

1

Les dilemmes de l'évaluation

*« La morale est toujours trop grande pour nous, ou c'est nous
qui sommes trop petits pour elle. »*

André Comte-Sponville, *Le goût de vivre*¹⁴

1.1 L'évaluation à l'aune de la mondialisation

À l'heure de la mondialisation et pour être véritablement pertinent, un projet d'évaluation, visant à apprécier la performance des organisations comme celles des personnes travaillant en leur sein, devrait pouvoir appréhender l'ensemble de l'humanité, c'est-à-dire l'ensemble du système global dans lequel ces deux sous-ensembles s'insèrent.

C'est un ambitieux programme qui dépasse largement l'objectif opérationnel de cet ouvrage, même s'il est possible de croire que toute action ici ou là détermine un retentissement dans l'espace et dans le temps comme le décrète l'un des principes de la démarche de qualité globale ou comme l'effet papillon le met en exergue dans la théorie du chaos. Quoi qu'il en soit, notre propos vise plus que l'éphémère vie du papillon et moins qu'une diffusion universelle de la méthodologie proposée pour évaluer une organisation ou une personne. Cet opus vise à fournir des données psychologiques, psychosociales et foncièrement pratiques pour que chaque acteur de l'organisation puisse porter une évaluation circonstanciée sur son activité,

.....
14 Albin Michel, 2010.

ses résultats et les critères qui participent à une vie de travail harmonieuse et efficace, sur le plan relationnel comme sur le plan technique, seul ou avec l'aide circonstanciée de son responsable d'encadrement, voire d'un collègue ou d'un collaborateur.

Vis-à-vis des personnels, ces deux dimensions essentielles, technique et relationnelle, constituent les fondements d'une évaluation objective effectuée de façon concertée et renouvelée lors d'occasions formelles à l'enseigne de l'entretien professionnel voulu par la nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie de 2004, confortée en 2009, ou lors des évaluations quotidiennes faites au fil des rencontres, lors du bonjour matinal en particulier, comme à l'occasion de l'avancement d'un dossier ou pour éclairer les arcanes d'un dysfonctionnement. Il est aussi possible d'affirmer que l'apprentissage d'une telle méthodologie permet à chacun de transposer son architecture et l'essentiel des éléments qui la composent dans n'importe quel organisme de travail de la planète et auprès de n'importe quel collaborateur qui participe à son activité.

1.2 Une évaluation sans valeurs ?

Nous nous contenterons donc d'aborder la question de l'évaluation comme méthode essentielle de management sous les deux angles qui concernent notre propos, l'organisme de travail et la personne qui l'accueille, tout en réfléchissant sur les prégnances qui résultent du poids sociétal et conditionnent le résultat qui se révélera à l'issue d'une procédure d'évaluation personnelle ou organisationnelle.

Il nous apparaît utopique qu'il soit question d'agir sur ces conditions externes, même s'il est toutefois possible et utile de réfléchir aux moyens qui peuvent en atténuer leur influence. Que dire en effet des prégnances liées à l'attitude judéo-chrétienne ambiante qui imprègne notre éducation, nos comportements et bien sûr notre façon d'évaluer nos moindres faits et gestes ? Que dire de ces motivations aussi horribles qu'indicibles révélées et exploitées par les experts à l'œuvre dans le champ social, en politique, dans la publicité comme au travail pour canaliser nos pulsions et nous faire accepter les objets d'un désir longtemps refoulé et actuellement puissamment excité ? Que dire de nos actes profondément affectés par une conception morale de l'homme imprégnée de valeurs contradictoires imposées par la théorie chrétienne affichée au fronton des édifices publics et religieux mais contredites et dévoyées par les pratiques actuelles de ceux qui dirigent le

monde et pourrissent l'économie de leurs comportements cupides ? Quelle est la part de l'influence contradictoire de tous ces phénomènes sociétaux dans la stimulation des motivations humaines qui oscillent constamment entre l'égoïsme et l'oblativité, entre l'autocratie et la démocratie, entre le despotisme et la bienveillance, entre l'amour du prochain et sa perversion, entre attachement et détestation, entre sympathie et haine inexpiable, entre séduction et perversion ?

Le cas d'Einstein représente un cas exemplaire de cette contamination de la science par la croyance. Il avait pourtant commencé par bousculer les idoles académiques mais n'avait pas réussi à éliminer le fatras créationniste qui obscurcit ensuite son jugement quand il se dit convaincu que Dieu ne joue pas aux dés avec le hasard¹⁵. Cette croyance pénalisa sa crédibilité auprès du milieu des physiciens peu sensibles aux séductions idéologiques et toute son activité scientifique s'en ressentit quand cette croyance l'amena à récuser les avancées de la physique quantique. Sa passion pour la science et la vérité fut déviée vers un engagement émotionnel encore plus fort qui l'amena à rejeter toutes les représentations menaçant sa vision théocratique... Même John Carew Eccles qui reçut un prix Nobel de médecine n'échappa pas à ce halo quand, après avoir analysé les sources de la conscience, il s'en remet à Dieu pour trancher la question en s'avouant « darwiniste chrétien¹⁶ » : « Ainsi il existe non seulement un Dieu transcendant, créateur de l'Univers, le Dieu d'Einstein, mais aussi un Dieu aimant à qui nous devons notre être. » Ce n'est pas en répétant une fable qu'elle devient vérité et la liste est longue de ces scientifiques contaminés par la pression fabulatoire¹⁷ et dogmatique colportée depuis des millénaires, en opposition flagrante avec la réalité objective et qui pénalise par là même non seulement notre vision du monde mais surtout notre appréciation d'autrui en situation professionnelle qui se situe trop souvent entre Enfer et Paradis...

Voilà autant de dilemmes entre croyance et recherche scientifique, de paradoxes opposants comme dirait Jean-Didier Vincent¹⁸ dans un titre révélateur. Ces paradoxes sont bien difficiles à déceler au quotidien et bien délicats à assumer dans les choix qui engagent l'existence de chacun

.....
15 De Closets François, *Ne dites pas à Dieu ce qu'il doit faire*, Seuil, 2004.

16 Eccles John Carew, *Évolution de la conscience et création du cerveau*, Flammarion, 1993.

17 Dans *La Bible dévoilée – Les nouvelles révélations de l'archéologie* (Bayard, 2002) Israel Finkelstein et Neil Asher Silberman affirment, à partir de leurs travaux documentaires et archéologiques, que « la saga historique que nous conte la Bible (...) ne doit rien à une quelconque révélation miraculeuse : elle est le brillant produit de l'imagination humaine » (p. 13) qui en fait « une création littéraire unique » (p. 470).

18 Vincent Jean-Didier, *La chair et le Diable*, Odile Jacob, 2000.

dans une Cité qui se révèle chaque jour plus perverse et minée dans ses fondements et ses valeurs, comme le démontrent aussi bien Michel Onfray¹⁹ que Dany-Robert Dufour²⁰. Dans ces conditions, l'organisation comme ceux qui la composent ne peuvent se passer d'évaluation continue, mais celle-ci ne suffit pas à fonder le comportement organisationnel : il faut de la part des responsables retrouver les voies de la vertu et de la morale qui ne soient pas inféodées à la prégnance d'une vision théocratique et manichéiste de l'homme.

Ces deux vecteurs d'une amélioration continue (évaluation et efficacité) chère au cœur et à la bourse de tous les dirigeants férus de qualité, et surtout de retour sur investissement, sont à réinventer tellement ils ont été pervertis par la folie des dirigeants. Après avoir été maîtres de forges de droit divin, ils se sont crus les maîtres du monde des producteurs et des consommateurs au détriment des sept milliards d'humains qui habitent désormais un environnement de plus en plus dégradé, souillé et pollué pour des siècles à venir. Ces damnés de la Terre gagnent en une vie ce que leurs tyrans misent en une journée. Dès lors, comme le soulignait déjà Saul Alinsky au sortir de la Seconde guerre mondiale : « Nous vivons dans un monde où l'information sous toutes ses formes dévoile quotidiennement la foncière hypocrisie et les contradictions de notre société ainsi que l'échec apparent dans presque tous les secteurs de la vie sociale et politique²¹. »

Pour ce sociologue américain de l'École de Chicago qui vise à étudier et agir sur les situations réelles en mobilisant les acteurs eux-mêmes, seule une démocratie participative (dont se revendique d'ailleurs explicitement le président Obama, après qu'Hilary Clinton eût fait d'Alinsky le sujet de sa thèse) permet aux citoyens d'exercer une prise réelle sur leurs conditions de vie, leur logement, leur éducation, leur consommation, leur travail et leur citoyenneté. Or le préalable à cette instauration véritablement démocratique (le pouvoir des gens sur la Cité) passe par une évaluation circonstanciée de l'ensemble de ces éléments d'organisation de la vie publique.

Avec la crise que nous connaissons et qui ne fait que poursuivre celle de 1929 en révélant ces contradictions et cette impossible synthèse d'une société qui ne peut conjuguer les désirs matérialistes du plus grand nombre et la jouissance des puissants pour survivre, ajoutons le retentissement de l'échec patent de l'économie, sauf pour ces potentats qui en profitent

19 Onfray Michel, *Traité d'athéologie*, Grasset, 2005.

20 Dufour Dany-Robert, *La Cité perverse – Libéralisme et pornographie*, Denoël, 2009.

21 Alinsky Saul, *Être radical*, Éditions Aden, Bruxelles, 2012.

allègrement pour eux-mêmes, honteusement pour tous les autres. Cette situation d'une société basée sur la jouissance et le profit et qui a négligé les valeurs sur lesquelles elle prétendait se construire via le progrès, la santé, l'éducation pour tous, révèle son vrai visage en forme de veau d'or cupide et sans pitié. Cette révélation entraîne un rejet qui s'étend à toutes les institutions, de la police à l'école, de la cité au monde du travail, ainsi que de toutes les formes de contrôle que celles-ci voudraient imposer. Paradoxalement, elle ouvre les portes à une élite excitée dans son désir de jouissance, de richesse et de puissance pour profiter du système, comme la Chine, l'Inde et la Russie en montrent l'exemple²².

En ce qui nous concerne, dans le cadre plus restreint de notre propos, la vie au travail, il nous appartient donc de proposer une méthodologie utile à évaluer la situation d'une institution professionnelle et des personnes qui évoluent dans cet univers. Cette méthodologie doit permettre à chacun de s'approprier les conditions d'une meilleure intégration professionnelle. Or celle-ci dépend de la mise en place d'une évaluation continue et d'une progression déterminée en fonction des domaines nécessaires à faire face aux évolutions du monde du travail. Le modèle est connu : l'évaluation des domaines scolaires permet à chaque élève de progresser et de passer d'une classe à une autre après avoir effectué les apprentissages nécessaires pour faire face à la croissance des connaissances exigées pour poursuivre des études de plus en plus élevées. Le modèle professionnel doit s'en inspirer en élaborant des référentiels de compétences qui permettent d'évaluer les personnes, des professionnels, des managers et des dirigeants, sur des faits concrets, manifestes et prouvés, et non sur des valeurs fondées sur le Bien et le Mal.

1.3 Une évaluation réévaluée

Si nous considérons l'humanité comme une entité unique ayant une dimension sociale homogène et réelle, il s'ensuit que certaines tendances issues de telle ou telle partie de ce tout y opèrent et exercent une influence déterminante tantôt par des fractionnements, tantôt par des rapprochements. Ces tendances, tantôt avantageuses tantôt préjudiciables pour les personnes comme pour les organisations, sont alors susceptibles d'apparaître dans

.....
22 En Chine, seulement 3 % de la population a accédé au *sex symbol* par excellence de cette société (dénaturée qui pollue l'environnement, épuise les ressources et excite le désir de puissance des hommes) : l'automobile ; tandis que les dirigeants du Comité central se pavent en Audi.

les relations interpersonnelles, au sein de leurs groupes d'appartenance, dans les organisations de travail en particulier, comme autant de risques psychosociaux altérant la santé mentale, psychologique et physique des individus soumis à ces doubles contraintes. Leurs modalités d'apparition essentielles prennent la forme, dans les relations entre deux personnes comme au sein de groupes, d'affinités ou d'indifférences spontanées car il a été démontré que cette manifestation de sympathie ou d'antipathie se déclenche à la vue d'autrui en une fraction de seconde, vingt millièmes de seconde exactement²³.

Ainsi voyons-nous apparaître, en fonction de ce déterminisme primitif, des individus qui se dressent contre d'autres individus, des groupes qui entrent en conflits avec d'autres groupes, chacun ne poursuivant que son propre bonheur, sa propre jouissance et la satisfaction de ses intérêts les plus égoïstes. Dès lors, chacun lutte pour voir comblés ses vœux personnels ou ceux de son groupe d'appartenance particulier tandis qu'apparaissent divers courants idéologiques qui s'insinuent dans la population d'une collectivité et la divisent en factions rivales. En face de l'irruption de ce brutal rapport de forces, aussi triviales que spontanées, qui se manifestent aussi bien au sein de la société tout entière qu'au sein d'un organisme particulier, la question de l'évaluation de ce qui se passe au sein d'un groupe (l'organisation) comme au sein de chaque personne, dans sa sphère intime comme dans son comportement relationnel, se pose désormais avec une rare acuité.

Les réponses que nous pouvons y apporter sur les plans éthique et philosophique sont de peu de poids par rapport aux réponses méthodologiques nécessaires à une évaluation rigoureuse, objective et circonstanciée composée d'instruments utiles au quotidien aussi bien pour l'ensemble de l'organisation sur les plans interne et externe, que pour chaque salarié qui la compose. Cependant, toutes ces réponses doivent concourir à instaurer l'évaluation comme une méthode de management. Mieux, elles doivent constituer une méthode pour vivre ensemble et accéder, puis conserver, un niveau de bien-être et de performance auquel chacun parvient. Ainsi, dans un processus continu, et de proche en proche, l'organisation est propulsée à un niveau de performance sur le plan économique comme sur le plan humain. La performance de chaque salarié comme ses relations avec autrui sont haussées à un niveau de satisfaction qui rend le travail à la fois plus supportable, voire le transforme en une valeur d'échange. Celle-ci justifie la pérennité du vivre ensemble tout en facilitant la progression de l'organisation et celui du développement personnel.

.....
23 Lussato Bruno, *L'enfant et l'écran*, Nathan, 1989.

S'il s'avère difficile d'aller à l'encontre de cet affect spontané qui nous lie à autrui soit dans le rejet soit dans le rapprochement, il est parfaitement possible dans le cadre d'une rencontre professionnelle mûrement préparée et cadrée par une procédure et par une formation adéquate, de se préparer à jouer le rôle qui convient pour que l'évaluation portée à cet instant fatidique puisse s'effectuer de façon valorisante, et non dévalorisante. Il est aussi possible de rapporter ces réactions spontanées à un répertoire de faits biologiques, sociaux et psychologiques observables. En allant encore plus avant dans la compréhension et la prise en compte de ces réactions immédiates qui président à toute rencontre, l'évaluation doit être rapportée à un répertoire plus précis de normes, de procédures, de compétences qui permettent de modérer l'impact affectif en fonction de référentiels effectifs, construits préalablement et reconnus, acceptés unanimement. Cette régulation conduit à une évaluation d'autant plus objective que les acteurs de l'évaluation sont parties prenantes de celle-ci à tous ses moments de préparation, de réalisation et d'action.

Il faut aussi constater que ces attractions et répulsions spontanées qui marquent l'entrée en relation entre deux personnes comme au sein d'une communauté et perdurent dans la vie au travail, sont susceptibles d'exercer des effets proches ou lointains non seulement sur les personnes qui participent directement à une entité de travail (couple, groupe, service, établissement, organisme, entité plus vaste) mais encore sur toutes les fractions de cet ensemble que nous dénommons humanité. C'est en effet la compréhension d'une perspective globale d'une démarche de qualité dans ses dernières avancées qui justifient cette conception holistique prenant en compte le retentissement d'une relation primaire, entre deux personnes. Partant de cette relation initiale, sa tonalité retentit de proche en proche, sur les différents systèmes dans lesquels elle s'imbrique jusqu'à un retentissement sur l'humanité entière qui a des résonances insoupçonnées, mais parfaitement réelles, dans le temps et dans l'espace.

1.4 Une évaluation systémique polluée

Chaque relation interpersonnelle représente ainsi un analogon, une image prégnante, qui peut être modélisable et reproductible tout au long de cette chaîne systémique. Il est donc de la plus extrême importance que chaque ingrédient qui compose cette relation duelle interpersonnelle soit analysé et organisé de façon réfléchie, sensée, en analysant ses implications et répercussions tout au long de la superstructure relationnelle dans laquelle

elle est incluse, afin de produire un effet de qualité, c'est-à-dire satisfaisant toutes les personnes impliquées dans ce processus de diffusion. Autant dire que l'évaluation prend alors une importance considérable à la fois comme modèle d'évaluation du comportement et de performance, et comme modèle relationnel visant à la satisfaction et à l'efficacité de tout groupe de travail.

Une telle évaluation, reproduite de proche en proche sur toutes les entités de cet ensemble « humanité » ainsi que les liaisons existant entre les diverses parties de la société humaine, pourraient nous révéler un ordre de relations et des distinctions qualitatives aussi complexes et aussi différenciées que ce nous découvrons pour les autres aspects de l'univers. À défaut de preuves définitives, nous avons aujourd'hui un faisceau d'indications allant dans le sens de l'unité du genre humain pour que nous puissions la tenir pour acquise. Selon Jacob Levy Moreno, « l'humanité se distribue dans l'espace selon une loi de gravitation sociale valable pour toutes les sortes de groupements quel qu'en puissent être les membres²⁴ ». Le couple initial, Adam et Ève selon la fable biblique²⁵, a fondé un groupe de base puis, par étapes, de plus grands groupes se sont constitués et organisés. De même, notre vie mentale est une unité qui procède par étapes successives tandis que la société humaine prise dans son ensemble s'est développée selon des lois précises dont Darwin a rendu compte : évolution et sélection naturelle des plus adaptés à affronter les embûches.

Tout l'enjeu de l'évaluation consiste à découvrir, non pas les lois précises qui régiraient chaque personne par rapport à sa fonction ou par rapport aux autres personnes composant les multiples groupes dans lesquels elle s'insère. En réalité, et de façon très pragmatique, il s'agit de mesurer les caractéristiques qui permettent à chacun de mieux apprécier celles qui lui permettent d'être davantage valorisé à ses propres yeux. Il s'agit aussi de déterminer ses motivations qu'elle doit s'efforcer de décoder et de canaliser afin d'être mieux appréciée par les membres de son entourage. Enfin, il s'agit d'unifier ce tout dans une évaluation qui débouche sur des plans d'action qui lui permettent de concourir à un développement personnel optimal et opérationnel en phase avec ses exigences personnelles comme avec celles des membres du groupe de travail auquel elle apporte ses talents et compétences, ses caractéristiques de personnalité et ses comportements, ses valeurs et ses motivations, à défaut d'être une personnalité idéale.

.....
24 Moreno Jacob Lévy, *Fondements de la sociométrie*, PUF, 1970.

25 Onfray Michel, *op.cit.*

Jacob Levy Moreno et Michel Onfray se rejoignent sur un point central qui imprègne l'évaluation dont les comportements peuvent être l'objet : le christianisme peut être considéré comme la démarche psychothérapeutique la plus puissante et la plus ingénieuse qu'on ait jamais inventée. En effet, dès l'origine de sa construction fabulatoire (selon la démonstration qu'en fait Onfray), le christianisme visait au traitement de l'humanité tout entière et non de tel ou tel individu ou de tel ou tel groupe. Paul qui n'a pourtant jamais fréquenté le Christ a proposé et enjolivé une fable qu'il a diffusée pendant une trentaine d'années qu'ont duré ses pérégrinations jusqu'à la proposer à l'empereur Constantin. Avec le secours et l'inventivité de sa mère Héléne, il a constitué un corpus qui fut ensuite imposé par la force à toutes les populations sous la coupe de l'empire jusqu'à devenir une doxa totalitaire. Ce totalitarisme a ensuite été imposé à des populations entières en Amérique, en se traduisant par autant de génocides et a continué avec l'Inquisition et toutes les saintes batailles lancées au nom de ce Dieu de miséricorde. De la sorte, toute évaluation procède d'un péché qu'il suffit d'avouer pour être pardonné sans qu'il soit nécessaire de se racheter par une conduite exemplaire. C'est exactement l'inverse qu'il faut réaliser malgré cette lourde hérédité avec l'évaluation professionnelle. Une erreur n'est acceptable que si elle permet d'en tirer un enseignement et de progresser, sans culpabilité ni résignation, mais en toute responsabilité.

C'est ainsi que Marx a pu soutenir que cette épistémè judéo-chrétienne a pu devenir un formidable instrument de pouvoir aux mains de la classe capitaliste et de ses dirigeants en particulier qui l'emploient comme un narcotique puissant (l'opium du peuple) destiné à refouler au sein des classes populaires toute velléité de contestation visant à sa libération ou à un quelconque partage des richesses. Plus tard, Freud, par l'entremise de son neveu Barnays, consolida ce pouvoir en créant les prémices d'une société pornographique qui permit, en alliance avec les fondements toujours vivaces du christianisme, d'exercer une double contrainte conduisant à juguler la crise de 1929²⁶.

Nom d'une pipe !

La crise de 1929 toucha de plein fouet l'économie américaine et notamment les cigarettiers dont les ventes chutèrent. Il fut donc fait appel à Sigmund Freud qui se récusait car les soins attentifs qu'il devait prodiguer à sa belle-sœur et – accessoirement – à ses patients le retenaient chez lui. Ce fut donc son neveu

.....

26 Dufour Dany-Robert, *op.cit.* (p. 212).

résidant aux USA, Edwards Bernays, fraîchement embauché par le Président de l'American Tobacco Co (Lucky Strike, Pall Mall...) qui fut convoqué au chevet de l'industrie moribonde des cigarettes.

Il apparut au neveu du Maître, grâce aux brillants conseils d'un psychanalyste américain Abraham Arden Brill, que la cigarette représentait un appendice masculin évident, un signe manifeste de virilité dont il était anormal de priver les femmes qui revendiquaient l'égalité des droits, surtout depuis l'arrivée des suffragettes à la même époque qui clamaient leur furieuse « envie de pénis ». Bernays organisa donc le 31 mars 1929 sur la plus prestigieuse avenue de New York, la 5^e, un défilé de jeunes et splendides mannequins tenant entre leurs lèvres les torches of freedom, l'objet sacré entre tous, instrument métaphorique par excellence de la domination masculine.

Ce défilé des torches de la liberté eut un retentissement mondial et signa le début de la libération féminine par l'entremise de la consommation publique désormais autorisée de ce symbole de la domination des mâles. Même si le chemin était encore long pour une libération totale comme Betty Friedan²⁷ le montra plus de trois décennies plus tard, la femme mystifiée passait le plus sombre de son temps aux soins du ménage.

La femme avait entamé sa libération : elle fumait comme un homme au grand soulagement des fabricants de tabac qui purent partir à la conquête du monde et des coins les plus reculés de la planète pour pervertir non seulement les âmes mais surtout les corps. En France sont recensés soixante mille décès chaque année dus au tabagisme. Par la même occasion, le spin doctor était né, expert en manipulation des foules par l'intermédiaire d'une désinformation des nouvelles, des médias, de l'opinion, des sentiments, des affects et autres éléments de la doxa libérale²⁸. L'ère perverse puritaine était avenue par la plus grande de toutes : la 5^e...

La pratique de Bernays allait inspirer Goebbels pour élaborer sa « campagne contre les juifs d'Allemagne » et la CIA pour fomenter un coup d'État au Guatemala en 1954. La mercatique en fait désormais ses choux gras.

Cette tenaille en forme de double contrainte, puritaine en un sens et perverse dans l'autre, encouragea les salariés à faire vivre leurs désirs en ce bas monde et à croire en un paradis terrestre peuplé par tous les objets de convoitise fournis par le capitalisme : la mythique Ford T, la cigarette et la machine à laver... avant tous les gadgets qui suivirent, tous plus inutiles au bonheur les uns que les autres... Ainsi fut relancée la machine économique : en aliénant davantage les

27 Friedan Betty, *La femme mystifiée*, Gonthier, 1964.

28 Bernays Edward et Baillargeon Normand, *Propaganda – Comment manipuler l'opinion en démocratie*, Zones, 2007.