



Management de l'évaluation et communication

Christian Le Moëne et Sylvie Parrini-Alemanno



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1365>

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2010

Pagination : 7-14

ISBN : 978-2-86781-743-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Christian Le Moëne et Sylvie Parrini-Alemanno, « Management de l'évaluation et communication », *Communication et organisation* [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1365>

Management de l'évaluation et communication

La question de l'évaluation est ancienne. Elle émerge vraisemblablement dans le contexte scientifique de la fin du XIX^e siècle, au moment où la « raison statistique »⁰¹ s'efforce de classer et de contrôler les populations dont les mouvements de masse effraient. Elle prendra une dimension clairement gestionnaire à mesure du développement des logiques d'évaluation de la performance financière et capitaliste des firmes, et de l'évaluation temporelle du travail par les bureaux de comptage des temps élémentaires. Elle s'étendra à l'évaluation pédagogique avec le temps de la scolarisation de masse et l'invention des tests d'intelligence et de performance individuelle.

L'évaluation est progressivement devenue un mot-valise, flou, idéologique selon divers auteurs, qui prétend produire des méthodes d'analyse et des jugements à prétention scientifique concernant des processus et des pratiques sociales, dont la caractéristique est qu'ils sont, par leur complexité, pour l'essentiel irréductibles à des modalités simples de description ou de mesure.

La faveur que connaît la thématique de l'évaluation, depuis une dizaine d'années en France, tant auprès des professionnels concernés que des milieux de la recherche en sciences humaines et sociales, est liée à son inscription dans divers dispositifs réglementaires, dont la Loi d'orientation pour la loi de finance (LOLF) de 2001, entrée en application complète en 2006. Cette vogue de l'évaluation s'alimente de la création d'un véritable marché européen des agences d'évaluation⁰² dont l'accumulation est spectaculaire – ANESM, AERES, ARS, ANAP, ADEME⁰³... – et qui manifestent une tendance à

01. Voir Desrozière Alain, *L'argument statistique 1 – Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Mines, 2008. Également Mattelart Armand, *L'invention de la communication*, Paris, La Découverte, 1994.

02. Voir Paulian C., *Le marché européen des agences d'évaluation*, http://www.fabula.org/actualites/le-marche-europeen-des-agences-d-evaluation-par-c-paulian_36108.php

03. Respectivement Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, créée par la loi de janvier 2002, l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur créée en 2006, les Agences Régionales de santé et l'Agence Nationale d'appui à la performance créés par la loi Hôpital, Patient, Santé, territoire de juillet 2009, et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie créée en 1990.

la dévolution massive des missions régaliennes de l'état à des organismes de droit privé.

L'évaluation est, dans ce contexte, devenue une obligation réglementaire pour les professionnels des secteurs des services aux personnes – santé, enseignement, social, médico-social – et des administrations publiques, qui doivent mettre en place des modalités d'évaluation de leur performance, comprise comme capacité à tenir les budgets alloués annuellement ou selon des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.

Cette exigence gestionnaire et budgétaire est complétée par des textes qui définissent les conditions de l'évaluation interne ou externe, en s'efforçant de laisser une place aux évaluations entre professionnels (ou entre « pairs » pour l'université), dans une optique « participative » susceptible de décrire plus finement les logiques d'actions complexes en prenant en compte leurs dimensions qualitatives.

Cette dynamique évaluative est présentée par les ministères comme par divers acteurs de ce mouvement⁰⁴ comme une réponse à une demande de plus en plus forte de justification de l'utilisation des fonds publics. Elle se donne donc d'abord comme une exigence de contrôle citoyen et démocratique et n'est donc pas seulement une vulgate professionnelle et managériale concernant les projets de recomposition de l'administration publique. Elle est également, et peut-être surtout, une question politique.

Elle a, logiquement dans la mesure où les Sciences Humaines et Sociales n'ont jamais été éloignées en France des préoccupations managériales, amené une sollicitation des chercheurs, à donner des avis qualifiés sur ce qui était suggéré être une méthode sinon « scientifique », du moins techniquement indiscutable, de construction de jugements de valeur portés sur des processus et pratiques professionnels. Ceci a entraîné une certaine opulence éditoriale. Les revues, magazines, ouvrages collectifs consacrant des analyses, le plus souvent critiques ou réservées, à cette notion, se sont multipliées à mesure du développement de ces pratiques dans la sphère professionnelle⁰⁵.

L'évaluation recouvre pragmatiquement trois grandes dimensions :

- L'évaluation gestionnaire, qui vise, selon le jargon managérial, à évaluer la performance d'une entreprise au regard de la rentabilité des investissements

04. Notamment la Société Française de l'évaluation, créée à l'initiative d'universitaires et qui regroupe différentes catégories d'acteurs professionnels, dont des directeurs généraux d'associations gérant des établissements médicosociaux, des consultants et des fonctionnaires. Voir ci après l'article de Jacques Perriault.

05. Pour ne citer que quelques exemple récents : DEJOURS Christophe, 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique du fondement de l'évaluation*, INRA, Paris, 82 p., BRONNER Gérald et GEHIN Étienne, 2010, *L'inquiétant principe de précaution*, PUF, Paris, 192 p., CASTANET Hervé et al, 2009, *Quelle liberté pour le sujet à l'époque de la folie quantitative ?*, Plein feux, Paris, 254 p., AMADO Gilles et ENRIQUEZ Eugène (Dir.), 2009, *La passion évaluative*, ERES, Paris, Nouvelle revue de Psychosociologie, N° 8, 231 p., Cahiers Internationaux de Sociologie, 2011, *Ce qu'évaluer voudrait dire*, PUF, Paris, 321 p., Citès, 2009, *L'idéologie de l'évaluation - La grande imposture*, PUF, Paris, n° 37, 180 p., Vacarne, 2008, *En finir avec l'évaluation*, Amsterdam, Paris, n° 44, 95 p.

capitalistiques réalisés. La LOLF étend cette logique au secteur de l'administration publique et évalue la performance des administrations et établissements soumis aux normes de droit selon la capacité de leurs cadres dirigeants à tenir un budget et à rationaliser les coûts au regard des missions. Les préventions et les critiques soulignent qu'il conviendrait certainement de ne pas appliquer à tous les secteurs professionnels les mêmes normes d'évaluation et que les normes de marché pourraient être un facteur de dislocation des normes de droit

- L'évaluation professionnelle ou par les pairs est censée partir plus finement des façons de faire professionnelles au plus près des producteurs de biens et de services et dans ce cadre, censée viser un consensus entre les différentes parties prenantes. Elle est au fondement des modalités mises en place notamment dans l'évaluation des établissements et équipes de recherche de l'enseignement supérieur. Les préventions et critiques pointent que les processus d'évaluation ne sont pas totalement transparents et que les méthodes et les évaluateurs n'étant pas eux-mêmes soumis à l'évaluation par ceux qu'ils évaluent, les résultats des classements (A+, A, B, C) semblent dès lors relever de l'arbitraire si ce n'est de la fumisterie ou des logiques de clans et de coteries.

- Enfin l'évaluation « citoyenne » est finalement le fondement de l'argumentation habituelle justifiant les deux précédentes, dans la mesure où elle présente ce processus comme ayant une légitimité démocratique : le contrôle par le peuple de l'utilisation des fonds publics, ce qui pourrait être analysé comme la manifestation d'une utopie démocratique radicale de contrôle de l'État et de l'administration, dans le contexte des démocraties de marché et du capitalisme mondialisé.

Du point de vue idéologique, il s'agit de la dernière manifestation du scientisme dont on pouvait penser qu'il avait peu ou prou disparu au xx^e siècle. Il repose sur la croyance selon laquelle il existerait des méthodes « objectives », indiscutables, pour évaluer des processus et des pratiques sociales. Par extension il repose sur la croyance selon laquelle il existerait des « bonnes pratiques » transférables et susceptibles de réussir quels que soit les contextes et situation. Et repose enfin sur la croyance en la compétence d'experts porteurs de méthodes et de savoirs indiscutables alors que l'expertise se contente de propager des normes arbitraires et des conventions relatives, n'ayant aucun caractère de nécessité ou d'objectivité autre que le fait d'avoir été choisies car convenant à une certaine conception de l'efficacité ou de la gestion ou... de l'expertise.

La dénonciation de cette « passion évaluative » qui favoriserait l'hégémonie d'une « folie quantitative », a fait écho au développement de ce qui est identifié comme un élément majeur des nouvelles modalités de la mise au travail faisant injonction aux salariés et aux différents acteurs d'intérioriser les normes et de faire émerger en permanence des modalités de régulation autonome. Ces modalités, qui s'appuient maintenant sur quelques décennies

d'expérimentation, ont au demeurant été suffisamment dénoncées, pour la souffrance morale qu'elles provoquent. Les appels à « en finir avec l'évaluation » ont ainsi paradoxalement accompagné son développement massif, dans les secteurs des administrations et des établissements publics ou agissant sur délégation de service public, dans un contexte de recomposition générale des firmes et des logiques de mesure de l'efficacité qui prévalaient dans les entreprises modernes et l'État providence.

Il nous a semblé qu'il n'était pas nécessaire d'ajouter un dossier supplémentaire à la liste maintenant conséquente d'ouvrages et de revues critiques de l'évaluation. Nous avons souhaité présenter des réflexions et recherches portant sur des pratiques d'évaluation concrètes, dans divers secteurs professionnels, depuis l'université et la recherche publique, jusqu'aux établissements sociaux et médico-sociaux, en passant par les pratiques d'évaluations singulières, ou par la présentation du mouvement démocratique de promotion de l'évaluation publique. Quel rapport avec le projet central de cette revue avec les communications organisationnelles ?

Notre hypothèse est que l'évaluation est un élément majeur des modalités de mise en logique de projet qui participent depuis maintenant une trentaine d'années, dans les grands pays industrialisés et notamment la France, à la recomposition générale des diverses institutions qui s'étaient stabilisées durant les trente glorieuses : entreprises, administrations, associations. Ce déclin de l'institution décrite par François Dubet⁰⁶, qui est évidemment un mouvement de perpétuelle destitution-institution pour reprendre Castoriadis, peut sans doute être analysé comme un vaste mouvement d'adaptation à la mondialisation et au développement de modalités numériques de synchronisation de l'action et des flux, mouvement d'une puissance et d'une ampleur sans précédents dans l'histoire.

Dans ce contexte, l'évaluation n'est pas seulement un dispositif de contrôle mais un dispositif in-formationnel, de recomposition des formes organisationnelles par la soumission à des normes dont la caractéristique fondamentale est qu'elles sont paradoxalement instables, évolutives, adaptatives. Il s'agit d'un dispositif d'information et de communication par l'injonction d'explicitation et de production de traces à laquelle sont soumis les professionnels, mais également par la soumission de l'ensemble des processus à une logique de gestion par les normes qui sont des langages de pilotage de l'action permettant de coordonner et de synchroniser des ressources extrêmement nombreuses et hétérogènes en vue de projets parfois extrêmement éphémères.

Ces logiques d'écritures et d'explicitation qui ne décrivent pas forcément les processus et ne les épuisent pas, sont parfois un indicateur de soumission aux normes plus qu'une modalité nouvelle de mise au travail. Mais elles produisent des tensions nouvelles et brutales par l'injonction d'intériorisation et de

06. DUBET F., *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002, 425 p.

promotion des règles et des normes. Sous cet aspect, largement étudié depuis plusieurs années par la psychologie sociale et diverses autres disciplines, la souffrance au travail a pris un nouveau visage et les modalités de résistances une dimension parfois dramatique. La question de l'évaluation est donc une question complexe et aux multiples facettes et nous ouvrons également par ce dossier un appel à continuer à en débattre dans les numéros prochains de la revue.

Serge Agostinelli envisage l'évaluation comme une « solution construite » de la pratique professionnelle dans le contexte des technologies de l'intelligence sachant combien ces pratiques se révèlent cruciales dans les organisations. Trois formes évaluatives sont décrites par l'auteur comme liées au référent, le premier stable et prédéfini, le second évolutif durant les activités observées et adaptatif aux normes, le troisième dans la compréhension des ajustements professionnels et donc éminemment humains. L'auteur considère alors que l'évaluation est un outil de la communication pour que les technologies de l'intelligence construisent de la relation. Au sortir des approches systémiques, l'analyse stratégique en appui sur l'ethnométhodologie permet à Serge Agostinelli de poser l'hypothèse d'un système cognitif indexical dans un contexte socio-informationnel organisé qui explicite le lien entre l'activité professionnelle, l'évaluation et la communication. Si la pratique professionnelle selon Serge Agostinelli, ne devait se définir qu'à travers des critères individuels alors ce serait une pratique contingente et les procédures et la juxtaposition des pratiques qui y sont attachées seraient à évaluer à l'aune de l'individuel. Or l'auteur défend l'hypothèse suivant laquelle la pratique professionnelle relève d'une conceptualisation partagée pour laquelle des savoir-être expliquent le savoir-faire des individus. L'évaluation alors s'oppose à la précédente en affirmant le primat du collectif sur l'individuel. Trois types d'évaluation sont alors à constater : une sommative (attachée à un référentiel a priori, unique et stable relatif aux compétences), une formative (attachée à une norme multi-référenciée comme une variable d'ajustement des pratiques en cours) et une de régulation (attaché aux processus d'adaptation et de régulation de l'individu quant à son activité). L'évaluation consistera pour l'auteur à prendre en compte la complexité des pratiques pour donner du sens au partage des ressources technologiques, c'est à ce titre qu'elle est et peut être communicationnelle.

Annie Fouquet et Jacques Perriault analysent deux types d'évaluation, celle des politiques publiques et celle des connaissances produites. Les auteurs considèrent que les fondamentaux généraux de l'évaluation des politiques publiques peuvent s'appliquer au domaine de la recherche. La question que posent les auteurs par rapport au fonctionnement de l'évaluation est de passer de la subjectivité individuelle, ou spécifique à une position sociale, à une objectivité en vue de l'intérêt général. Cette position renvoie au référentiel qui offrira des indicateurs quantitatifs articulés autour des objectifs que se

donnent l'action publique. Pour autant reconnaissent-ils toute activité ne se mesure pas au point que la société française de l'évaluation a créé une charte de l'évaluation. Par là même l'évaluation prendrait en compte les éléments objectifs mais aussi subjectifs pour améliorer l'action et dont l'intérêt commun se construirait avec les acteurs relativement à une pratique démocratique. L'on pourra envisager combien le processus communicationnel de mise en place de l'évaluation dans ce contexte est implicitement important pour les auteurs. C'est ce modèle qui, selon les auteurs, devrait régir l'évaluation de la recherche en France, pour « améliorer l'action par le processus délibératif auquel participe chacune des parties prenantes : chercheurs, administrateurs, usagers notamment avec leurs attentes ». Or si les auteurs considèrent les instruments de l'évaluation des politiques publiques, objectivation des résultats et mises en débat et délibération, ils nuancent leur point de vue en constatant la nécessaire révision de l'adéquation entre justement l'évaluation des politiques générales et celle des connaissances et des chercheurs non toujours clairement distinguées. Ce texte montre la nécessité de rendre évident et incontournable le lien en communication et évaluation pour le bonheur de l'efficacité de cette dernière.

Après avoir souligné la polysémie du terme, et souligné qu'il possède une forte charge idéologique, Robert Boure examine les différents « régimes d'évaluation » pour essayer de comprendre ce qui se joue concrètement dans la mise en œuvre de ces procédures dans l'enseignement supérieur et la recherche. Il souligne dans cette perspective la tension entre deux conceptions de l'évaluation, l'une collégiale et l'autre gestionnaire dont il expose en détail les fondements, les modalités et les limites. L'auteur détaille les caractéristiques de l'évaluation collégiale. Elle possède des caractéristiques traditionnelles : auto-contrôle et protection de la communauté, construction d'un référent commun, autonomie de l'activité scientifique, transmission des connaissances et pluralisme. Mais elle est également porteuse de résistances à la « modernisation » de l'administration et de l'enseignement supérieur et en décalage avec la construction de l'espace européen. Ces limites ont ouvert la voie à une évaluation à dominante gestionnaire, portée non seulement par l'air du temps mais également par les limites intrinsèques de l'évaluation collégiale. Prenant l'exemple de l'AÈRES, comme tiers spécialisé dans l'évaluation, l'auteur reprend ce qui fait problème tant dans sa constitution que dans son fonctionnement et qui amène à interroger la légitimité même de cette instance et son acceptation par les pairs. Ceci alimente la suspicion vis-à-vis d'une structure qui peut apparaître partisane, utilisée comme un dispositif de pouvoir et de discrimination par ceux qui la constituent. Sans compter les références aux normes et processus qui peuvent prévaloir sur les contenus, et l'arbitraire des notations non discutables et attribuées de façon peu transparente. *In fine* l'auteur, dans une démarche résolument constructive et critique, ouvre le débat sur les modalités d'amélioration possible de l'évaluation collégiale et sur les solutions qui devraient pouvoir émerger d'un débat ouvert.

Dominique Bessières interroge l'évaluation de la communication dans l'action publique relativement aux instruments utilisés par le management public et à leur compatibilité avec les visées historiques du service public. En effet, il est question de la légitimité d'un management de type libéral appliqué au secteur public qui se traduirait dans la communication publique par une évaluation par les usagers mais aussi par l'évaluation des communicants eux-mêmes par la structure. La performance est ici visée à l'instar de celle des organisations et se posent en termes d'indicateurs à élaborer « avant » comme autant critères de mise en place des actions de communication. Pourtant le référentiel fait défaut dans ce contexte et reste appendu au « politique » soit à la politique elle-même soit directement à celui qui la mène. La mesure de la communication publique pour indispensable qu'elle est ainsi présentée par l'auteur renvoie au problème crucial des financements dépendant quasi exclusivement de sa performance.

Christian Bourret questionne l'évaluation dans le positionnement que les instances tutélaires adoptent vis-à-vis des organisations d'interface dans le domaine de la santé et des nouvelles normes posées par la nouvelle administration des ARS. Les objectifs évaluatifs pouvant être le contrôle ou l'aide au développement. Cette bipolarité s'explique-t-elle par la complexité des systèmes à évaluer ? En effet, permettre de communiquer entre eux à des systèmes de santé de secteurs différents comme le public et le privé, à des professions libérales comme la médecine de ville et articuler des logiques aussi différentes de prise en charge du patient, ne renvoie-t-il pas le processus évaluatif à ses limites et à sa propre insuffisance à normaliser la pluralité. À quelles conditions autorise-t-elle ou favorise-t-elle une « mise en sens » dans le lien entre chacun des acteurs ?

Ghislaine Chabert, Céline Desmarais, Jacques Ibanez-Bueno focalisent leur réflexion sur les deux aspects de l'évaluation, la démarche et l'outil, le premier revêtant selon les auteurs plus de valeur communicationnelle que le second à tel point qu'une formation en est indispensable. Servant à objectiver les compétences individuelles, les auteurs considèrent l'évaluation comme pouvant faire remonter une information sur les compétences individuelles d'un salarié dans le cadre d'une communication descendante potentiellement attachée à la dimension émotionnelle de la relation hiérarchique. Ils pointent néanmoins les tensions dues à l'évaluation des compétences individuelles, induites par les enjeux des agents et des managers relativement aux conséquences en termes des moyens matériels qui peuvent en découler. La formation à l'évaluation devient pour les managers indispensables à une mise en place des procédures d'évaluation afin d'en tirer une efficacité maximale (éviter les conflits, faire atteindre les objectifs à l'évaluer). L'utilisation d'un sérieux game s'organiserait comme un facilitateur à cette formation à l'évaluation et l'assimilation de celle-ci comme un outil de motivation des agents évalués. Or les auteurs montrent bien par l'analyse de l'usage et l'utilité de celui-ci combien l'aspect de la gestion affective et émotionnelle de la situation d'évaluation, notamment dans le contexte de

métiers relatifs aux soins donnés aux personnes, reste un facteur qu'aucune formation aux techniques de l'évaluation, serait-ce par le *serious game*, ne peut apporter.

Magdalena Maj confronte dans cet article la stratégie de communication et l'évaluation de la qualité et donc son contrôle, les plaçant dans une relation de dépendance opérationnelle, « deux éléments interdépendants et corrélatifs » dit-elle. Définissant la communication dans la perspective interactionniste et discursive, elle la renvoie à la négociation sur laquelle porte le jugement de valeur définitoire de l'acte d'évaluer. La stratégie contenue dans la politique de communication d'une entreprise contient pour l'auteur les mécanismes de l'évaluation comme éléments primordiaux. L'auteur en analysant l'évaluation des pratiques communicatives dans la relation de vente positionne l'évaluation comme un garant de la qualité de cette relation vs la satisfaction du client. Sa réflexion renvoie à la notion incontournable de normes d'appréciation qualitative dans les secteurs du service aux personnes, érigeant l'évaluation comme outil interne de formation par l'emploi d'un référentiel rigoureux et fiable de bonne conduite des agents. Son absence en externe dans l'évaluation approximative de la satisfaction des clients pointe d'autant plus la nécessité de précision et de rigueur de toute évaluation de la communication pour savoir si elle est efficace et cohérente.

Isabelle Comtet envisage l'évaluation comme un outil d'aide à la décision pour autant précise l'auteur que celle-ci soit intégrée dans le parcours communicationnel. Non reconnue par les managers, elle perd en efficacité. L'auteur distingue l'évaluation au niveau micro portée sur l'individu et celle au niveau méso portée sur les pratiques, méthodes, processus de l'organisation. L'auteur met en relation ces deux niveaux avec la motivation. L'évaluation de l'usage de SI au niveau méso, montre que la volonté de formation de l'entreprise pour ses salariés, joue un rôle majeur dans l'acquisition de compétences à l'usage des SI. Paradoxe, stratégie, négligence managériales, il reste que, au niveau micro, l'entreprise (le management) évalue le salarié relativement à sa capacité à développer par lui-même ses compétences. Il en ressort au fil de sa réflexion que les managers de proximité apparaissent comme les relais majeurs pour la facilitation de la communication dans les groupes de travail. C'est dans cette forme de relation que l'évaluation est envisagée comme pouvant d'améliorer les processus communicationnels et donc les pratiques professionnelles.

Geneviève Guilhaume questionne le coaching comme dispositif de communication. Ce dispositif est envisagé par l'auteur comme une volonté de changement des managers qui n'ignorent pas qu'il est aussi une évaluation de leur pratique professionnelle. À ce titre, le coaching peut leur permettre de faire évoluer leur compétence dans le domaine de la communication considérée comme fondamentale à l'heure des mutations organisationnelles liées au néo-capitalisme. À travers la pratique et l'utilisation du coaching, évaluation et communication se retrouvent dans les logiques des compétences managériales non pas dans le

sens attendu d'un évident partage des valeurs avec les salariés relatif à des effets stratégiques mais aussi peut-être surtout dans celui du contrôle du travail du coaché.

L'auteur montre une « communication euphémisée ». Celle-ci est euphémisée à plusieurs niveaux dans la relation coach-coaché. De plus cette communication recouperait des pratiques d'évaluation paradoxale dans la mesure où elle convoque la subjectivité du coaché de par l'auto appréciation proposée dans le but de la plus grande autonomie du coaché alors même que l'évaluation se veut non seulement objectivée par des méthodes quantitatives mais aussi utilisée par la direction pour l'acceptation de changements de situation du coaché. Nous verrons donc dans cet article combien les relations entre communication et évaluation demeurent troubles et indispensables, difficiles et efficaces mais toujours complexes.

Christian Le Moëne⁰⁷ et Sylvie Parrini-Alemanno⁰⁸

07. christian.lemoenne@wanadoo.fr

08. palemanno@wanadoo.fr