation

- L'auto-évaluation de la personne évaluée
- L'évaluation par des représentants des fonctions directement en lien avec la personne évaluée

La restitution :

- L'analyse
- La restitution

Alors exposé comme cela on pourrait avoir l'impression d'une certaine neutralité, mais cette neutralité est factice car elle n'est que les oripeaux gestionnaires d'une double

subjectivité qui ne se travaille pas.

- D'abord, l'objectif même de l'opération pose question : sa contextualisation n'est pas assurée et comme dans le coaching la position du donneur d'ordre n'est pas questionnée.
- Ensuite, et c'est la conséquence du premier point, le questionnaire objective ce qui ne peut être objectivé sans dialogue entre les parties prenantes
- Enfin, l'anonymat introduit des biais qui ne sont pas mis en dialogue.

Je relève curieusement sur le site d'un cabinet de conseil spécialisé cette phrase incroyable " L'anonymat des questionnaires remplis évite tout règlement de compte et favorise la collaboration et la discussion entre les équipes. "

Voilà un renversement de valeurs qui interpelle car l'anonymat au contraire ne favorise pas la responsabilité de la parole comme les réseaux sociaux le montrent à chaque instant.

Seule la mise en dialogue supervisée permet à la fois de problématiser le regard que chacun porte sur l'autre, de le contextualiser, de le confronter, l'élaborer et de le restituer d'une manière qui fasse sens.

A ce moment-là le dispositif, débarrassé de son carcan formel, peut contribuer puissamment à la construction permanente de ce que j'appelle le collectif. Car, in fine, qu'est-ce qu'un collectif ?

Une communauté, c'est-à-dire un ensemble formé d'individus, de groupes et sous-groupes réunis autour d'une intention commune :

- Qui se posent collectivement la question du sens de leur engagement dans cette communauté
- En interrogeant l'institué et en participant activement au processus instituant (les règles, les valeurs, l'identité, le sens...)
- En questionnant les rôles, fonction, missions
- En élaborant pour chacun et collectivement l'organisation même du travail dans lequel il est engagé

« Ici, comme au niveau politique, le principe





sous-jacent est : pas d'exécution des décisions sans participation au processus de prise de décision "

Le mouvement vers l'autonomie, vers la démocratie interne, est le mouvement même de création du collectif : le va et vient entre les significations individuelles, les significations portées par les groupes et l'organisation, autrement dit l'instituant, ne doit jamais se refermer sur des formes figées.

Toute évaluation ne peut donc prendre son sens que dans le dialogue, le face à face.

De plus ce type d'évaluation, scotomise la dimension systémique des freins à la performance de l'organisation. On voit se dessiner la ligne de fuite actuelle des systèmes d'évaluations : renvoyer à la performance individuelle (Uber, Uber, quand tu nous tiens!) ce qui relève de l'ajustement collectif permanent.

## ENQUÊTE DE SATISFACTION OU L'ÉVITEMENT MANAGÉRIAL

Une autre forme d'évaluation massivement utilisée est l'enquête de satisfaction, qu'il s'agisse d'ailleurs, de clients internes ou externes.

Voici une expérience personnelle :

Je suis abonné à Canal + et, tout à coup, une partie des chaînes, et mes préférées, se sont révélées inaccessibles. Je me suis donc rapproché du service client. J'ai eu un premier opérateur qui me fait appliquer les procédures standards en me promettant juré, craché que cela allait fonctionner. Que nenni, j'ai, donc, eu un second opérateur, qui me fait appliquer les procédures standards en me promettant, juré, craché... Puis un 3ième, un 4ième opérateur qui me fait appliquer... Il faudra un mois et demi pour voir résoudre mon problème à savoir que mon décodeur neuf ne fonctionnait pas correctement. Qu'un décodeur neuf puisse dysfonctionner, ce n'était manifestement pas prévu dans les procédures et aucun opérateur n'a voulu me passer un supérieur quand je l'ai demandé : pas de procédure d'escalade prévue.

Chaque fois, bien sur j'avertis, mon nouvel interlocuteur que toutes ces procédures ont déjà été effectuées sans succès ! Bien sur chaque fois on me demande d'évaluer la prestation de l'opérateur. Pour moi il ne pouvait être question d'accabler un individu alors que manifestement le problème était global et relevait de procédures inadaptées.

Ainsi la tendance manifeste de l'enquête de satisfaction est, encore une fois, clairement ici, de renvoyer à la responsabilité individuelle ce qui relève, toujours et forcément, d'une défaillance collective. Ce qui pose la question à cent sous : à partir de quoi évalue-t-on ?

## VALEURS, VALEURS, VOUS AVEZ DIT VALEURS

Évaluer, c'est hiérarchiser par rapport à des valeurs...mais alors les valeurs c'est quoi ? Eh, ben c'est ce que l'on évalue !

Voilà, donc, un cercle vicieux et pourtant il dit par là même quelque chose de nos fétiches.

Lorsque le film "Ouireham" est sorti, la majorité des critiques ont interpellé Juliette Binoche et, indirectement, la journaliste talentueuse Florence Aubenas autrice de l'enquête initiale, sur la blessure narcissique qu'ont dû ressentir les protagonistes après avoir été "trompés", ah! le journalisme d'immersion, sur l'identité de leur collègue de travail d'un temps. Manifestement ce que l'ouvrage révèle de l'oppression de ces femmes passe au second plan...

On constate, donc, un repli, voir une occultation, de la question politique et sociale, vers une focalisation sur l'individu et son ego ? Que dit-elle, cette occultation, de notre temps ? Avant d'enchaîner, un dernier exemple, peut-être, d'un autre ordre : J'ai passé un MBA à l'IAE d'Aix en Provence en 2001. Une plongée au cœur du performatif s'il en fut ! Nous eûmes une intervenante, directrice du marketing chez IBM France, si je me souviens bien, qui nous rapporta l'anecdote suivante.

Un couple de touristes allemands entre dans la boutique d'un pâtissier prestigieux et demande un gâteau. Le pâtissier apporte le gâteau. Le couple de client demande alors



«pouvez-vous ajouter de la chantilly ?». Le pâtissier explique l'équilibre des textures et des saveurs et refuse catégoriquement de dénaturer son travail perdant ainsi une vente. Notre intervenante n'eut pas de mots assez durs pour fustiger ce commerçant qui préfère renoncer à vendre plutôt que de saboter son travail !

Ici aussi la question des valeurs est posée, dans un autre champ, d'une manière cruciale.

Qu'est ce qui fait valeur ici sinon l'évaluation elle-même par le marché généralisé à partir un préjugé idéologique qui n'est pas exploré.

Au fond, il n'y a pas de référentiel absolu des valeurs qui permettrait de les hiérarchiser, mais une grande foire qui les fait évoluer au gré du vent du spectacle généralisé, c'est-à-dire la mise en scène de la marchandise. Alors, essayons de voir, comment on pourrait sortir de cette impasse qui est l'essence même du nihilisme : les valeurs se valent toutes, la mienne contre la tienne.

## PENSER LA VALEUR DES VALEURS

Éthique, morale, justice, valeurs !

Voici quatre mots, recouvrant 4 significations encore floues ici, qui, pourtant, s'interpellent mutuellement.

Paul Ricoeur définit d'une manière admirablement claire ce qu'est l'intention ou la visée éthique. Le mot intention est important, car il désigne une dynamique et certes pas une situation figée.

Il définit l'intention éthique comme " la visée d'une vie bonne, avec et pour les autres dans des institutions justes »

Il n'est pas question, ici, de déployer systématiquement cette formule d'une économie et d'une densité remarquable.

J'ai essayé dans le schéma ci-dessous d'en rassembler les éléments pour nous permettre de situer la question des valeurs

En tout cas, on voit apparaître un lien entre 4 dimensions qui devront trouver à s'articuler :

- La vie "bonne" : c'est mon choix !
- Par et pour les autres : autrui, "tu", mon interlocuteur, ce "visage" qui me confronte à partir de sa propre liberté, "nous" collectif engagé dans des structures socio-économiques, "chacun" comme alter egos anonymes qui font société.
- Dans une institution juste, c'est à dire les lieux de productions, d'échanges, de confrontation où se posent les questions de répartition des biens, des ressources et des responsabilités. : la question de la loi (la justice)

Au fond il s'agit de penser le projet personnel face au projet d'autrui qui vaut autant que mien et les modes de régulation des rapports de force.

Je laisse la parole à Paul Ricoeur

"...je dirais que la valeur de justice est la règle socialisée toujours en tension avec le jugement moral de chacun. Cette dialectique de la socialisation et du jugement moral privé fait de la valeur un mixte entre la capacité de préférence et d'évaluation liée à la requête de liberté, la capacité de reconnaissance qui me fait dire que ta volonté vaut autant que la mienne et un ordre social déjà éthiquement marqué..."

Ainsi la justice est ce qui permet de garantir que ta liberté vaut autant que la mienne.

Autrement dit la question des valeurs s'exprime comme une tension entre ce qui est désirable pour moi, profitable pour autrui sur fond d'une sédimentation culturelle jamais achevée.

Il y a pathologie des valeurs lorsque l'on oublie un ou plusieurs côtés du triangle éthique

Une autre citation :

"Les valeurs sont comme des sédiments déposés par les préférences individuelles et les reconnaissances mutuelles. Ces sédiments à leur tour servent de relais objectivés entre de nouveaux procès d'évaluation dont chaque individu est responsable.» À ce moment de notre travail sommes-nous sortis de l'aporie du libre





marché des valeurs ? Que partiellement, car si nous avons introduit le cercle herméneutique du Je-Tu-Nous-Ils., nous n'avons pas de référentiel absolu pour "évaluer" la valeur.: est-ce que la loi du plus fort par exemple est une valeur ?

C'est pour cela que Ricoeur (après Kant) pose comme référentiel absolu l'universel qui ne peut se définir, mais dont le principe peut s'énoncer.

Mais comment sait-on que l'universel est bien universel ?

Les occidentaux, avec leur métaphysique implicite du sujet, "moi je", imposent sans vergogne et sans questionnement, leurs valeurs comme universelles.

Le philosophe japonais Nishitani, pour ne citer que lui, subsume la question du sujet par la question du milieu, de "l'entre": tout sujet émerge d'un milieu qui le précède, d'un collectif avec lequel il est en dialogue, et se revendique ainsi d'une autre forme d'universalité, une universalité plus riche, moins autocentrée sur l'égo.

L'universel ne peut, bien sûr, s'énoncer définitivement, comme la morale d'ailleurs, mais il n'est possible d'en proposer un critère, à un niveau englobant, qu'à partir

d'un dialogue, ici, entre les cultures, là, entre les désirs individuels.

Alors, comment énoncer ce principe discriminant qui permet, non de définir un contenu, mais de se doter peut être d'un critère de reconnaissance : en rappelant cette loi ancestrale qui pour les individus s'exprime ainsi :

" fait en sorte que l'autre ne soit jamais un moyen, mais une fin" et plus généralement " veille à vérifier que ce qui est désirable pour toi le soit aussi pour les autres"

## ET MAINTENANT ?

Nous sommes bien loin du 360, penseront certains. Pas si sûr parce que la question que pose cette pratique est une question éthique, celle des valeurs de référence de cette évaluation. Or le principe même du dispositif est de poser le "tu" anonyme face au "je". Effacée la question du cercle herméneutique. Aucune valeur ne vaut sans la responsabilité de celui qui l'énonce et qui est capable de l'assumer dans la transparence. Aucune valeur ne peut être travaillée unilatéralement hors dialogue avec l'autre.

Ce n'est pas ici la question d'avoir à rendre compte de son travail qui est en question, c'est que cela se fait dans le secret des reins et des cœurs, sans l'espace d'ajustement que serait un dialogue régulé. C'est, toujours, dans l'échange, dans le dialogue que doit s'ancre une démarche de progrès : c'est ce que propose, par exemple, la clinique de l'activité.

Quant au dernier exemple, il occulte délibérément la question de "la vie bonne" pour notre pâtissier pour hypostasier l'effondrement de la valeur (ma liberté) sur la marchandise (la loi du marché) plutôt que le déploiement de ses potentialités créatrices dans un collectif capable de l'accueillir.

## UN PARADIGME ÉTHIQUE : LA CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ

On l'aura compris, l'éthique exige que les dispositifs d'évaluations soient transparents et contradictoires tant dans les valeurs qui



les sous-tendent que dans les dispositifs d'évaluation eux-mêmes. La clinique de l'activité propose un cadre modélisant pour de tels dispositifs. Elle s'intéresse, pléonasse, aux activités c'est-à-dire à la mise en œuvre concrète du travail d'un agent. Elle interroge autant les mécanismes subjectifs d'appropriation, les stratégies mentales, que les mises en œuvre pratiques, c'est-à-dire les gestes et savoir-faire.

La clinique de l'activité est née au département de psychologie du travail du CNAM impulsée par Yves Clot et son équipe. Qu'elle soit née dans la chaire portée par Christophe Desjours dont l'orientation analytique est connue n'est certes pas anecdotique et même si les champs théoriques sont différents la posture, "clinique", cette posture d'être «auprès de», justement reste privilégiée. Elle se construit à l'intersection de l'ergonomie, de la psychologie du développement de Vygotsky et de la "méta linguistique" de Bakhtine. Son grand intérêt est de déboucher sur une méthodologie concrète d'intervention et de mettre le dialogue au cœur du processus d'amélioration continue comme ouverture permanente : dialogue intérieur d'un déploiement de l'auto-conscience et dialogue entre pairs, confrontation directe à d'autres pratiques, dans une boucle vertueuse de questionnement.

Alors, "Clinique de l'activité" voici deux mots accolés qui doivent donner à penser. Non pas psychologie de l'activité, non pas clinique du travail, mais, en première approximation, une posture d'observation et d'écoute du travail concret. Que nous disent ces cliniciens : que, très souvent, les difficultés au travail naissent de l'absence ou de la pauvreté d'un niveau intermédiaire de partage et d'élaboration des pratiques entre le «travail prescrit» (les processus formels) et l'appropriation strictement individuelle qui fait retomber sur le sujet la responsabilité d'avoir à adapter le formel au réel et à trouver son propre sens au prix de stratégies mentales souvent défensives.

Qui n'a jamais subi la double contrainte d'avoir à appliquer des règles, des stratégies, des méthodes, dont on sait bien qu'elles sont inadaptées, purement formelles, vides

de sens, voire dangereuses, en tout cas dans ce contexte-là, tout en ayant une «ardente» obligation de résultat ?

## AU BOUT D'UN MOMENT CELA REND FOU...

Ainsi, entre le processus formel, la description réglementaire du travail en processus abstrait, et l'appropriation individuelle, le style, doit s'intercaler cette couche «amortisseur», ce «jeu», nécessaire au fonctionnement de toute mécanique, le «genre» (Yves Clot, 2015 d'après Bakhtine), qui a pour fonction d'élaborer en permanence l'interprétation collective des règles face à un environnement fluctuant et, qui, «last but not least», organise les champs possibles d'une solidarité qui ne soit pas du semblant.

L'hygiène du «désir de travail» (c'est-à-dire la préservation d'un possible plaisir au travail) consiste, alors, à s'assurer d'une élaboration continue de la culture métier, dimension instituant, par une mise en dialogue permanente entre pairs afin de se prémunir du danger mortifère de la répétition à l'identique qui introduit un nouveau niveau de rigidité (l'institué) dans un corpus qui doit rester vivant.

On voit que les ensembles de dispositifs constructibles dans ce champ introduisent bien la mise en dialogue de tous les acteurs : le collaborateur, ses interlocuteurs (parties prenantes), l'institution elle-même.

Alors, au nom même de l'effa cité, comprise collectivement, n'est-il pas temps de repenser nos dispositifs d'évaluation ?

*Jemine*

### Bibliographie :

Clot, Yves, et J. Leplat. 2005. «La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail». *Le travail humain* 68 (4): 289. <https://doi.org/10.3917/th.684.0289>.

Ricœur, Paul. 1984. «Fondements de l'éthique». *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social* 3 (1): 61-71. <https://doi.org/10.3406/chris.1984.956>.

