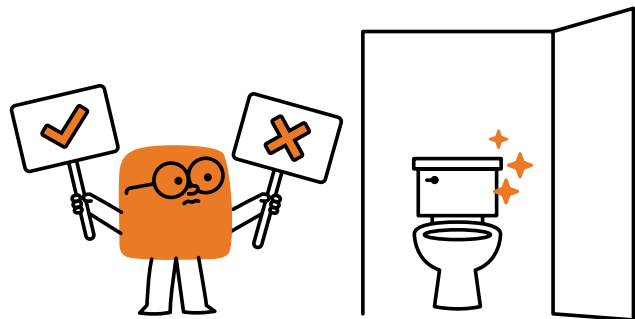






Dans notre quotidien, l'évaluation est présente partout... même sur les aires de repos des autoroutes où, sous couvert d'enquête de satisfaction, on nous demande d'évaluer la propreté des toilettes.

Quel est le sens de donner son avis sur la question ?

Quel est le but de cette évaluation ? Comment les données récoltées sont-elles traitées ? Sont-elles mises en rapport avec le niveau de fréquentation des toilettes au moment où nous avons évalué leur propreté ? Avec le nombre de personnel affecté à la tâche et présent ? Servent-elles à évaluer la qualité du travail du personnel ? Quelles sont les conséquences si les résultats sont négatifs ?



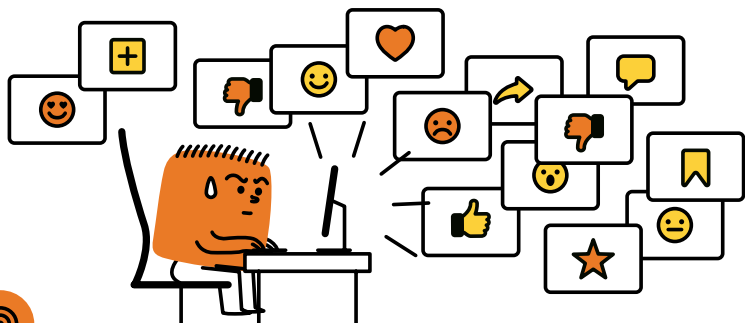
Le domaine de la santé n'échappe pas à l'omniprésence de l'évaluation. Ainsi, sur une base totalement subjective, liée à nos sentiments, nos émotions, nous pouvons coter notre médecin...

Quel est le sens de donner son avis sur la qualité d'un médecin ?

Quel est le but de cette évaluation ? A quoi, à qui servent les données récoltées ? Les informations récoltées permettent-elles au public de distinguer clairement la qualité des actes médicaux de la qualité d'autres aspects comme le temps d'attente, la décoration de la salle d'attente ou ... le nombre de jours d'arrêt maladie ? ...

Au fait, sommes-nous qualifiés pour évaluer un médecin ? Le médecin n'est qu'un cas extrême, dans la vie numérique nous sommes appelés à évaluer à peu près tout : restaurants, boutiques, films, livres, etc.





Nous sommes la cible – consentante – d'évaluation sur les réseaux sociaux... Like et autre émoji constellent nos publications d'étoiles.

Pourquoi cherche-t-on à les déclencher ? Qu'est-ce que cette forme d'évaluation par nos contacts nous apporte ? Quel sens donne-t-on à cette note ?

Quel est le but de cette évaluation ? A quoi, à qui servent les données récoltées ? Le fait d'être évalué en permanence par nos connaissances change-t-il quelque chose dans notre rapport à l'autre ? Dans notre rapport à soi ?



Nous sommes la cible d'évaluation sur les plateformes de location de vacances, de voitures « avec chauffeur », etc. Commentaires et autres like de la part des hôtes sont publics.

Pourquoi cette évaluation ? Qu'est-ce que cela apporte aux « hôtes » passés ou futurs ? Qu'est-ce que cela nous apporte ?

Quel est le but de cette évaluation ? Quels critères sont utilisés par nos « hôtes » pour donner un avis sur nos « qualités » de voyageur ? A quoi, à qui servent les données récoltées et la note obtenue ? Le fait d'être évalué et le résultat affiché publiquement sert-il un but d'information guidant le choix des accueillants ou est-il une forme de contrôle social ?

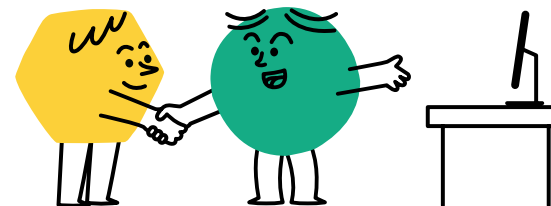




De notre propre initiative ou à la demande de partenaires financiers, nous évaluons les projets ou actions que nous mettons en place.

Mais les objets d'évaluation sont multiples ! Qu'est-il pertinent d'évaluer ? Les réalisations ? Les résultats ? Les effets ou impacts ? Et, pour les rapporter à quoi ? Aux objectifs ? Aux moyens utilisés ? Aux besoins sociaux auxquels on voulait répondre ? Quant aux méthodes, elles fourmillent... des plus quantitatives aux plus qualitatives, des plus participatives aux plus descendantes.

Quelles peuvent être les vertus de l'évaluation des projets ? Quelles peuvent être ses dérives ? A partir de quand devient-elle contre-productive ou se vide-t-elle de sens ?



Embaucher, c'est d'abord évaluer des candidatures.

Évaluer en fonction d'une grille listant les compétences attendues, mais aussi parfois de critères sans rapport avec le poste à pourvoir (statut administratif, âge maximum, diplôme, nombre d'années d'expérience, ...). Un premier tri s'opère sur base de ces critères préétablis et objectifs. Vient ensuite le temps de l'entretien.

S'il est possible de tester un certain nombre de compétences techniques, comment évaluer, dans un temps aussi court qu'un entretien, l'attitude, la posture, l'éthique, les qualités relationnelles, le savoir-être d'une personne, autrement dit des critères qui font appel à la subjectivité des recruteur.ses ? Comment être sûr de ne pas passer à côté d'une personne qui aurait de grandes qualités humaines et professionnelles mais qui ne saurait pas mettre en valeur ses points forts ? A partir de quand une telle évaluation est-elle biaisée dans le cas d'une relation recruteur.se/recruté.e ?



Le bien-être de nos employés est une priorité. Le ressentez-vous ?

Non...

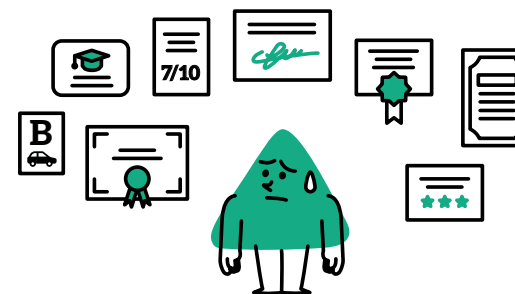
Je prends note :
« Ne satisfait pas
aux exigences ».



L'entretien d'évaluation est devenu un incontournable de la « Gestion des Ressources Humaines » dans les entreprises, sociales ou non. Mais, ce vocable recouvre des objets d'évaluation et des manières de procéder bien différents !

De l'évaluation des performances à un dialogue pour s'assurer que tout marche pour le mieux, il y a de la marge ! En quoi ces dispositifs orientent-ils nos manières de travailler ? Influencent-ils nos rapports avec nos collègues ? Sont-ils source de motivation ou de démotivation, de plaisir ou de souffrance ? Que signifie une évaluation chiffrée de savoir-faire et surtout de savoir-être ? Qui fixe les objectifs et les critères ? A partir de quelle limite l'évaluation du personnel perd-elle son sens ?

Illustration inspirée d'un gag de Dubuisson



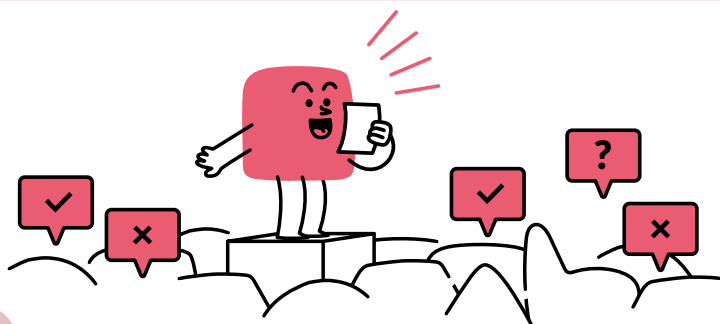
Dès l'école maternelle, nous sommes évalués.

L'évaluation est un moyen de se situer, d'identifier ses points forts et moins forts, de progresser dans nos apprentissages. Il y a bien sûr le « bulletin » résumé d'une période mais toutes les évaluations intermédiaires à travers des interrogations, examens et autres travaux écrits ou oraux. Mais... la cotation reste la manière de transcrire une évaluation des apprentissages – donc par nature qualitative – par des chiffres.

Les formes d'évaluation scolaire induisent-elles une course à la performance, à la compétition ? Peuvent-elles disqualifier certains ou certaines formes d'intelligence ? Sont-elles neutres ? Est-on actif ou passif dans le processus d'évaluation ?

Quelles seraient les balises d'une bonne évaluation en milieu scolaire ?

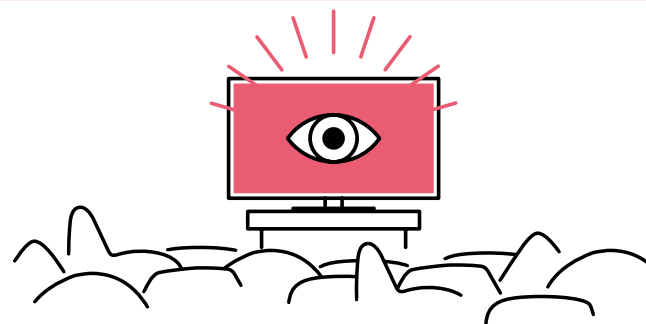




Les enquêtes et consultations publiques font légion depuis quelques décennies et ne cessent de se multiplier.

Enquête sur la gestion des rivières, le plan biodiversité, l'énergie et le climat, les structures de l'Etat et leurs réformes ou à un niveau plus local sur les projets d'urbanisme, plan de mobilité et autres aménagements, etc.

De manière volontaire, nous nous plaçons comme évaluateur de politiques passées ou futures. Mais quel est le véritable degré de participation, autrement dit, jusqu'à quel niveau seront pris en compte nos avis ? S'agit-il de consultation ou serons-nous véritablement partie-prenante du processus de décision ? Qui se charge d'analyser et d'interpréter les résultats ? Pour en faire quoi ? Qui aura le pouvoir de décision et avec quelles obligations de rendre compte au citoyen ? Enfin, ces enquêtes ne comportent-elles pas un biais dès le départ au niveau de l'échantillonnage en ne recueillant que les avis de certaines catégories de la population ?

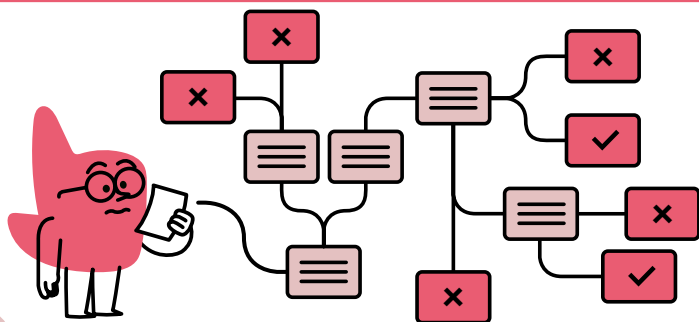


L'audimat est un des plus anciens outils d'évaluation quantitative des médias radio et télévision.

Il mesure l'audience des émissions, la répartition entre différents médias pour une heure spécifique, etc. Il permet de comparer. En Belgique, l'audimat est mesuré grâce à un panel de 1500 ménages qui disposent d'un boîtier communicant leur consommation de média télé et radio. Cette mesure totalement quantitative influence fortement la programmation des émissions – y compris des services publics – dans la mesure où les revenus publicitaires y sont totalement liés.

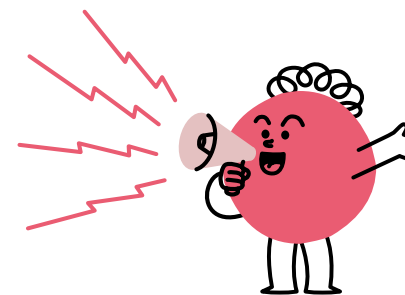
Un panel de 1500 ménages est-il représentatif de la diversité de la population belge ? Accepter de faire partie d'un tel panel n'est-il pas un biais indiquant qu'on est gros consommateur de télévision ? Comment sont intégrées les dimensions qualitatives (mission d'éducation, de transmission de valeurs, d'esprit critique, etc.) dans les décisions de poursuivre ou non les émissions ?





Depuis toujours les politiques sociales sont déterminées par des critères d'accès.

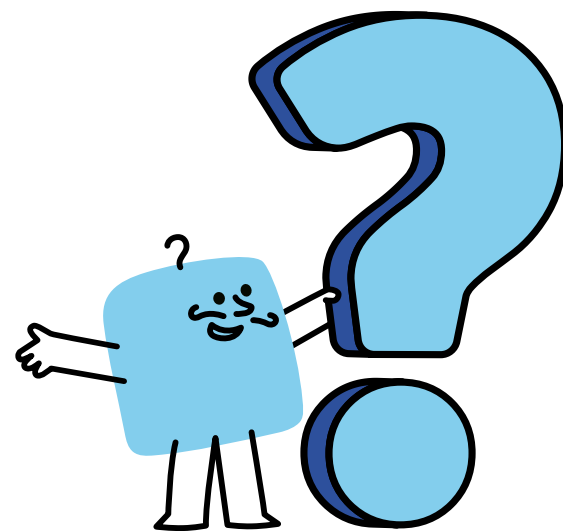
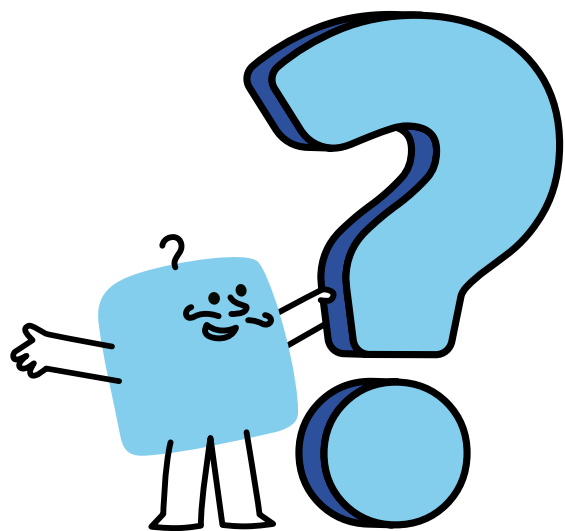
Toutefois, avec la numérisation et les données que nous livrons chaque jour au « big data », ces politiques sont de plus en plus fréquemment gérées par des systèmes algorithmiques. Allocations sociales, bourses d'études, souscription d'assurance, etc. exploitent le « data mining » pour décider de l'éligibilité d'une demande ou pour ... traquer d'éventuels fraudeurs comme en attestent le scandale de remboursement de faux « trop-perçus » aux Pays-Bas ou la politique de contrôle de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales en France, qui toutes deux utilisent ou utilisaient des algorithmes biaisés, discriminatoires et non-transparents. Quand et sur quelles bases est-on évalué ? Qui a accès et à quelles fins sont utilisées les données du big data ? Ces formes d'évaluation peuvent-elles modifier nos comportements ? Jusqu'à quel point ? Quels enjeux se cachent derrière le développement exponentiel de ces formes de contrôle social institutionnalisé ?



Les entreprises sociales répondent à de nombreux appels à projet.

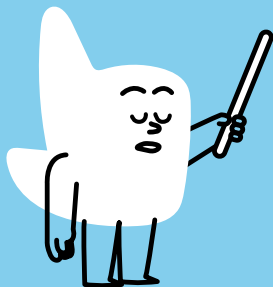
Ensuite, les différents projets sont sélectionnés puis évalués sur base de critères propres à l'institution qui les émet. Aussi, chaque structure essaye de convaincre de la qualité de son projet en présentant de potentiels résultats ou impacts afin d'obtenir le financement recherché.

Mais une fois sélectionné, comment organiser en interne de la structure, la gestion et le reporting de multiples financements chacun avec ses critères et ses indicateurs propres ? Si le projet a évolué au cours de sa réalisation, comment modifier ces indicateurs ? Quel dialogue entre l'opérateur de terrain et le financeur pour que les indicateurs restent pertinents ? Les indicateurs sont-ils conçus pour le contrôle ou pour susciter l'innovation ? L'évaluation est-elle un processus ponctuel qui vient forcément en fin de mise en oeuvre d'un projet ou au contraire doit-elle être permanente et susceptible d'orienter l'action tout au long de son déroulement ?



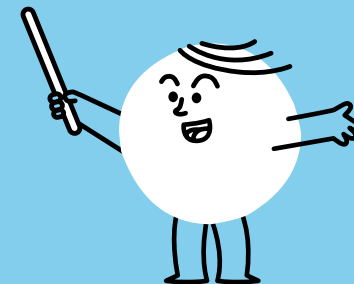
“ **L'évaluation fait partie de toute culture. Prendre en compte l'opinion d'autrui fait partie de nos stratégies de survie. Cela devient problématique quand c'est le seul critère de jugement, de choix. Quand on ne voit plus la valeur intrinsèque, quand on ne se fait plus son avis soi-même, mais qu'on suit celui des autres. Ce règne-là de l'opinion, ça fait des Panurge»**

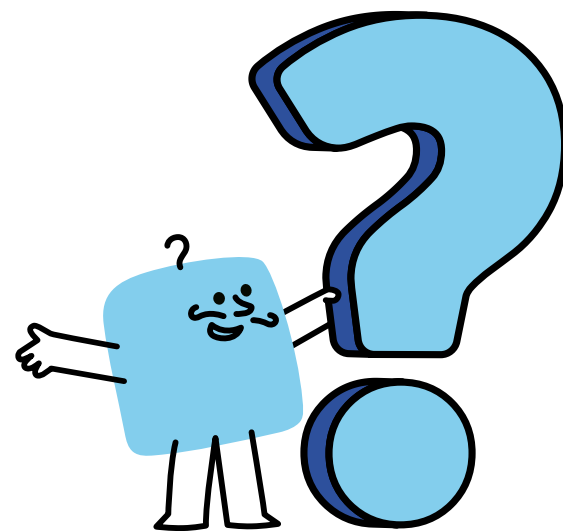
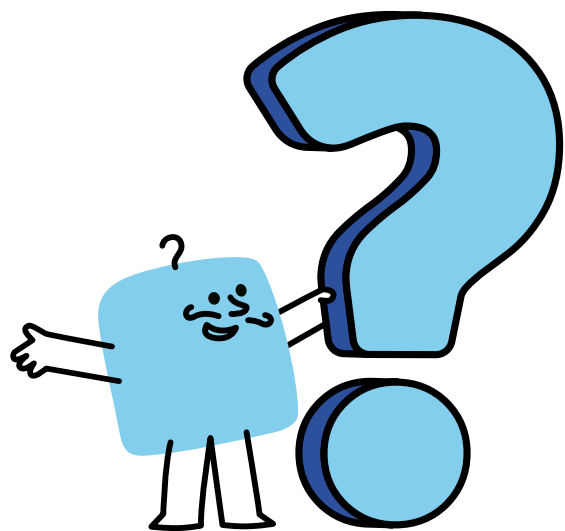
Pascal Chabot - Philosophe



“ **Attention aux personnes qui au lieu de mesurer pour mieux comprendre, ne veulent comprendre que ce qui est mesurable !**

Vincent de Gaulejac - Sociologue clinicien





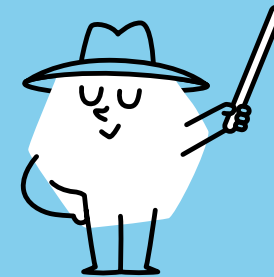
“ Lorsqu’une mesure devient un objectif, elle cesse d’être une bonne mesure. ”

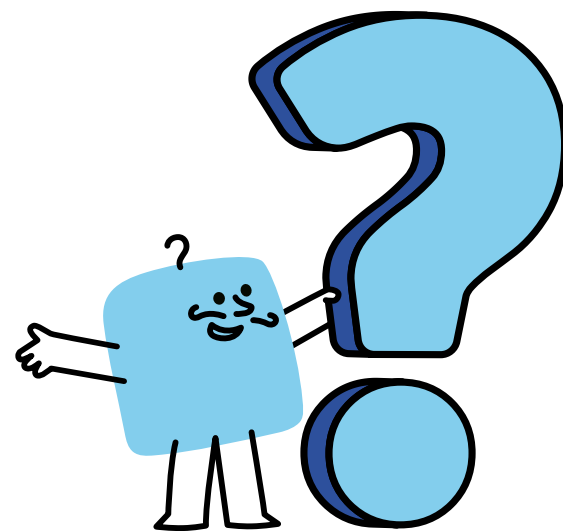
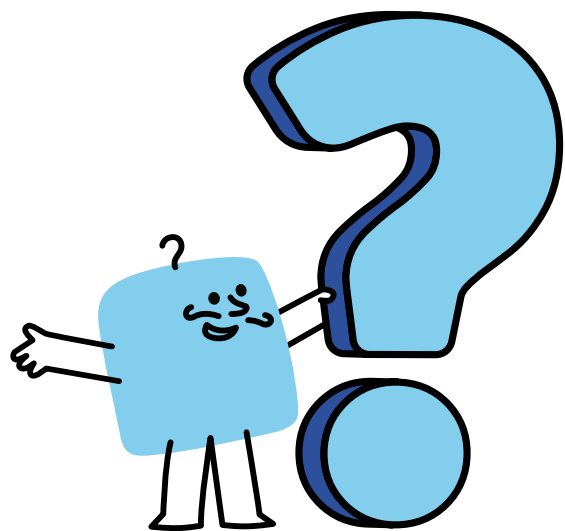
Charles Goodhart - Economiste



“ Le mécanisme le plus fort est le phénomène des prophéties autoréalisatrices. C’est-à-dire qu’on énonce quelque chose soutenu par une notation, par exemple «ce lycée est un lycée d’excellence», et évidemment cela va s’autoentretenir parce que les bons élèves vont y aller si c’est un lycée d’excellence, et ils ne vont pas y aller si c’est un lycée mal noté. Il y a un effet d’auto-entraînement. Le chiffre va produire la réalité. ”

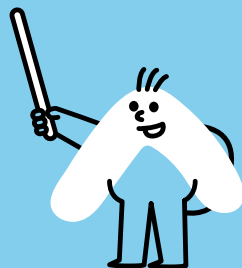
Olivier Martin - Sociologue, statisticien



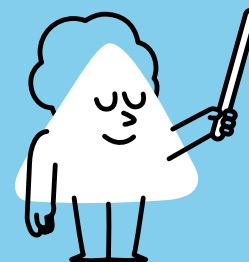


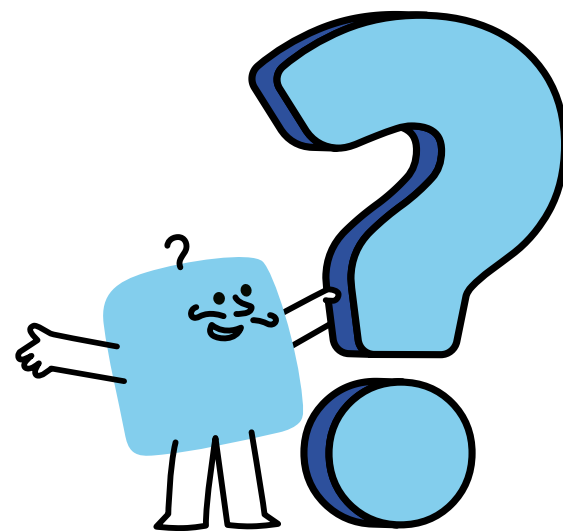
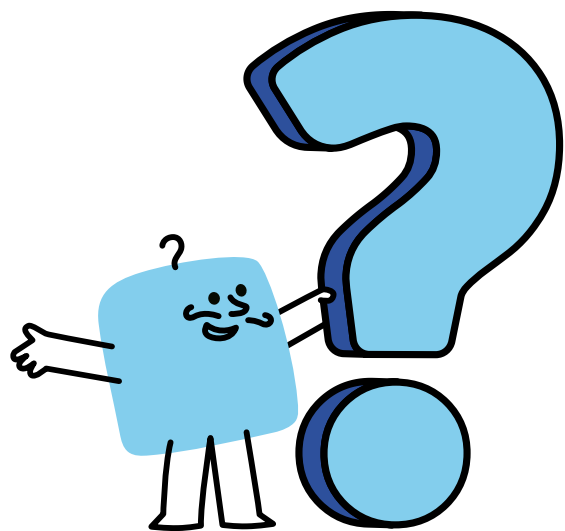
“ **Un piège du chiffre, c'est qu'au fond plus j'y adhère, plus j'y adhère. C'est-à-dire que si j'y ai adhéré une année, l'année suivante je vais avoir tendance à vouloir y adhérer parce que je peux comparer avec l'année précédente. Si mon voisin y adhère, alors moi j'y adhère aussi, etc. La persistance du chiffre permet de se comparer : se comparer dans le temps, se comparer dans l'espace, se comparer entre nous, etc. Cet effet d'entraînement n'est pas très vertueux parce qu'il nous enferme. Lorsque telle ou telle mesure devient la norme, il est très difficile de la changer.** ”

Olivier Martin - Sociologue, statisticien



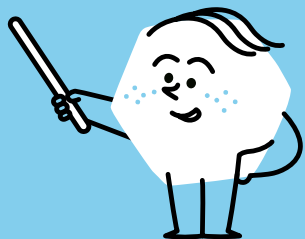
“ **[Pharmakon] :**
Pharmakon en grec ancien désigne à la fois le remède et le poison, selon le dosage et l'usage. Puissance curative dans la mesure, puissance destructrice dans la démesure. L'évaluation pourrait-elle correspondre à la définition de pharmakon ? ”





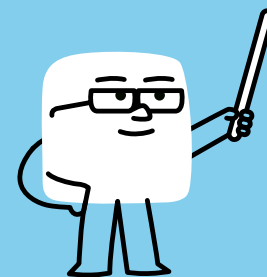
“ **Le pilotage par les indicateurs de performance n'est plus seulement adémocratique ou post-démocratique, il devient antidémocratique. Ce type d'évaluation incite les professionnels à l'imposture : exclure tous ceux qui alourdissent les résultats statistiques même s'ils sont la raison d'être de nos missions. Faute de prendre du temps pour parler des chiffres et des résultats, on risque de choisir le mode d'emploi simplifié et connu plutôt que la pensée complexe, ambiguë, ouverte à l'inconnu.** ”

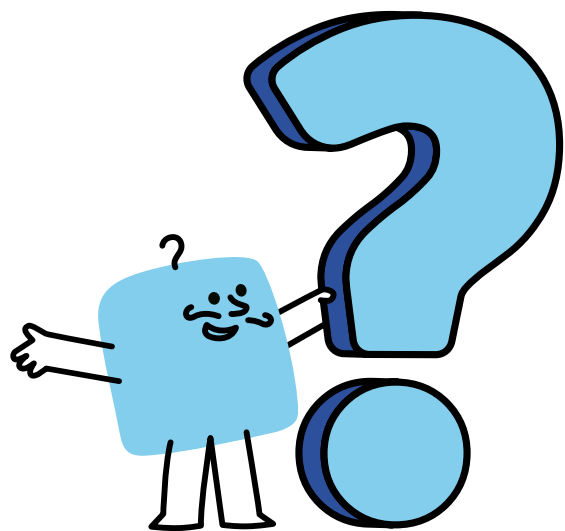
Roland Gori - Psychanalyste



“ **Le problème est que souvent, les indicateurs rendent idiots. Ils deviennent l'alpha et l'omega du projet et le supplantent. Tous les acteurs du projet, porteurs en tête, se polarisent sur les indicateurs, perdant de vue la finalité de ce qu'ils font et oubliant le cap à atteindre.** ”

Isabelle Barth - Chercheuse en sciences du management





“ ***[Il faut] poser de manière intransigeante que les évaluations doivent servir à renforcer les motivations intrinsèques, et donc la liberté et donc l'efficacité effective, des personnes ou des institutions évaluées, au lieu de tendre à remplacer ces motivations intrinsèques par des motivations extrinsèques en les assujettissant à des normes externes à l'esprit de leur activité.*** ”

Alain Caillé - Sociologue

