

# Introduction

**Juger**, au sens de porter un jugement sur autrui, est une pratique familière. Tout au long de nos journées, nous consacrons du temps à émettre ou à recevoir des jugements de valeur. Le plus souvent sans instruction préalable et sans appel. Avec cette tendance bien française consistant à se situer plus fréquemment sur ce qui ne va pas que sur ce qui va bien. Dommage. Car, après tout, un compliment est aussi un jugement de valeur ; même le mutisme est souvent perçu comme tel.

**Apprécier** est différent. Certes, il s'agit de déterminer le prix, la valeur, que l'on attache à une chose, une activité, une personne... Mais le terme est en général connoté positivement : on fait cas de quelque chose, on reconnaît l'importance d'une idée ou d'un geste, on émet une bonne opinion sur un comportement ou une attitude, on exprime sa considération... Ainsi en va-t-il également d'**estimer**, par exemple, le prix, l'authenticité, l'ancienneté d'un objet, d'un tableau, d'une antiquité... Avec une nuance apportée à toute estimation *a priori* qui comporte évidemment de l'approximatif... Sauf à avancer un prix dans une stratégie de négociation.

Alors, **évaluer**? Dans le langage courant, on ne fait guère de différence entre les mots qui précèdent ; ils sont souvent perçus comme synonymes. On évalue les risques de pluie avant de sortir. On fait, le soir, un petit bilan de sa journée. On se demande si l'on a été bon dans le traitement d'un dossier, la conduite d'un débat ou d'une négociation ; si l'on a été évalué à sa juste valeur à la suite d'un exposé, d'un cours ou d'une argumentation avec ses supérieurs hiérarchiques... Chacun d'entre nous s'interroge sur ses chances de réussite à un examen, à un concours. Chacun évalue régulièrement la capacité d'un collègue, d'un collaborateur, voire de son responsable hiérarchique, à mener à terme et à bien une mission délicate. On évalue aussi les rapports de force, les enjeux des acteurs dans une situation conflictuelle... C'est dire que l'on pourrait presque parler d'une évaluation permanente !

L'évaluation elle-même peut endosser bien des habits, voire s'y cacher. Habituelle le jour, insidieuse au cours de nos insomnies, l'**auto-évaluation** constitue un acte de construction identitaire par excellence.

À condition qu'il ne soit pas biaisé par un excès de sévérité à son propre égard, ou par une culpabilité endémique.

Il n'en est pas toujours de même pour cette évaluation singulière, qui ne dit pas son nom, mais que l'on peut nommer le « **regard d'autrui** ». Un coup d'œil porté sur vos ongles, un scanning rapide qui va des chaussures à l'harmonie des couleurs de votre tenue... et vous voilà étiqueté. Une femme et un homme se croisent, et tout est dit, sans même prononcer un mot. À l'image de cette petite poésie lue dans le métro : « Des visages sans visages, dévisagent cent visages ; Des visages s'envisagent »<sup>1</sup>... Il faut aussi parler du « **regard du chef** » qui peut être chaleureux, porteur de reconnaissance, encourageant, ou glacial, lourd de non-dits, de sous-entendus, potentiellement perçus comme autant de signes de pouvoir, d'un possible désaveu, voire d'une tempête proche...

Cela dit, et le Larousse ne s'y trompe pas, **l'évaluation dans un contexte professionnel** se veut beaucoup plus précise, « *implique une approche des faits plus rigoureuse, met en œuvre des procédures formalisées. L'évaluation est une mesure, à l'aide de critères déterminés : elle mesure l'activité et l'efficacité (...) et propose des améliorations* », affirme le dictionnaire.

C'est effectivement dans le registre de l'évaluation dans un contexte professionnel, qui cependant dépasse de loin *la mesure*, que cet ouvrage se situe. Quelle imprudence, dans le contexte de crise actuel, où les dérégulations dans tous les domaines ont fait disparaître nombre de nos balises, de nos références, de nos repères ; au risque de perdre toute croyance et tout sens de la mesure. Les fluctuations des prix, liées aux promotions successives ou aux spéculations effrénées ne permettent guère de savoir ce qu'est *le juste prix*. Et induisent des drames sociétaux, parfois catastrophiques dans les pays en développement lorsque les denrées de première nécessité deviennent inaccessibles. Ces dernières années, la forte tendance à déconnecter les prix du marché des coûts réels de production, même et surtout quand ils baissent, nous conduit en outre à ne plus vraiment savoir quelle est la *juste valeur* des choses. Et, à terme, les *valeurs* auxquelles on peut se référer pour conduire nos vies... Ou contribuer à éclairer celle des autres.

### Alors pourquoi un nouveau livre ?

« Quoi, encore une publication sur l'évaluation ? », nous direz-vous. Cela fait plus de cinquante ans qu'on en parle. Tout a déjà été dit, écrit,

1. Lauréate en 2009 du concours « un regard, un sms ».

enseigné, débattu ! Que peut-on encore apporter d'autre que des redites ou des plagiats ? Nous voulons précisément nous interroger sur le mystère du caractère éternel, ou plutôt intemporel, des réflexions sur les pratiques, les finalités, les acteurs et les faces cachées de l'évaluation. Nous souhaitons rechercher les raisons, alors que tout semble avoir été déjà exprimé, qui font que l'on s'interroge toujours sur ce qu'il convient de faire. Nous nous questionnons, à partir de constats simples : pourquoi les administrations, les grandes institutions, les ministères ont tant de mal, malgré l'abondance de textes législatifs et réglementaires, à passer de la notation à une évaluation aussi prônée que contournée ? Ou bien : pourquoi l'évaluation des politiques publiques, prônée par l'OCDE, est désormais confiée, en France, au Parlement, et si difficile à réaliser malgré les promesses faites ? Ou encore : pourquoi tant de lois, parfois encore dépourvues de décret d'application, se voient remplacées par de nouvelles lois, sans que l'on ait toujours pris le temps d'en évaluer la portée, les enjeux et les impacts réels au regard des intentions premières – mais aussi les risques de doublons et, surtout, la complexité de leur mise en œuvre et les éventuels dommages collatéraux qu'elles peuvent induire ?

Le bulletin des lois de la République française pesait 800 grammes à la fin du xx<sup>e</sup> siècle ; il pèse 5 kg aujourd'hui ! Mais nul n'est censé ignorer la loi ! *Nemo censeatur ignorare legem*. Sans parler des sociétés internationales de notations des établissements financiers et des États ; ou de l'évaluation du pronostic vital par un médecin, celle du bien-être et du bonheur ! Nous serions dans l'actualité mais en changeant de registre.

Bref, nous souhaitons comprendre et vous aider à comprendre pourquoi l'on constate encore tant d'écarts entre un **discours** sur l'évaluation des personnes et des organisations aussi ancien, stabilisé, parfois politiquement correct, parfois incantatoire, et les **activités** de terrain, qui se situent très en dessous de ce que l'on préconise. Nous avons le projet de contribuer à restreindre ces écarts en comprenant mieux leurs raisons d'être.

Les idées reçues, les présupposés ne facilitent pas la mise en place et la valorisation d'une réelle ingénierie de l'évaluation dans tous les domaines... D'autant que notre pays souffre depuis longtemps d'une réelle allergie à tout ce qui vise une *transparence démocratique*, sur la mise en œuvre réelle de nos engagements et de nos promesses, sur la

plus-value apportée par nos activités, ou encore sur la corrélation entre contribution et rétribution, au sens large du terme bien sûr.

Cette préférence culturelle est suffisamment délicate pour que l'on n'en parle pas davantage ! Car évaluer, chez nous, est trop souvent compris comme contrôler, contrôler comme juger, juger comme sanctionner. Alors que l'on pourrait voir aussi dans l'évaluation une occasion de mesurer et de faire connaître ses compétences et ses habilités, de prendre conscience de ses potentiels, de révéler des possibles, de régler des problèmes récurrents, voire se rapprocher d'un futur souhaité, que l'on n'ose peut être pas encore exprimer.

**Proposer un nouveau livre**, c'est fournir l'occasion de porter un regard décalé sur l'évaluation et, pourquoi pas, de contribuer à développer une saine et véritable culture de l'évaluation. Une évaluation considérée comme un processus à part entière et comme une activité intermédiaire au service d'autres fins, qu'elles soient explicites ou implicites, connues de tous ou de quelques initiés. Une évaluation qui n'oublie pas les craintes, les anxiétés, les fantasmes qu'elle peut toujours susciter, mais qui sait les exorciser et les dépasser. Une évaluation qui se met à sa juste place au sein de projets individuels et collectifs qu'elle a pour mission de servir.

En un mot, une évaluation qui s'inscrit explicitement dans le registre de l'humain.

**L'évaluation n'est jamais une démarche neutre.** Elle peut même constituer un enjeu humain important si elle contribue à changer positivement les rapports entre les évaluateurs, les personnes ou les groupes sociaux directement ou indirectement concernés par l'évaluation, y compris les financeurs et les décideurs, dans les rapports qu'ils entretiennent avec leur institution. L'évaluation n'est utile que si elle est acceptée ; elle n'est véritablement acceptée que si elle est transparente et si elle prend sens auprès de tous ceux qu'elle implique : avant, pendant son déroulement et après. Et même longtemps après... Car une bonne évaluation relève aussi du développement durable ! C'est pourquoi il serait dangereux de croire que les systèmes et processus d'évaluation sont indépendants des courants de pensée, des systèmes de valeurs, des idéologies que portent tout autant leurs commanditaires, les personnes concernées et celles qui en exploitent les résultats. Nous n'en sommes pas exempts !

Proposer une *culture de l'évaluation*, c'est aussi reconnaître comme normales et traitables les difficultés objectives qu'elle peut rencon-

trer, accepter et dépasser les représentations négatives qui peuvent la plomber, et prendre en compte les mécanismes de défense qu'elle ne peut que susciter de part et d'autre. Légitime défiance !

Ce n'est pas parce qu'une opération paraît difficile qu'il ne faut pas la réaliser. Savoir ce que l'on veut, prendre position dans les controverses que l'évaluation soulève, anticiper sur les éventuelles difficultés font complètement partie des démarches d'évaluation considérées dans leur globalité. À deux conditions toutefois.

**La première** est de pouvoir disposer jusqu'au bout des moyens nécessaires. L'évaluation coûte du temps et de l'argent. Elle dérange. Elle a des effets en retour sur les dispositifs ou les systèmes qu'elle évalue. Elle peut nécessiter l'engagement d'actions complémentaires qui ne se révéleront qu'en cours de route. Avec le risque que l'évaluation n'en vienne à coûter plus que ce que peuvent rapporter ses effets. Aussi faut-il que les prescripteurs et utilisateurs de l'évaluation en soient bien conscients, qu'ils s'engagent pleinement dans cette voie. Et qu'ils accompagnent l'évaluateur dans sa démarche et dans l'exploitation de ce qu'elle révèle.

L'évaluation n'est jamais un objectif en soi ; mais elle tire le fil de tout le reste. Il faut avoir les moyens de la faire correctement et le courage de la mener à bien. La hiérarchie reste toujours partie intégrante de ce que l'évaluation est censée faire connaître ; ne serait-ce que parce qu'elle prend des décisions concernant les objectifs, l'affectation des ressources, les marges d'initiatives et de créativité, les rétributions liées aux contributions et la qualité de vie au travail.

**La seconde condition** est de considérer que l'évaluation est l'affaire de toutes les parties prenantes de l'action. Cela se traduit souvent par un cahier des charges négocié et servant de référent au pilotage de l'évaluation. Cela pose également la question de la position, du statut et de la qualification du ou des évaluateurs. Plus l'évaluation dépasse le stade du constat pour aller vers l'analyse et l'interprétation des résultats, plus les enjeux sont grands et plus la légitimité de l'évaluateur est nécessaire. Sa position, en intériorité ou en extériorité de l'organisation concernée, constitue un choix important.

Le statut que l'on accorde à l'évaluateur ou à l'instance d'évaluation est tout aussi important. La crédibilité de ce qui est dit au terme de l'évaluation est autant fonction de l'autorité de celui qui l'a commanditée, que de l'autorité et de la légitimité de celui qui la conduit : autorité technique, issue de l'expérience de l'évaluateur dont découle l'aptitude à

élaborer et à négocier des référentiels et des procédures. Autorité stratégique, liée à sa compréhension des rapports entre les acteurs, de leurs jeux et enjeux, à sa capacité à monter des dispositifs partenariaux et à sa lucidité vis-à-vis de ce qui se dit et se décide. Légitimité, enfin, dès lors que l'on sait et que l'on accepte de dire qui *juge le juge*, et sur quoi.

C'est dans ce décor que prend place cet ouvrage. Il est le fait de personnalités d'origines, de formations, de parcours et de talents très divers ; avec cependant comme point commun d'être directement impliquées dans les domaines abordés dans cet ouvrage. C'est dire que nous ne nous situons pas ici dans l'esprit d'un manuel de formation. Nous souhaitons nous référer au maximum à nos expériences pour mieux aider le lecteur à comprendre ce qui se joue derrière ce qui se fait.

Ce livre repose sur un double choix. Soucieux d'abord de nous rapporter à des pratiques et à du concret, nous choisissons de nous intéresser plus spécialement au monde des entreprises et des administrations publiques. Nous cherchons, dans cet univers, à décrire le visible mais aussi à faire émerger les non-dits, les cheminements de la pensée, les émotions et les faces cachées de cette démarche à la fois ambivalente et indispensable qu'est l'évaluation.

Nous voulons, en outre, offrir une vision large et illustrée des domaines, des questions et des pratiques que l'on rencontre en matière d'évaluation. Non seulement selon le questionnement classique : évaluer qui ? avec quelles finalités ? quels acteurs ? quels outils ?... Non seulement en termes de champs, de référents, de processus, de méthodes, de finalités et de résultats. Mais en questionnant aussi les valeurs, les mythes, les croyances ou les idéologies qui fondent ces démarches, au sein de leurs environnements. Sans oublier les rapports à double fond entre les évalués, les évaluateurs et ceux qui évaluent ces derniers.

Cet ouvrage n'est pas un ouvrage universitaire ; les propos tenus ici s'appuient à la fois sur nos propres expériences et sur des entretiens, des observations, des recherches spécifiques. Ils ne prétendent en aucun cas relever d'un travail de chercheurs. Pour rendre l'ouvrage plus agréable à lire, il est ponctué de récits, de citations, de photographies, de schémas et de quelques dessins. Car nous sommes convaincus que le sérieux s'accommode de l'humour et de clins d'œil et que les images ou les métaphores peuvent faciliter et enrichir la transmission, le partage de la pensée et le passage à l'action.