

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Spécialisation : Cadre de Santé

**L'évaluation professionnelle et le cadre de santé :
Deux poids, deux mesures**

La fin justifie-t-elle les moyens ?

Présenté par : *Lenne Nathalie*
en vue de l'obtention du diplôme de Cadre de santé

Année scolaire 2016 - 2017

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Spécialisation : Cadre de Santé

**L'évaluation professionnelle et le cadre de santé :
Deux poids, deux mesures**

La fin justifie-t-elle les moyens ?

Présenté par : *Lenne Nathalie*
en vue de l'obtention du diplôme de Cadre de santé

Année scolaire 2016 - 2017

Remerciements

Bien que je tiens, évidemment, à remercier les proches qui m'ont soutenue tout au long de cette épreuve, c'est avant tout vers les personnes qui n'ont pas cru en moi que ma gratitude se porte. En effet, sans leurs doutes, je ne serais peut-être pas parvenue à me dépasser et à prouver qu'à force de travail et d'acharnement, aucun rêve n'est inaccessible.

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

« Tu ne seras jamais *cadre* ! Tu n'as pas la trempe ! Tu te fais des idées ! »
La *PromSoc*, de l'assistante familiale au cadre de santé, regorge d'histoires qui tentent de prouver le contraire tout en réalisant sa mission de promotion sociale, tout en se ralliant très anxieusement et petitement au « Tous capables » de l'Education Nouvelle.

Avant de réaliser ce rêve d'apparence inaccessible, le candidat ira à l'encontre de l'établi, de L'establishment pétri dans sa boîte à dogmes et à classes. Avant cela, l'aspirant ira en conflit avec l'innéisme latent mais bien présent. Avant cela, l'impétrant ira contrer et confronter ses propres représentations, ses aprioris qui le désoblignent de manière surmoïque. Il ira mais en reviendra-t-il ?

Oser penser le contraire d'un déterminisme, c'est avoir l'audace de dissocier la théorie de la pensée, le darwinisme de Darwin, la reproduction de la production. Cette pensée contraire ne l'est pas ; elle est tout au plus critique, y compris et d'abord sur soi. Cette para-doxa se met à la recherche du complément humain, ce supplément d'âme dont manque irrémédiablement le mécanique système.

Car avant de juger de l'autre, avant de lui attribuer ou de lui suggérer une valeur, positive ou négative, haute ou basse, fermée ou ouverte, que faut-il ? Je peux évaluer de mon (h)autorité, certaine de son objectivité ; ou je peux évaluer en m'aventurant sur le terrain de l'intersubjectivité, avec pour seule garde-folie ma vertu que l'on appelle désormais l'éthique.

Je m'aventure, à mon tour, en laissant un élément de réponse à ce problème docimologique sans solution (*ouf*) : savoir ce qu'il convient de faire de cette évaluation, partager au moins une perspective, tentant d'allier, à la Weber, la valeur à l'objectif, le départ à l'arrivée. Quel voyage ? Ça, c'est une idée !

Le monde des idées, c'est, pour Platon, le monde des formes. Et le cadre est une forme ; alors faisons-nous, ici et maintenant, une forme de cette tentative de dépassement qu'est l'EI pour un cadre en devenir.

Bonne lecture en compagnie de Nathalie, une *Chrysalide*.

PATRICK

¹ Tiens, j'ai perdu un « r » !

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Chapitre I : Cadre de santé.....	4
1. Introduction.....	4
2. Cadre.....	4
3. Fonction d'encadrement.....	5
4. Fonction de management.....	8
5. Manager versus Leader.....	11
6. Tableau comparatif : encadrant versus manager versus leader.....	13
7. Rôles et missions du cadre de santé.....	14
7.1. Rôles interpersonnels.....	14
7.2. Rôles liés à l'information.....	15
7.3. Rôles décisionnels.....	16
8. Acteur d'une organisation.....	18
9. Système organisationnel et ses éléments.....	19
9.1. Dispositifs organisationnels.....	20
9.2. Culture d'entreprise.....	20
9.3. Stratégies des acteurs.....	21
10. Conclusion.....	24
Chapitre II : Légitimité.....	26
1. Introduction.....	26
2. Etymologie et définitions.....	26
3. Fondements de la légitimité.....	26
4. Question d'éthique.....	29
5. Conclusion.....	31

Chapitre III : Evaluation	32
1. Introduction.....	32
2. Concepts théoriques	33
3. Historique de l'évaluation.....	36
4. Différentes formes d'évaluation professionnelle	40
4.1. Evaluation individuelle	41
4.2. Evaluation collective.....	46
4.3. Autoévaluation	49
4.4. Absence d'évaluation.....	52
5. Partisan ou opposant	56
6. Apport de la docimologie : les biais de l'évaluation.....	58
6.1. Système	59
6.2. Evalué.....	60
6.3. Evalueur	61
7. Tableau synoptique : opportunités et menaces de l'évaluation en regard de trois acteurs	63
8. Conclusion	64
Chapitre IV : Légitimité du cadre de santé et évaluation.....	65
Chapitre V : Management pédagogique.....	68
Conclusion	71
Perspectives d'approche opérationnelle.....	73
Apports personnels et professionnels.....	77
Bibliographie	

INTRODUCTION

« *Evaluer, c'est créer. Ecoutez donc, vous qui êtes créateurs ! C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées²* ». Cette citation de Friedrich Nietzsche, philosophe allemand du dix-neuvième siècle, peut-elle réellement illustrer notre opinion à l'égard des démarches évaluatives ? En effet, alors que, de nos jours, elles nous semblent souvent diabolisées ou craintes par certains, peuvent-elles, au contraire, être source de mille promesses pour demain ?

Pourquoi l'évaluation est-elle parfois mal vécue ? Et même, pourquoi n'est-elle pas systématiquement instaurée au sein de nos institutions de soins ? Qui effraie-t-elle réellement ? Ceux qui manient l'outil ou ceux qui la subissent ? Et si c'est l'artisan qui fait de l'outil ce qu'il est et ce qu'il induit chez l'autre, à quelles fins nos cadres de santé utilisent-ils une démarche d'évaluation ? D'autant que lorsque nous évaluons, en rapport à quelle référence le faisons-nous ? Celle de l'individualisme qui ne trouve que trésors et bijoux en lui-même ou celle de l'humanisme qui propose le partage et transmet plus qu'il ne prend ? L'ensemble de ces interrogations nous ont conduit à ce travail d'écriture et de recherche. Dans le but d'éclairer notre réflexion, nous nous sommes inspirés de divers lectures mais également de contacts informels avec des cadres de santé et autres acteurs de différentes organisations. En vue de clarifier notre cheminement, nous avons fait le choix de dégager, dans la partie conceptuelle de notre travail, cinq axes de recherche.

Le premier axe d'investigation est le cadre de santé. Qui est-il ? Quelles sont ses missions et rôles ? Nous nous apercevrons au fil de nos recherches qu'aux fonctions de management sont liées de notions telles que l'autorité, les relations humaines mais également les formes d'obéissance. Outil au service du système, nous constaterons également qu'en tant qu'acteur au sein d'une organisation, le cadre de santé détient une certaine marge de liberté. Mais la question est là aussi : « Qu'en fait-il ? ».

Le deuxième axe est celui de la légitimité. Nous percevons que ses définitions évoluent selon les valeurs et normes de la société. Certes, elle repose sur la capacité d'un individu à faire admettre son autorité par les membres d'un groupe, au sens social du terme. Cependant, nous constaterons qu'elle ne se fonde pas uniquement sur le droit puisque d'autres critères tels que la tradition, le statut et la connaissance peuvent aussi l'influencer.

² <https://seenthis.net/messages/52482> (page consultée en janvier 2016)

En troisième point, nous aborderons le concept de l'évaluation. A l'heure où tout semble propice à évaluer en vue d'attribuer certains palmarès, qu'entendons-nous par cette notion ? Nous tenterons d'investiguer les différentes formes qu'elle puisse prendre, le but étant de mettre en exergue les opportunités et menaces de toute démarche évaluative.

Enfin, en quatrième et cinquième point, notre partie conceptuelle s'achèvera sur la légitimité du cadre de santé au sein d'une démarche telle que l'évaluation, pour aboutir à la notion méconnue de « management pédagogique ». Suite à ces recherches théoriques nous en viendrons à notre partie opérationnelle dont la question d'investigation est : « Quel comportement légitime le cadre de santé au regard de son équipe lors d'une démarche évaluative ? ». Nous émettrons ainsi les hypothèses suivantes :

- Le cadre de santé est légitime lors d'une démarche d'évaluation s'il a un management autoritaire et directif ;
- Le cadre de santé est légitime lors d'une démarche d'évaluation si sa préoccupation primaire réside dans l'apprentissage de ses collaborateurs ;
- La légitimité du cadre est caduque si le sens d'une démarche d'évaluation est de servir ses propres fins.

Si le titre de notre épreuve intégrée peut vous interpellé, voici une ébauche de réponse. L'expression³ « *deux poids, deux mesures* » date du dix-huitième siècle et signifie « *juger deux choses analogues avec partialité selon des règles différentes* ». Autrefois, la locution exacte était « *changer de mesure et de poids* ». « Poids » et « mesures » désignent alors des objets qui servent à mesurer la masse, la longueur ou encore la superficie. Dans ce sens, juger deux cas similaires avec deux poids et deux mesures différentes équivaut donc à ne pas appliquer les mêmes critères pour l'un et l'autre, ce qui engendre l'injustice. Par extension, un individu peut également avoir deux mesures c'est-à-dire deux manières de juger portant sur un seul poids ou un seul et même élément.

Si la légitimité du cadre de santé peut être remise en cause lors d'une évaluation, soit par lui-même soit par son équipe soit encore par la hiérarchie, le fait que l'outil ne soit pas perçu de manière identique par chacun peut donc être à l'origine d'un certain malaise. Tentons donc de percevoir l'évaluation d'une manière similaire mais surtout sans a priori.

Il ne paraît pas aisé d'affirmer si une évaluation professionnelle est un concept quantitatif ou qualitatif. Peut-être sont-ils deux manières distinctes de comprendre les professionnels qui l'utilisent.

³ www.expressio.fr/expressions/avoir-deux-poids-et-deux-mesures.php (page consultée en mars 2017)

Indéniablement, il semble que nous ne puissions parler de qualité sans mesure. Mais lorsqu'un individu est évalué, quels aspects sont alors mesurés et en référence à quelles mesures ? Enfin, l'ultime et générale question est « A quelles fins est utilisée ou non l'évaluation professionnelle ? ». D'un certain point de vue, nous pouvons la percevoir comme un processus déterministe de normalisation. Cependant, n'est-il pas concevable de la vivre comme un levier de motivation qui permet à la personne évaluée de donner du sens à ses pratiques ? Explorons ensemble ce sujet si souvent controversé.

CHAPITRE I : CADRE DE SANTÉ

1. Introduction

Si nous considérons l'évaluation comme un outil ou une démarche, intéressons-nous à celui qui la manie. Artisan ou metteur en scène, qui se cache derrière ce protagoniste ? En effet, déterminer qui il est et quel est son rôle, nous permettra sans doute de mieux cerner par la suite sous quels aspects sa légitimité intervient au sein d'une mission d'évaluation.

2. Cadre

Etymologiquement⁴, le terme « *cadre* » vient de l'italien « *quadro* » qui signifie « *objet carré* ». Ainsi, selon le Centre National de Ressources textuelles et lexicales, sa définition première, datant du seizième siècle, s'oriente vers « *bordure formant à l'origine un carré, telle une bordure entourant un tableau ou une glace* ». Cependant, si nous nous en référons au latin, le terme « *carré* » est issu de « *quadrus* » qui a lui-même donné « *quadrare* », signifiant « *s'adapter* ». Nous avons donc ici deux significations différentes de l'encadrement. Alors que la première induit le sens de mise en valeur esthétique d'un tableau ou objet, la deuxième nous dirige vers le sens de moyen de protection temporelle nécessaire au besoin de sécurité dans un cadre défini tel qu'une institution. En lien avec le cadre de santé, il s'agirait de contrôler, interroger et rappeler.

Ce n'est que deux siècles plus tard, au dix-huitième siècle, que le terme « *cadre* » s'apparente réellement à une personne. Le terme est ici lié aux militaires qui nommaient « *cadre* » le tableau où étaient inscrits les officiers et sous-officiers. Le sens du mot évoluera encore vers le début du dix-neuvième siècle pour désigner les personnels de commandement militaire, divisés en quatre classes, du moins au plus gradé. Vers le milieu du dix-neuvième siècle, il désigne également l'ensemble des employés du rayon administratif, mais cette fois, sans distinction hiérarchique.

Ce n'est qu'en 1931 que la notion de « *cadre* » détermine le personnel d'encadrement dans les entreprises, tel un manager. Un cadre d'entreprise est alors défini comme un salarié dont le niveau de salaire est situé parmi les plus élevés de son entreprise, ceci en raison des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci⁵. Cette notion de cadre d'entreprise reste aujourd'hui encore assez complexe car elle recouvre des significations multiples en termes de

⁴ www.cadreo.com/actualites/dt-origine-mot-cadre (page consultée en novembre 2016)

⁵ <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition> (page consultée en avril 2017)

statut et de représentations sociales, tout en s'appuyant sur des fonctions et rôles définis dans l'entreprise.

De plus, d'un point de vue culturel, être cadre n'est pas nécessairement lié à l'encadrement d'une équipe. C'est le cas en France, par exemple, où être cadre signifie avoir un statut et, par conséquent, adopter certains comportements en lien avec ce dernier et adhérer légalement à des régimes particuliers tels que l'assurance vieillesse. Ce terme est tellement flou que les grandes entreprises ont emprunté des termes anglais comme notamment « *manager* » pour redéfinir les métiers. Bien qu'aucune définition du terme « cadre » ne soit proposée dans le Code du travail, le statut de cadre est toutefois intégré aux classifications professionnelles. Il s'agit d'un statut reconnu par les conventions collectives. Il s'acquiert soit par le biais de la formation, soit par le biais de valorisation de son expérience au travers des compétences acquises, soit par l'ancienneté⁶.

Nous retiendrons que le cadre en tant qu'individu a pour rôle l'encadrement. Il rappelle les règles et les procédures de travail et s'assure que celles-ci soient respectées. Il est l'interface entre le sommet hiérarchique et la base opérationnelle. Sa mission essentielle est de réduire les écarts.

3. Fonction d'encadrement

Au vu de nos différentes recherches, nous pouvons dès lors considérer le cadre comme un individu qui encadre. Le cadre de santé est donc par extension un professionnel de la santé qui encadre une équipe soignante.

Bien que cette fonction ait été longtemps réservée aux infirmiers, il n'en n'a pas toujours été ainsi. De même, ces dernières années, elle a laissé place à d'autres professionnels de la santé. Pour comprendre concrètement en quoi consiste la fonction d'un cadre de santé, penchons-nous un instant sur l'évolution socio historique⁷ de celle-ci.

Jusqu'au Moyen Age, ce sont principalement des femmes qui exercent les soins à partir de savoirs empiriques basés sur des notions apprises autour des plantes ou de la fécondité. A l'époque, aucune notion d'hierarchie n'apparaît. Par la suite, le développement du Christianisme bannit ces « guérisseuses » et incitent les religieuses à se destiner au service des malades. Le modèle d'encadrement de ces nouvelles soignantes s'aligne alors sur le modèle hiérarchique des congrégations religieuses. Les religieuses soignantes de « terrain » sont ainsi soumises à la surveillance des Mères Supérieures qui elles-mêmes rendent des comptes aux Hautes Instances du

⁶ <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition> (page consultée en février 2017)

⁷ www.infirmiers.com/profession-infirmiere/.../historique-de-la-profession.html (page consultée en septembre 2016)
<http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/cadre-de-sante-belles-perspectives-evolution.html> (page consultée en janvier 2016)

Clergé. Ces surveillantes religieuses intermédiaires, ancêtres des futures surveillantes infirmières, s'assurent du contrôle des soins prodigués aux malades mais également de la surveillance des cuisines et lingerie des hôpitaux. Leur rôle essentiel se résume à surveiller et punir.

Vers la fin du dix-neuvième siècle, les nouvelles approches de la maladie entraînent l'apparition des premières écoles d'infirmières. Alors que les soins sont assurés par un personnel infirmier basique, la surveillance de ce dernier est toujours réservée au personnel religieux mais qui rend, à présent, des comptes aux médecins. A l'époque, malgré la tentative de certains médecins, dont le Docteur Bourneville⁸, de recruter des surveillantes parmi un personnel laïc formé dans des écoles d'infirmières, il semble impossible de retirer la fonction d'encadrement aux religieuses. Il apparaît que, déjà à cette période, la fonction de soignante soit difficilement envisageable avec celle de dirigeant.

Cependant, après la seconde guerre mondiale, les nouvelles technicités engendrent, pour les infirmières, la nécessité de développer de nouvelles compétences. L'organisation du travail inspirée à l'époque de Taylor résume alors le rôle de la surveillante à s'assurer du déroulement correct des tâches ainsi que du respect des règles. Le management est ici directif et l'ordre est assuré par la règle. L'ouverture d'écoles de cadre vers les années 60 permet de réorienter l'encadrement infirmier en s'inspirant des entreprises et de leur logique gestionnaire. Il faudra néanmoins attendre les années 1970 pour qu'apparaisse le terme de « cadre infirmier ». Pourtant, malgré la mise en place de dispositifs tels qu'un diplôme et une fonction légalement reconnus, le cadre de santé paraît aujourd'hui encore partagé entre sa logique soignante et sa logique gestionnaire.

A la question : « Le cadre de santé est-il un manager comme les autres ? », Gauthier J.C.⁹ tente de nous apporter une piste de réflexion en avançant que les deux sont indissociables¹⁰. « *Certes, bien que ses différentes missions l'empêchent d'être au-devant de la scène autour des soins, il est souhaitable que le cadre de santé continue à mettre en avant et diffuse ses connaissances soignantes liées à ses compétences antérieures, tel un pédagogue qui prend soin de son équipe et souhaite la voir évoluer. Et c'est parce qu'il est expert en soins qu'il peut penser l'organisation et assurer la qualité des soins, tel un bon gestionnaire* », nous dit-il.

⁸ Médecin français (1840-1909) ayant participé activement au débat sur la laïcisation des hôpitaux français. La France lui doit la première école municipale d'infirmières à Salpêtrière en 1878. Anticlérical déclaré, il a milité sans relâche pour l'éviction des congrégations religieuses. <http://www.edimark.fr/Front/frontpost/getfiles/2559.pdf> (page consultée en janvier 2016)

⁹ Cadre de santé à l'hôpital Saint Malo. Article « le cadre de santé est-il un manager comme les autres » paru dans la revue « cadre de santé », Novembre 2009.

¹⁰ <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Le-cadre-de-sante-est-il-un> (page consultée en mars 2016)

Pour en revenir à la fonction d'encadrement en tant que telle, celle-ci est illustrée par un cadre précis. Un personnel d'encadrement peut donc être considéré comme un carré, éventuellement un rectangle s'il est capable de flexibilité, dont les côtés délimitent les obligations à respecter par les travailleurs, en vue de répondre à ses attentes. Il a l'obligation de faire respecter le cadre à cent pourcents, exclut toute non-conformité, rappelle sans arrêt ce cadre au travailleur et ramène tout individu égaré à l'intérieur. Les éléments inclus dans ce cadre sont¹¹ les suivants : une définition des tâches et responsabilités ; une zone de contrôle du travail effectué par chaque individu, ce qui sous-entend une faible marge d'autonomie pour les travailleurs ; un horaire de travail à respecter ; les obligations par rapport aux attentes du cadre responsable, lui-même au service de l'organisation ; enfin, la qualité des résultats attendus du travail effectué par chacun, ce qui sous-entend le contrôle effectué par l'individu cadre.

Si nous nous en référons à Machiavel¹², l'encadrement représente le positionnement hiérarchique le plus bas de l'échelle des pouvoirs. Sa typologie des rapports de pouvoirs qui régissent la société de l'époque peut être transposable de nos jours à toute forme d'organisation et donc aux institutions de soins. Les trois forces principales sont alors le Prince qui représente notre cadre de santé, les Grands ou le sommet de notre hiérarchie et le Peuple ou, de nos jours, les équipes soignantes. Machiavel commente dans son œuvre les rapports entre ces trois forces de la manière suivante. Pour gouverner, le Prince s'appuie sur le Peuple, ceci en vue de répondre aux attentes des Grands. Ainsi donc, ces derniers dirigent et le Prince encadre les Petits. A notre époque, nous pourrions dire que le haut de la hiérarchie élabore des stratégies et que le personnel d'encadrement dispose de pouvoirs délégués visant à répondre à ces stratégies. Ce dernier fait ainsi exécuter les tâches aux individus qu'il encadre, en vue de favoriser la production.

L'activité d'encadrement sous-entend donc une certaine forme d'organisation, une forme de hiérarchie, des tâches à effectuer, des outils à utiliser, des règles à respecter, des sanctions ou félicitations à recevoir et une correction des erreurs. L'individu cadre est celui que nous nommerons au cours de notre écrit le « chef », pour la raison suivante. Les individus cadres sont la traduction opérationnelle des directives stratégiques du haut de la pyramide et représentent les limites à ne pas dépasser. L'encadrement est donc une expression du pouvoir hiérarchique qui ne laisse aucune marge à l'aspect humain. En ce sens, il semble se distinguer de la fonction de management. Ainsi, la transition avec le point suivant se fera au travers des propos de Frédéric Mispelblom Beyer¹³ qui avance : « *Le management est un dispositif destiné avant tout à encadrer l'encadrement. Il lui fournit*

¹¹ http://gpp.oiq.qc.ca/qu_est_ce_que_l_encadrement.htm (page consultée en avril 2017)

¹² http://www.lemondepolitique.fr/cours/philosophie_politique/doctrines_etatiques/machiavel.html (page consultée en février 2017)

¹³ <https://travailemloi.revues.org/4378> (page consultée en février 2017) – « Encadrer, un métier impossible »

un ensemble de réflexes langagiers et d'actions destiné à le guider dans la tâche qui consiste à mettre en œuvre les directives données par les dirigeants des entreprises auprès d'un personnel qui n'est pas forcément prêt à le suivre ». Le management semble ainsi ouvrir une dimension humaine aux activités d'encadrement. Et en effet, fixer un cadre ne pourrait-il pas passer uniquement par des directives écrites sans qu'un individu en tant que tel soit présent ?

4. Fonction de management

Depuis quelques années, les politiques du système de santé sont en recherche d'efficience tout en réduisant les coûts. Les nouvelles gouvernances et les démarches « qualité » qui ont peu à peu investi l'hôpital visent la rentabilité, l'efficacité et la performance. Ainsi, cette évolution a obligé le cadre de santé à devenir davantage un manager. En effet, dans un contexte socio-économique et politique en mutation, il doit à présent, en plus de sa fonction d'encadrement, intégrer à ses missions une dimension managériale. Le terme « *manager*¹⁴ » est un terme bien souvent au centre de nombreuses polémiques. Il semblerait même que le manager doive notamment son nom à la ménagère¹⁵. Si nous en explorons les origines étymologiques, plusieurs compréhensions sont en effet possibles.

Comme de nombreux mots, « *manager* » a beaucoup voyagé avant de revenir dans les dictionnaires français sous la forme d'un anglicisme couramment employé. Etymologiquement, « *manager* » nous vient dans un premier temps de l'italien « *maneggiare* », mot dans lequel nous percevons la présence de la main, « *mano* » en italien, lui-même issu du latin « *manus* », signifiant « *entraîner un cheval en le dirigeant avec la main* », mais dans le sens de le dresser. La langue française a d'ailleurs récupéré ce sens dans le terme « *manège* », terme désignant le lieu où l'homme fait travailler les chevaux ou encore école d'équitation. Nous retiendrons de cette première adaptation du terme deux constats. Le premier est que la direction passe plus par la main que par la simple volonté. Le deuxième est que les pratiques du manager, ou management, peuvent également relever d'une violence dissimulée.

A la fin du seizième siècle, emprunté à l'anglais et dérivé de « *to manage* », le manager désigne « *celui qui s'occupe* », sous-entendu de quelque chose. Plus spécifiquement, ce n'est vers le début du dix-huitième siècle qu'il sera utilisé pour désigner la personne qui est responsable d'une entreprise. Vers la fin du dix-huitième siècle, « *manager* » prend également le sens de celui qui dirige, tel un maître de cérémonie. Il a ainsi pour rôle d'organiser suivant les lois et les ordres issus de la hiérarchie ou du directeur.

¹⁴<http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-le-grand-entretien/20160117.RUE1940/histoire-du-management-l-efficacite-devient-une-fin-en-soi.html> (page consultée en novembre 2016)

¹⁵<http://www.lepetitjournal.com/cologne/accueil/actualite/145471-le-genie-de-la-langue-le-manager-la-menagere-et-le-cocher> (page consultée en janvier 2017)

Le dictionnaire anglais Oxford¹⁶ attribue quant à lui l'origine du mot « *management* » au terme français « *mesnager* » qui au treizième siècle signifiait « *l'art de gérer les affaires du ménage* », dans le sens de conduire son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse. Au fil du temps, ce terme a, dans la langue française, évolué vers l'idée de « gestion des relations à autrui réfléchie et pondérée », ce qui donnera naissance aux termes « *ménager* » signifiant « *traiter avec égard et respect* » ou encore « *prendre soin* ».

Ces différents sens attribués au terme « *manager* » permettent de penser partiellement les pratiques managériales selon la propre logique que nous souhaitons lui donner. Le philosophe Stiegler Bernard¹⁷ apporte à ce sujet une contribution intéressante en associant « *manager* » à « *ménager* ». Selon lui, ménager n'est pas que surveiller, mais bien avant tout veiller, sans quoi la mission du manager rejoint son origine étymologique d'instrument de torture car de dressage. Il avance que « *ménager* » signifie travailler sur la durée et non en épuisant les fameuses ressources humaines desquelles nous exigeons sans cesse plus. « *Ménager* » prend ici un sens économique en tentant de préserver le capital humain. Ménager n'est donc pas faire le ménage dans le sens de virer les encombrants, mais bien dans celui de rénover et discuter pour avancer, et ce malgré les désaccords ou les erreurs¹⁸.

Pour Thibault Le Texier¹⁹, le management est l'art de gouverner. Se pose ici des questions politiques telles que : « Comment gouverner un groupe d'individus ? » et « Comment leur faire faire ce que nous demandons ? ». Dans son ouvrage « *Le maniement des hommes*²⁰ », cet auteur nous rappelle lui aussi que, contrairement aux idées reçues, le management n'est né ni avec le capitalisme ni avec la naissance de la grande entreprise mais bien dans la sphère domestique. En effet, les premiers manuels de management, datant du dix-huitième siècle, avancent l'idée centrale de prendre soin d'êtres dépendants : les enfants, les femmes enceintes, les vieillards, les malades. A l'époque, le management s'effectue dans un cadre intime ; est lié à des relations personnelles ; est établi dans un souci d'économie domestique. La première forme de management insiste sur l'importance de mesurer et d'établir des régularités statistiques : plans pour aménager une maison, organiser une cuisine ou un espace particulier. Plus tard, les tayloriens ont gardé l'idée des chiffres mais ont écarté les aspects ayant trait avec les relations personnelles et le soin. En effet, ces ingénieurs sont persuadés que si les entreprises sont mal gérées, c'est parce qu'elles sont baignées dans l'émotionnel. L'idée est donc de

¹⁶ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/manager> (page consultée en novembre 2016)

¹⁷ Philosophe français né en 1952 ayant axé sa réflexion sur les enjeux des mutations actuelles : sociales, politiques, économiques et psychologiques

¹⁸ http://www.4tempsdumanagement.com/Et-si-manager-c-etait-aussi-prendre-soin_a4892.html (page consultée en novembre 2016)

¹⁹ Docteur en économie, chercheur en sciences humaines

²⁰ Thibault Le Texier, *Le maniement des hommes*. Essai sur la rationalité managériale, Paris, La Découverte, coll. « Sciences humaines », 2016.

ne plus recruter le neveu du patron qui n'a aucune compétence mais de recruter sur base de profil, de tester les compétences et de former les travailleurs. Le management s'installe ainsi dans les entreprises : l'environnement est paramétré de manière tellement contraignante que les travailleurs ne peuvent faire que ce qui est attendu d'eux.

Cependant, Essaid Bellal²¹, expert en ressources humaines, va plus loin dans sa définition propre de manager²² en avançant que ce dernier est une personne qui gère une équipe dans un environnement en mouvance. Selon lui, pour progresser, un manager doit se poser des questions, notamment en ce qui concerne l'ambiance qui règne au sein de son équipe mais également vis-à-vis de lui-même. Il doit même sans cesse se remettre en question et avoir l'humilité nécessaire qui lui permettra de s'améliorer. Il souligne ainsi qu'un manager doit être à l'affût de certains signaux d'alarme tels que des retards, des absences, une baisse de motivation ou une diminution de l'efficacité. « *En effet, bien souvent, nous dit-il, l'équipe n'est que le symptôme du propre management du chef. Ses choix ne sont parfois pas les bons et la responsabilité lui incombe alors. Mais il doit alors avoir l'honnêteté et la capacité de le reconnaître* ». Un manager doit donc posséder la capacité d'introspection, être capable de reconnaître ses défauts et faiblesses, tenir compte de ce qui lui est reproché et envisager que le problème ne vient pas toujours des autres, mais peut-être bien de lui. Toujours selon cet expert, un manager doit être capable d'accorder sa confiance aux personnes qu'il encadre et les faire grandir ; cela sous-entend savoir ainsi et aussi se séparer d'eux. De plus, qu'il soit nouveau dans la fonction ou plus expérimenté, un manager ne peut se permettre de se reposer sur ses acquis et doit lui-même continuer à se former. Enfin, nous dit-il, « *il est essentiel qu'un manager fasse passer clairement les messages à ses collaborateurs et qu'il leur fixe des objectifs réalistes en fonction de chacun, car la dimension individuelle ne peut être négligée* ». D'une manière générale, il est vrai qu'un individu se livre plus facilement s'il se sent à l'aise, considéré et compris. La capacité d'écoute semble donc bien être le média d'un diagnostic exact.

Ardoino²³ quant à lui définit le management comme « *un effort pour traiter plus spécifiquement et rationnellement ce qui jusqu'alors relevait de l'improvisation, de la chance et de l'art personnel ; ceci en intégrant les données de l'évolution scientifique, technique, économique, sociale et politique, tout en déduisant une théorie cohérente qui permet la prévision, l'action efficace et un langage commun* ». Le management est ici défini comme une gestion faite de prévision, stratégie, prospection, tactique et plans. Le cadre de santé devenu manager est donc « celui qui possède les connaissances

²¹ Expert dans le domaine du conseil en management et ressources humaines.

²² <http://lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/le-manager-est-par-definition-une-personne-qui-gere-une-equipe-dans-un-environnement-qui-bouge-17180.html> (page consultée en décembre 2016)

²³ Professeur en sciences de l'éducation. Extrait tiré de l'article « Oui à l'évaluation, non à la démarche qualité » par Jacques Ladsous ; <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2006-4-page-43.htm> (page consultée en octobre 2016)

pour résoudre un problème ». D'une manière plus générale, nous retiendrons que le manager est celui qui, par ses connaissances, conduit par la main ceux qu'il encadre en vue de l'atteinte d'un but donné.

5. Manager versus Leader

Il n'est pas toujours aisé de distinguer un manager d'un leader. Bien souvent, ces deux termes sont utilisés l'un pour l'autre, tout comme le sont les termes « *management* » et « *leadership* ». La différence entre un manager et un leader prend sa source dans l'origine de l'autorité que chacun exerce au sein d'une entreprise.

Un manager tient son autorité de la hiérarchie qui le désigne comme tel. Il dispose d'une équipe formelle sur laquelle il exerce son autorité. Il est donc un chef imposé à cette équipe. Son pouvoir est issu de l'organisation. Etre manager dans une entreprise est avant tout un statut. Les verbes qui lui reviennent le plus dans les théories du management sont : contrôler, organiser, coordonner, planifier, conduire, diriger. Il peut ainsi être perçu comme une source de domination et de rigidité. Il a des objectifs qui lui sont fixés par la hiérarchie et fait en sorte qu'ils soient atteints, tout en motivant et en prenant soin de son équipe. Son rôle est donc axé autour de deux éléments : la gestion des tâches et la gestion des ressources humaines. En ce qui concerne la gestion des tâches, il organise, structure, planifie, pilote et donc décide, ceci en calculant les coûts, délais et risques. Pour ce qui est de la gestion des individus, il construit une dynamique d'équipe, tout en tenant compte de l'individualité de chacun ; il induit la productivité mais aussi la motivation ; il communique et transmet des informations ; il règle les conflits. D'une manière générale, nous pourrions dire qu'un manager s'occupe de la gestion quotidienne. Il est donc centré sur le présent et a une vision à court terme.

Un leader tient son autorité des membres du groupe qui le reconnaissent comme tel. Son pouvoir est issu de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe. Etre leader dans une entreprise est donc une reconnaissance et non un statut. Le leader est principalement axé sur les personnes. Il est le moteur du groupe auquel il suggère des initiatives. Visionnaire, son but est l'atteinte d'objectifs à long terme car inscrits dans un plan global. Confiant en l'avenir tout en étant conscient des difficultés, il définit une vision stratégique. Parfait orateur, il a des talents de communication qui lui permettent de partager sa vision à un plus grand nombre mais également de les convaincre de le suivre dans la même direction. Catalyseur d'énergie, un leader propose, entraîne, motive, inspire le groupe. Dans ce sens, il influence et fédère plus qu'il ne dirige, puisque ceci se fait dans une relation de confiance. L'équipe le suit non pas parce qu'elle y est obligée mais parce qu'elle croit en sa vision. Alors, qu'un manager sait ce qu'il doit faire, le leader sait ce qu'il faut faire.

Tableau comparatif²⁴

Manager	Leader
Désigné par la hiérarchie → pouvoir issu du statut → « chef imposé »	Reconnu par les membres de son équipe → pouvoir issu de la relation
Centré sur le présent	Tourné vers l'avenir
Préfère la stabilité	Aime la transformation
S'inscrit sur le court terme	Privilégie le long terme
Soucieux des règles, il est centré sur les procédures	Engagé dans une vision d'avenir stratégique, il est centré sur les individus
S'intéresse au « comment »	S'intéresse au « pourquoi »
Veut contrôler	Sait déléguer
S'appuie sur un raisonnement logique	Se fie à son intuition
Améliore les prévisions	Réalise le changement
S'assure que le système fonctionne et +/- actions correctrices	Architecte et rénovateur du système
Gère l'existant	Bouscule les habitudes → rupture avec le passé

²⁴ <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager/> (page consultée en janvier 2017)

6. Tableau comparatif : encadrant versus manager versus leader^{25 26}

	Encadrant « Le chef »	Manager	Leader
Les règles	Les impose et fait en sorte qu'elles soient respectées. Pas d'écart possible	Tente de faire comprendre les règles par le dialogue	Pose le cadre de référence mais développe la finalité, le sens et les valeurs du but poursuivi
Relation avec l'équipe	Relation de contrôle	Relation de dépendance	Demande l'avis de l'équipe et en tient compte → concertation, participation
Disponibilité	Disponible quand cela l'arrange	Disponible sur demande	Anticipe sa disponibilité → Définit des moments de rencontre
Contrôle	Pas de contrôle formalisé → contrôle arbitraire	Formalise les contrôles → Suit un calendrier précis	Jamais dans le contrôle sauf à la demande de l'équipe
Feed back si résultats +	Ne dit rien ; +/- s'approprie la réussite	Félicite	Félicite et valorise
Feed back si résultats -	Sanctionne verbalement, exprime son mécontentement, culpabilise	Constata l'échec	Utilise l'échec comme levier de formation - Rassure - Encourage
Souci de l'autre et de son bien-être	Ne se pose pas la question	Peut s'en soucier mais ne cherche pas toujours à résoudre le problème	Attentif - Feed back
Délégation	A besoin de tout contrôler – Pense qu'il ne sera pas mieux servi que par lui-même	Pas droit à l'erreur – Préfère garder l'entière responsabilité des tâches qui lui incombent – Difficulté à faire confiance	Délègue car donne droit à l'erreur
Incidence de ces différents comportements	Aucune possibilité d'évolution	Prône l'évolution → dépend du potentiel propre au collaborateur	Rôle d'apprenant constaté : en cas de difficulté ou d'échec, le leader enseigne son expérience et donne des moyens pour réussir

²⁵ <http://www.pausecafein.fr/vie-quotidienne/differences-entre-chef-leader.html>

²⁶ <http://www.3hcoaching.com/manager/avez-vous-basculé-du-côté-obscur-du-manager-12/>

7. Rôles et missions du cadre de santé

Bien que la loi coordonnée sur les hôpitaux définisse ce qui est légalement attendu d'un cadre de santé, il nous semble qu'après lecture de cet Arrêté Royal, nous ne puissions répondre réellement à la question : « Que fait ou qu'est-il attendu concrètement d'un cadre de santé ? ». Cependant, en lien avec nos précédentes recherches, il paraît indéniable que, indépendamment des compétences techniques ou expertise, un individu nommé à un poste d'encadrement doit posséder des attitudes managériales. Henry Mintzberg²⁷ reconnaît au manager cinq fonctions : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler.

Mais avant de définir le rôle du cadre de santé, il nous paraît important de comprendre ce que nous entendons par « rôle ». Bien souvent, l'amalgame se fait entre le statut et le rôle, alors que d'un point de vue sociologique la distinction permet d'opérer un lien entre l'individu et le groupe. Ainsi, alors que le statut illustre l'élément statique et structurel de la position sociale, le rôle renvoie à un aspect dynamique et fonctionnel, sorte d'articulation entre les droits et devoirs liés au statut. Par conséquent, le rôle est mis en évidence au travers d'une relation et s'inscrit dans un rapport. Nous pourrions en quelque sorte dire que le statut du cadre représente l'ensemble des comportements qu'il est en droit d'attendre des autres à son égard, ceci en lien avec sa position hiérarchique. Quant à son rôle, il consiste à l'ensemble des comportements que les autres sont en droit d'attendre de lui. Il est entendu que derrière ces « autres », nous entendons les personnes qui jugeront²⁸ sa capacité à tenir son rôle. Dès lors, tout écart entre le rôle joué et les comportements attendus risque d'être perçu comme une déviance.

Henry Mintzberg, quant à lui, définit le rôle comme « *un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable*²⁹ ». Ainsi, la personnalité individuelle peut aussi avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu. Il définit dix rôles³⁰ au manager, qu'il a regroupé en trois grandes familles : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels.

7.1. Rôles interpersonnels

Ils sont au nombre de trois : chef symbolique, leader et agent de liaison. Par son rôle de « *chef symbolique* », il accomplit un certain nombre de devoirs à caractère social, cérémonial ou légal. Bref,

²⁷ Universitaire canadien né en 1939, diplômé en sciences de gestion. Auteur de nombreux ouvrages de Management

²⁸ Ou évalueront...

²⁹ Mintzberg H., Le manager au quotidien- les 10 rôles du cadre, Edition d'Organisation, 2006, page 63

³⁰ Mintzberg H., Le manager au quotidien- les 10 rôles du cadre, Edition d'Organisation, 2006, pages 63 à 102

le manager représente son organisation en raison de son statut. Il fait figure d'autorité formelle. A ce niveau, aucune de ses activités n'implique de traitement de l'information ou de prise de décision.

A travers son rôle de « *leader* », il est centré sur les relations interpersonnelles. Il est responsable du recrutement, de la formation et de la promotion, tout en veillant à mettre en phase les besoins de l'organisation ainsi que ceux de ses collaborateurs. Ces derniers se tournent vers lui pour y trouver la direction à prendre, conseil et motivation. Dans ce rôle de leader, le cadre définit l'atmosphère dans laquelle les acteurs de l'organisation travailleront.

Enfin, par son rôle « *d'agent de liaison* », il assure la communication entre son unité, les autres services et l'environnement de l'organisation. Alors que bon nombre d'études se sont focalisées sur les relations verticales, les relations horizontales du travail du cadre ont longtemps été négligées. Or, le cadre entretient un important réseau de relations avec de nombreux individus et groupes situés en dehors de l'organisation qu'il représente. Il s'appuie sur son autorité et son statut pour développer un système de relations externes. Il connecte son organisation à l'environnement en se servant de ses contacts pour améliorer la position et le niveau d'information de son unité.

7.2. Rôles liés à l'information

En assurant ces trois rôles interpersonnels, le cadre a accès à des informations privilégiées. La réception et la transmission de ces informations constituent ainsi le second ensemble de ses activités. Ses échanges, tant écrits que verbaux, sont composés d'informations au sens strict du terme : données, références, rapports, idées, comptes-rendus d'évènements. L'information est simplement transférée ou transformée mais elle n'est pas utilisée sur le moment dans l'élaboration d'une prise de décision. Les rôles liés à l'information sont également de l'ordre de trois : observateur actif, diffuseur d'informations et porte-parole.

« *Observateur actif* », le cadre est en quête d'informations internes et externes pour mieux comprendre ce qui se passe dans son organisation et dans l'environnement. Il cherche et reçoit des informations en vue de détecter les changements, d'identifier les problèmes et les opportunités, d'accumuler des données et donc de percevoir s'il y a des décisions à prendre. Ces informations peuvent revêtir différentes formes : évènements internes ou externes, rumeurs, analyses de rapport, idées et tendances tant internes qu'externes, pressions.

« *Diffuseur d'informations* » car il transmet les observations et communications vers ses collaborateurs. Dans ce domaine, il y a deux types d'informations : celles liées au fait et celles liées aux valeurs. L'information liée au fait est vérifiable et est donc soit correcte soit incorrecte. L'information liée aux valeurs concerne les préférences ou l'opinion d'une personne sur « ce qui

devrait être ». Ce type d'information ne peut donc être ni correcte ni incorrecte puisqu'elle ne fait que refléter les besoins de ceux qui veulent peser sur la décision.

Enfin, par son rôle de « *porte-parole* », il fait office d'agent de relations publiques : il défend son organisation et se place en expert vis-à-vis de ce qui est extérieur à son unité organisationnelle. En vertu de son autorité formelle, le cadre est appelé à parler au nom de son organisation. Ces trois rôles interpersonnels ainsi que les trois liés à l'information permettent au manager d'assurer ses rôles décisionnels, eux-mêmes liés à l'élaboration d'une stratégie.

7.3. Rôles décisionnels

Le troisième ensemble d'activités du cadre relève de la prise de décisions. Cette partie de son travail justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information. Les rôles décisionnels sont au nombre de quatre : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur.

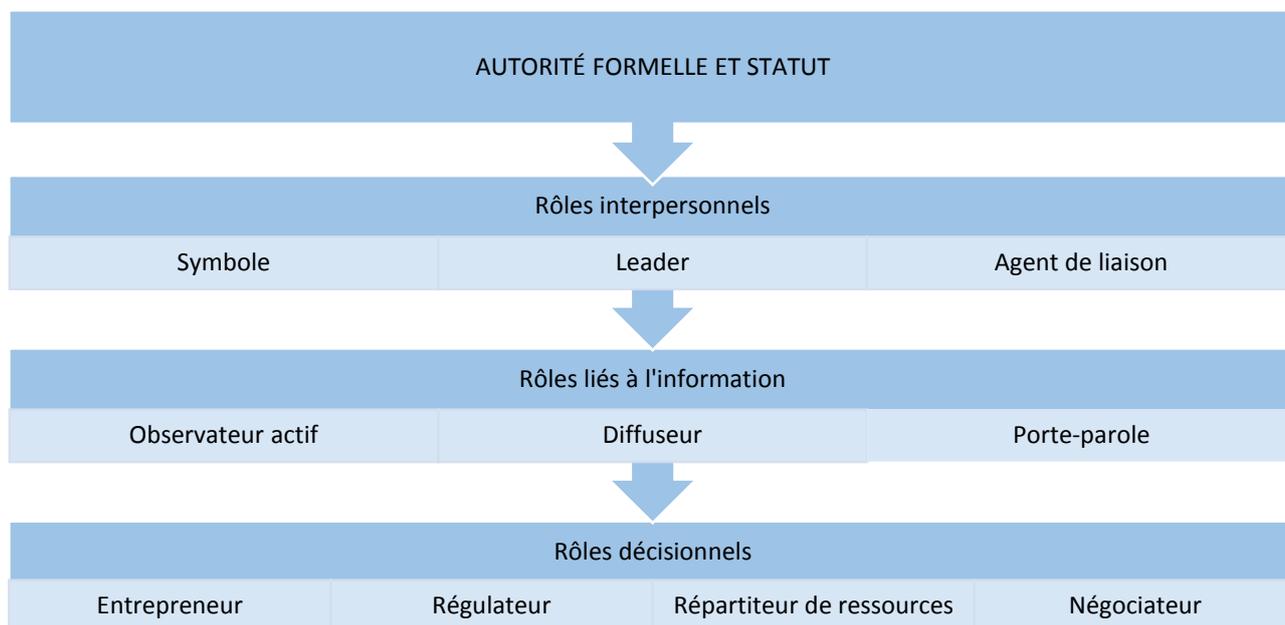
Par son rôle « *d'entrepreneur* », le manager prend des initiatives et assure la conception des changements contrôlés, c'est-à-dire de son propre chef, dans son organisation. Il exploite les opportunités induites par ses observations et informations et résout les problèmes qui ne sont pas pressants. Ces changements prennent surtout la forme de projets d'amélioration que le cadre contrôle et supervise.

« *Régulateur* » car le cadre fait face à des situations imprévues et hors de son contrôle telles que des conflits internes ou externes, qu'il doit percevoir et auxquelles il doit faire face. Dans le cas présent, le cadre agit parce qu'il le doit puisque lorsqu'une perturbation apparaît, une correction est nécessaire. Il existe de nombreux types de perturbation : le départ d'un collaborateur, un événement indésirable tel un incendie, un conflit entre membres de l'équipe, le mécontentement d'un patient.

« *Répartiteur de ressources* » puisqu'il a la charge de l'allocation de toutes les formes de ressources organisationnelles : temps, argent, matériel, équipement, main d'œuvre et réputation. Chacune de ces ressources peut être donnée, retirée, protégée ou épuisée à tout moment. A travers ce rôle, le cadre programme le temps (le sien et celui de son entourage), planifie le travail (qui fait quoi et comment) et octroie des autorisations d'actions (budget ou main d'œuvre supplémentaire).

Enfin, le cadre est « *négociateur* » puisqu'il communique et discute avec les parties prenantes pour arriver à un accord accepté par tous : équipe, supérieurs, syndicats et environnement externe. Le cadre participe aux activités de négociation pour plusieurs raisons légitimes. D'abord, il est le *symbole* de l'organisation et sa présence accroît donc la crédibilité des négociations. Ensuite, en tant que *porte-parole*, il représente, pour les personnes externes, le système de valeurs et d'information de son

organisation. Enfin, étant répartiteur de ressources, il fait figure d'autorité pour engager les ressources de l'organisation.



Les rôles du cadre

Au travers de ces dix rôles, nous pouvons constater que la communication y tient une place majeure. Et il paraît indéniable qu'elle soit un élément fondamental du positionnement du cadre et de son management. Vecteur de communication au sein de l'institution, le cadre relaie l'information tant vers le haut que vers le bas ou encore latéralement. En effet, tout comme il a pour rôle de faire remonter l'information jusqu'à la direction (demandes, attentes et suggestions de l'équipe), il incombe également au cadre de faire revenir vers ses collaborateurs ce qui est attendu d'eux, ceci en tenant compte de l'administration et des services transversaux.

Face à cette littérature théorique, nous pouvons donc affirmer que les qualités requises pour être un manager relèvent plus d'un état d'être au service des besoins de l'entreprise et de ses collaborateurs que de techniques apprises à l'école. En effet, l'expérience des besoins de l'entreprise et des acteurs qu'il encadre se découvre au fil des années, ceci en vue de répondre aux besoins intrinsèques de l'organisation qui eux-mêmes évoluent. C'est seulement au fil du temps que cette expérience se transforme en expertise « managériale », en opposition à l'expertise « technique » apprise sur les bancs de l'école, en formation ou dans les livres. Et, fondamentalement, l'expertise managériale relève davantage de l'expérience de communication avec l'homme, au sens large, c'est-à-dire vivant et imprévisible, que de données matérielles qui sont prévisibles et statiques. Alors que dans la

technique ou les sciences, tout doit être reproductible à l'identique, dans le management des hommes, toute situation est unique et rarement reproductible. Ainsi, nommer un expert à un poste de commandement ne garantit en rien le fonctionnement efficient de l'organisation. Or, la sélection des individus au travail semble s'effectuer sur la sélection technique en premier. Mais il est vrai qu'il semble plus facile de mesurer un niveau technique qu'une aptitude³¹ !

8. Acteur d'une organisation³²

Le cadre de santé a pour mission de représenter l'institution de soins. Celle-ci est une organisation ou, autrement dit, un groupe d'êtres humains. Cependant, elle se distingue d'autres groupes comme un village ou une famille. En effet, elle est créée pour mener à bien des actions communes en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs auxquels les membres sont supposés concourir. Ces buts poursuivis sont les conditions de l'existence du groupe. Les actions menées par une organisation peuvent être soit matérielles comme la production industrielle, soit immatérielles comme la promotion d'une cause telle que la santé. Quant aux buts, ils peuvent être lucratifs comme c'est le cas d'une société commerciale ou non lucratifs tels qu'une A.S.B.L.³³ En matière de relations humaines, les particularités de l'organisation tiennent à sa double nature. Alors que la première l'oriente vers l'action et donc l'atteinte de résultats pratiques, elle est également, et en même temps, un lieu de création de lien social, comme tout groupe humain. Ces deux aspects sont présents en permanence et sont intimement liés.

De plus, si nous considérons que le comportement d'un individu dépend à la fois de sa personnalité et à la fois du contexte organisationnel, il importe de nous pencher sur ce dernier. En effet, face à un comportement donné, nous faisons souvent l'hypothèse que la personnalité seule d'un individu est en cause alors que, bien souvent, sa réaction provient essentiellement des forces de la situation et du contexte. Trop souvent, nous avons tendance à penser que l'individu construit sa personnalité à travers l'héritage seul d'un patrimoine bio-physio-psychologique, minimisant l'impact de la vie sociale et des groupes sur les comportements individuels. Or, l'individu se construit en grande partie à travers les interactions sociales. Cette identité sociale est liée à la conscience qu'il a d'appartenir à un groupe. Et cette appartenance implique une situation émotionnelle et évaluative car elle fournit à l'individu les points de repère qui lui permettent de se référer à ce groupe, de se comparer et de valider ses modes de pensées et attitudes.

³¹ Disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose ; état de quelqu'un que la loi considère comme qualifié pour jouer un rôle ou exécuter un acte. [Définitions : aptitude - Dictionnaire de français Larousse](#) (page consultée en octobre 2016)

³² Alexandre baillly F, Bourgeois D, Gruère JP, *comportements humains et management*, Editions Pearson, 4^{ème} édition, 2013, pages 43 à 52

³³ Association sans but lucratif

Il est à souligner qu'un individu appartient simultanément à plusieurs groupes sociaux : sa famille, ses amis, son école, son entreprise, son unité. Si bien qu'il convient de parler d'identités sociales au pluriel. L'identité professionnelle n'est qu'un cas particulier de l'identité sociale. Elle se constitue autour d'un métier ou d'une organisation³⁴.

Un groupe ou une organisation ne peut fonctionner que si des éléments fondamentaux créent un lien entre les individus. Pour entrer dans une organisation ou devenir membre d'un groupe, l'individu passe par une phase de socialisation qui va lui permettre de revêtir les caractéristiques de cette organisation ou groupe. La socialisation s'explique par deux conceptions opposées. D'une part, nous avons le conditionnement qui dicte à l'individu comment il doit agir et penser. Semblable au dressage³⁵, ce processus coercitif unilatéral l'assujettit aux déterminismes sociaux, l'amenant à intérioriser les valeurs et les normes de l'organisation. D'autre part, face à ce paradigme déterministe, s'oppose celui développé par Piaget³⁶, où l'individu est un acteur en interaction avec son milieu social. La socialisation dépend, ici, de la nature du système et des interactions dans lesquelles l'individu est immergé. Piaget insiste notamment sur le caractère progressif de la socialisation de la pensée sous l'effet de la coopération et de la communication. D'un point de vue sociologique, nous pourrions dire que la socialisation est un processus d'assimilation des individus aux groupes qui allie trois fonctions : la transmission de valeurs, la standardisation des personnalités et l'adaptation induite par l'acceptation des valeurs, idéologies et croyances du groupe. Pour cette dernière nous parlons d'acculturation.

9. Système organisationnel et ses éléments³⁷

Nous l'avons vu, l'organisation a pour rôle d'assurer la cohérence des actions de chacun des membres et de préserver la cohésion sociale. Considérons-la, dès à présent, comme un système composé de trois éléments en perpétuelle interaction : les dispositifs organisationnels, la culture d'entreprise et la stratégie des acteurs. D'emblée, une constatation s'impose d'elle-même. Alors que les deux premières sphères ont pour fonction d'assurer l'ordre et la cohérence de l'ensemble, la liberté des individus risque fort de faire vaciller l'équilibre vers le libertinage.

³⁴ Alexandre bailly F, Bourgeois D, Gruère JP, *comportements humains et management*, Editions Pearson, 4^{ème} édition, 2013, pages 18 à 20

³⁵ N'est-ce pas un clin d'œil au management ?

³⁶ Jean Piaget (1896-1980) : psychologue et épistémologue suisse. L'éclairage qu'il apporte sur l'intelligence comme forme spécifique d'adaptation au milieu et sur la théorie de l'apprentissage ont exercé une influence notable sur la pédagogie. http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/biographie/index_biographie.php (page consultée en janvier 2017)

³⁷ Alexandre bailly F, Bourgeois D, Gruère JP, *comportements humains et management*, Editions Pearson, 4^{ème} édition, 2013, pages 55 à 62

9.1. Dispositifs organisationnels

Dans toute organisation comme dans toute société, il existe des différenciations entre les individus qui conduisent à une conception hiérarchique. En effet, tous ne sont pas égaux sur tous les plans. Premièrement, tous ne participent pas avec un poids égal aux décisions collectives. Même dans une société dite « démocratique » qui proclame l'égalité des citoyens, les responsabilités de décision sont uniquement confiées à certains, simplement pour des raisons pratiques. Il est vrai que tous ne peuvent pas discuter de tout en permanence, au risque de voir s'installer le désordre. Deuxièmement, cette hiérarchie qui représente l'autorité, se double d'une hiérarchie de rang. Ainsi, chaque individu appartient à une catégorie sociale plus ou moins élevée, bénéficiant, de ce fait, de prérogatives. Et il est vrai que dans toute organisation, les postes élevés de la hiérarchie bénéficient souvent de pouvoir de décision plus grand mais également de marques distinctives telles qu'un bureau privatif ou des rémunérations plus avantageuses.

Ces phénomènes peuvent s'envisager selon deux angles. Dans la première perspective, la hiérarchie est un instrument d'harmonie sociale. Elle permet à chacun d'occuper sa place sans avoir à la chercher. Elle subordonne l'individu à l'ordre social et garantit à l'organisation un fonctionnement optimal. Dans la perspective inverse, cette hiérarchie est un instrument de domination. La répartition du pouvoir n'est pas, ici, dictée par des considérations pratiques et objectives, mais par la lutte entre individus pour s'assurer la meilleure place. En ce sens, la hiérarchie constitue un indicateur de la distribution du pouvoir dans un système organisé.

Ces dispositifs organisationnels sont donc conçus pour assurer la cohérence des actions de chacun en vue de l'atteinte des buts de l'organisation. Ils forment un ensemble dans lequel se retrouvent divers éléments. Ainsi, nous y retrouvons les règles concrètes qui définissent la façon dont sont partagés le travail, les décisions, les responsabilités et les contrôles, eux-mêmes aidés d'outils de type organigramme, fiches de poste, procédures et plannings. Les locaux, les matériaux, l'environnement, les systèmes d'information et communication, les outils de gestion des ressources humaines tels que les méthodes de recrutement, les gestions des compétences, les évaluations et les règles d'évolution de carrière en font également partie. Mais bien que ces dispositifs soient des outils de management, ils ne suffisent pas à eux seuls à garantir la convergence des actions de chacun. C'est pourquoi la sphère suivante est également nécessaire.

9.2. Culture d'entreprise

Le concept de culture a été développé en anthropologie et en sociologie pour expliciter les systèmes de valeurs et croyances communs aux membres d'un groupe. Cette culture sert de référentiel pour les actes et conduites à tenir en toutes circonstances. La culture d'organisation est donc un ensemble de

valeurs, de représentations, de mécanismes psychiques partagés par les membres. Cet ensemble sert de ciment au groupe, lui procurant une base de mode de fonctionnement commun. Concrètement, il permet que les membres agissent plus ou moins de manière cohérente, sans qu'il y ait besoin de les contrôler et de leur donner des instructions à chaque instant. Ces valeurs et représentations s'expriment au travers de multiples codes tels que la façon de se vêtir, les rites sociaux comme la fête du personnel ou encore le savoir vivre comme la manière de traiter les désaccords.

Si nous nous en tenons à cette définition, la culture d'entreprise influence donc le comportement et l'identité de l'individu au travail. Et, en effet, comme nous l'avons déjà souligné, nous aurions tort de penser que tout se joue durant l'enfance, et qu'une fois sa personnalité constituée, l'individu est porteur d'une structure stable, nullement modifiable par l'organisation dans laquelle il travaille. Bien au contraire, l'organisation va orienter l'individu et « normaliser » son comportement via des valeurs, une culture et des pratiques spécifiques.

Alors qu'en entreprise, le terme de « culture » est utilisé, l'hôpital privilégie celui de philosophie, en référence à la philosophie de soins. Centrée sur l'objet de soins, le patient, elle est essentiellement fondée sur des valeurs humanistes. De même que pour la culture, dont elle est l'équivalence, la philosophie prend son sens quand elle se manifeste par des comportements appropriés. Ainsi, pour l'hôpital, élaborer des normes de qualité ne peut s'envisager sans cerner préalablement les valeurs relatives aux soins, ni sans définir la conception de l'homme, la santé, l'environnement et la maladie. En ce qui concerne les institutions de soins, la philosophie est le cadre de référence et le socle des pratiques soignantes. Trois valeurs fondamentales sont retenues : le respect de la dignité et de la liberté de l'homme ; la compétence professionnelle garantie par le diplôme et le décret de maintenir et améliorer ses compétences tout au long de l'exercice professionnel ; la responsabilité professionnelle qui implique l'engagement du travailleur.

9.3. Stratégies des acteurs

Si la sphère des dispositifs organisationnels était suffisante pour comprendre les comportements dans une organisation, cela signifierait que les individus soient des robots programmables, capables d'exécuter, sans état d'âme, les instructions données. De même, si la sphère de la culture était seule, les individus seraient semblables à des clones, totalement modelables psychiquement. Il paraît évident qu'il n'en est rien. Et heureusement d'ailleurs, au risque de, très vite, mourir d'ennui.

D'une manière générale, il apparaît impossible que les individus adhèrent tous et totalement aux buts de l'organisation et se souscrivent à l'intégralité des valeurs et croyances en vigueur au sein de celle-ci. Il y aura toujours des acteurs qui ne respecteront pas les règles à la lettre et qui ne seront jamais entièrement satisfaits de la manière dont sont partagés le travail, les décisions, les responsabilités et

les contrôles. Cette dimension³⁸ ouvre la porte à ce que Crozier et Friedberg³⁹ ont appelé « la stratégie des acteurs ». Alors que Max Weber⁴⁰ estimait le système bureaucratique supérieur à toute autre forme d'organisation grâce à l'impartialité des règles dictées, la compétence des professionnels et une hiérarchie structurée, ces deux compères en ont souligné ses limites par la liberté des acteurs.

Nous l'avons dit, l'organisation est un construit humain qui n'a aucun sens en dehors du rapport de ses membres. Elle est donc un champ social clairsemé de multiples relations interpersonnelles qui induisent inévitablement des tensions permanentes. Une régulation est donc nécessaire pour parvenir à une coopération entre les différents individus en vue de l'atteinte du but commun : le fonctionnement efficient de l'organisation. Cette régulation est induite par une politique et une culture qui dictent aux individus comment ils doivent agir et penser. Mais par l'observation de l'environnement dans lequel les salariés évoluent, Crozier et Friedberg ont démontré que les individus résistent à cette bureaucratie en s'appropriant les règles du jeu et en les utilisant à leur profit. En effet, parce qu'il est impossible de tout maîtriser au sein d'une organisation, apparaissent des zones d'incertitude que les acteurs vont tenter de s'accaparer. Ils vont ainsi chercher à maîtriser ces marges floues pour les transformer en marges de liberté, ceci en vue de l'atteinte de leurs propres objectifs.

Les zones d'incertitude découlent des failles dans les règles, des défaillances techniques et/ou organisationnelles et des pressions économiques. Toutes viennent perturber le déroulement optimal et sagement édicté de l'organisation. Mais ces zones d'incertitude trouvent également leur source auprès des acteurs qui tentent de les maîtriser dans le but de conserver une certaine capacité de négociation. Inévitablement, ce flou induit une marge de manœuvre ou une possibilité d'action pour l'acteur. Ce dernier présente alors un comportement imprévisible qui réduit le pouvoir de celui qui édicte les règles et cherche à les faire appliquer. Et quand bien même ce dernier tenterait de cadenasser encore plus le système en vue de canaliser le comportement de l'acteur, il prendrait le risque d'engendrer un effet pervers en déviant les motivations de l'acteur visé de leur but initial.

Influencé par les jeux de pouvoir, Crozier et Friedberg postulent donc que les individus élaborent des stratégies en fonction de leurs buts personnels qui entrent parfois eux-mêmes en contradiction avec ceux de l'organisation. L'acteur n'est pas ici considéré comme un individu enfermé dans un rôle mais, au contraire, comme celui qui agit dans une situation et interagit avec l'environnement. Il adopte donc

³⁸ <https://ress.revues.org/2255> - l'analyse stratégique en perspective (page consultée en janvier 2016)

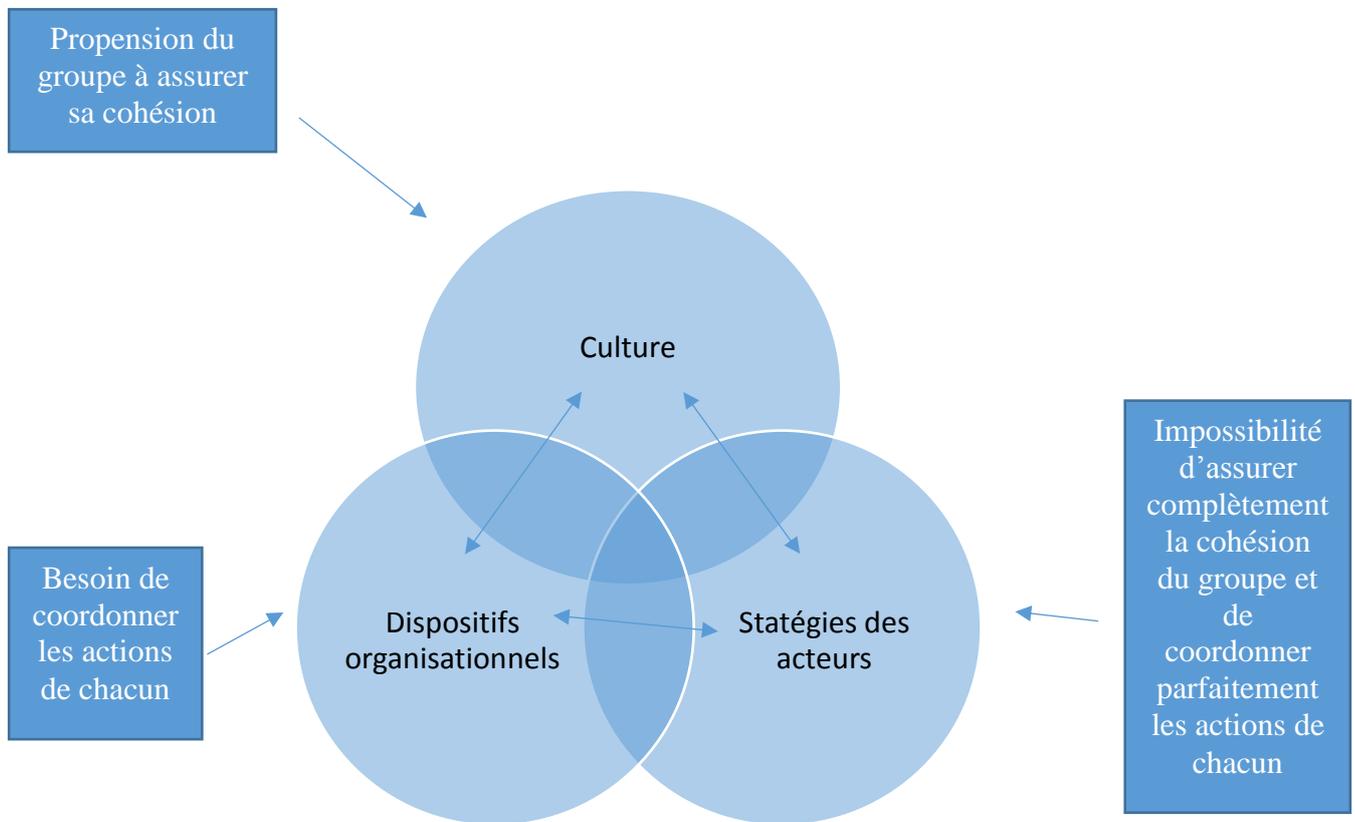
³⁹ Vers les années 1970, Michel Crozier et Erhard Friedberg, tous deux sociologues français, ont élaboré la théorie de l'acteur stratégique dans « *L'acteur et le système* ». Cet ouvrage s'est imposé comme une référence dans la littérature sociologique et auprès des professionnels du management.

⁴⁰ Max Weber (1864-1920) : sociologue, économiste et philosophe allemand. Considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie. Il dit de l'homme qu'il est doué de conscience car il a une volonté et un but. Il tente de comprendre le sens subjectif que les hommes donnent à leur conduite. Il est également à l'origine de concepts tels que « la domination » et « la bureaucratie ».

des stratégies issues des relations de pouvoir, ceci dans le but de majorer ses gains personnels. Par stratégie, nous entendons l'ensemble des comportements que l'acteur embrasse de manière à préserver ou accroître ses intérêts. Elle est rationnelle puisqu'elle tend à obtenir des résultats et est orientée en fonction des enjeux de la situation. Tout acteur dispose d'une certaine autonomie et est capable de décision. Dans un contexte tel qu'une organisation où sa rationalité est limitée, il choisira la solution qui correspond pour lui seul à un seuil minimal de satisfaction. Il est à souligner que le comportement d'un individu présente toujours deux aspects : offensif et défensif. Le premier est offensif dans le sens où il saisit une opportunité en vue d'améliorer sa situation. Le deuxième aspect est défensif puisque l'individu tente de maintenir sa marge de liberté.

Ainsi donc, à l'intérieur d'un système qui lui impose des contraintes, l'acteur dispose d'une certaine liberté qu'il utilise de façon stratégique lors de ses interactions avec les autres. Les actions des différents acteurs d'une organisation sont coordonnées par des mécanismes de jeux de pouvoir qui concilient la liberté et la contrainte. Le pouvoir est une relation d'échange, une négociation, un marchandage dont le résultat n'est pas fixé. Mais le pouvoir n'existe pas en soi. Il dépend des circonstances et se construit dans la complexité de l'action. Il est aussi une relation asymétrique puisqu'il implique un rapport de force. Ce pouvoir s'exerce par le contrôle des zones d'incertitude qui accroît la marge de liberté des acteurs. Les sources de pouvoir sont multiples au sein d'une organisation. Crozier et Friedberg les ont classifiées en quatre groupes : la possession d'une compétence particulière, la maîtrise des liens avec l'environnement, le contrôle de la communication et des informations internes, la connaissance des règles de fonctionnement.

Bref, l'organisation est le royaume des relations de pouvoir, d'influence, de marchandage et de calcul, où les plus « malins » tireront leur épingle du jeu. Nous concluons en soulignant que ces stratégies et l'ensemble des jeux qu'elles produisent ne sont pas nécessairement négatifs ou nuisibles pour l'organisation. Ils sont même parfois une richesse car ils permettent adaptation, remise en question, changement et évolution. Reste à l'organisation à ne pas en avoir peur et à en tirer elle-même profit.



L'organisation comme système de trois sphères

10. Conclusion

Il est indéniable que le profil de cadre de santé a évolué. D'une manière générale, nous pourrions avancer que sa fonction requière trois compétences complémentaires : la maîtrise de la gestion quotidienne ; la capacité d'animation des équipes et projets ; la compétence de positionnement. Par la maîtrise de la gestion quotidienne, nous entendons l'organisation et la répartition des tâches ainsi que la gestion des ressources humaines et celle des compétences tant individuelles que collectives. Ces missions relèvent de la norme du métier de manager. La capacité d'animation des équipes et projets sous-entend, quant à elle, conduire les changements, négocier, arbitrer, gérer les conflits. Ces missions relèvent ici des compétences pures du manager. Enfin, la troisième compétence est de se positionner en tant que pédagogue et producteur de sens : accompagnement, valorisation et soutien

sont, ici, les maîtres mots. Nous dépassons pour cette dernière compétence le « simple » manager pour accéder au titre de « leader ».

Plus généralement, c'est en combinant ses fonctions d'encadrement, de management et de leadership, cette dernière laissant une certaine marge de liberté aux membres dont il a la responsabilité, que le cadre de santé assurera la totalité de ses missions. Qui plus est, c'est en dosant savamment ces trois fonctions qu'il sera reconnu comme légitime par son équipe.

La recherche de sens nous semble essentielle à la fonction de cadre de santé. Elle se manifeste au travers des interactions que le cadre entretient avec son équipe. Cette manière de communiquer détermine le type de cadre que nous souhaitons être. Walter Hasbeen s'est longuement questionné sur le lien entre la légitimité du cadre de santé et l'articulation avec sa posture de soignant. Selon lui, c'est en prenant soin de son équipe, sans confondre relation managériale et relation soignant/soigné que le cadre de santé peut être légitime⁴¹. Mais qu'entendons-nous par légitimité ?

⁴¹<http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/le-cadre-de-sante-porteur-du> (page consultée en octobre 2016)

CHAPITRE II : LÉGITIMITÉ

1. Introduction

L'attribution à une fonction de manager n'attribue pas systématiquement toute la légitimité à l'individu, ceci ni aux yeux de son équipe ni même à ses propres yeux. Selon nous, la légitimité d'un manager puise principalement ses origines dans sa capacité d'autoévaluation, son rôle de courroie de transmission entre la direction et l'équipe et dans sa gestion de cette même équipe. Si un manager est perçu comme étant la « bonne » personne à cette place, ceci au travers de ses compétences et de ses actes, alors, il sera reconnu comme étant légitime. Mais que sous-entend le terme « légitimité » ?

2. Etymologie et définitions⁴²

La légitimité, dérivé du latin « *les* » signifiant « *loi* », indique la conformité au droit mais également l'acceptation du droit de commander de l'individu qui représente l'autorité par les membres d'un groupe. Par extension, la légitimation est le processus par lequel un pouvoir est reconnu et accepté par l'ensemble d'un groupe, au sens social du terme. Selon le Larousse, la légitimité est une qualité de ce qui est fondé en droit, en justice et en équité. Est donc légitime ce qui est reconnu et admis par la loi et qui est fondé en raison, droit et justice.

D'un point de vue sociologique⁴³, la légitimité définit un ordre politique ou social reconnu comme autorité et comme pouvoir. Cependant, la question essentielle est de savoir comment cette autorité et/ou pouvoir se rendent acceptables et pourquoi les individus lui obéissent. Il est de toute façon indéniable que nous ne pouvons parler de légitimité sans établir un rapport entre une situation et les acteurs impliqués.

3. Fondements de la légitimité⁴⁴

En latin, « *dominare* » exprime l'exercice de la souveraineté par le « *dominus* », maître des lieux et des âmes. Se pose ici la question de la relation qui lie le « souverain » au « sujet », telle que la contrainte ou l'obéissance, mais également la question de la légitimité du souverain et de la manière dont il exerce cette souveraineté.

⁴² <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Legitimite.htm> (page consultée en octobre 2016)

<http://www.jp.guihard.net/spip.php?article145> (page consultée en octobre 2016)

⁴³ Explication sociologique et domination sociale, <https://sociologies.revues.org/4198> (page consultée en décembre 2016)

⁴⁴ http://www.persee.fr/doc/Isoc_0181-4095_1986_num_37_1_2067 (page consultée en novembre 2016)

Et il est vrai que nous pouvons nous interroger sur la motivation qui poussent les sujets à obéir au souverain. Selon Etienne de La Boétie⁴⁵, cette servitude volontaire trouve son origine dans plusieurs sources. L'une d'elles est ce qu'il désigne comme la « vieille recette » des tyrans qui consiste à distraire les sujets, les amuser, les étourdir et les abrutir par quelques jeux et divertissements. Une autre recette utilisée par ces mêmes tyrans passe par la flatterie. Celle-ci consiste à répondre aux besoins inconscients de cupidité des sujets. Mais, toujours selon La Boétie, la première raison de la servitude des hommes trouve son origine dans l'habitude. Pour lui, ce ne sont ni la contrainte externe exercée par le souverain ni ses recettes appliquées qui créent une asymétrie relationnelle (ou domination), mais bien le manque d'entrain des sujets à valoriser leur liberté et leur résistance à servir. La servitude est donc ici volontaire. Et en effet, au travers de nombreux ouvrages sociologiques, nous ne pouvons que constater la propension des hommes à se conformer aux règles et à accepter les contraintes.

De son côté, Max Weber⁴⁶ nous apporte une précision de taille par rapport à La Boétie. Selon lui, la propension à la servitude volontaire trouve son origine dans une valeur sociale qui est la légitimité⁴⁷. La légitimité serait donc une relation entre une autorité dominante exercée sur un groupe social et les raisons qui justifient cette domination. Il avance que la légitimité trouve son origine dans trois fondements : l'autorité traditionnelle, l'autorité légale et l'autorité charismatique.

La première, l'autorité traditionnelle, est incontestable et basée sur des croyances sacrées, quotidiennes et valables. L'autorité est ici reconnue comme la légitimité. La désignation se fait sans règle telle que la richesse, le lien du sang ou l'ancienneté. Le groupe social obéit au détenteur du pouvoir en vertu d'une règle transmise qui est la tradition. Dans le cas présent, il est uniquement question de respect des traditions. Ce sont les coutumes qui guident les conduites.

La deuxième est l'autorité rationnelle et légale. Celle-ci s'impose en vertu de la légalité et des règles universelles. Cette forme d'autorité est ici en lien avec la fonction de l'individu. Les membres du groupe n'obéissent pas à la personne mais aux règles préétablies par le groupe. La hiérarchie est, ici, établie en fonction des compétences et qualifications professionnelles.

Enfin, le troisième fondement de la légitimité trouve son origine dans l'autorité charismatique. Cette forme d'autorité est fondée sur le charme et la grâce personnels de l'individu. Cependant, celle-ci entraîne également une certaine forme de soumission. En effet, cette autorité est marquée par des principes d'influence issus du leadership. La durée de cette domination est donc aléatoire et varie en

⁴⁵ Philosophe français (1530-1563). Son importance philosophique tient dans un petit recueil intitulé « Discours sur la servitude volontaire »

⁴⁶ Economiste et sociologue allemand (1864-1920)

⁴⁷ Les types sociologiques d'éducation selon Max Weber - <https://rfp.revues.org/1755> (page consultée en décembre 2016)

fonction de la confiance des individus. Cette nuance sous-entend une éventuelle remise en question de l'autorité à tout moment. La reconnaissance est, dans le cas présent, libre. Basée sur la notion de confiance, elle est plus intimement liée aux émotions.

Au-delà des trois fondements d'autorité avancés par Weber, une autre forme d'autorité est illustrée par Machiavel⁴⁸ au travers du « Prince ». Dans son ouvrage⁴⁹, l'auteur nous présente les hommes comme faibles, versatiles, mus par des intérêts d'honneur et de richesse, tout comme par la crainte des plus forts qu'eux. Ainsi, le Prince, souhaitant se maintenir au pouvoir, agit en se ménageant toujours une position de force et en ayant la main mise sur ses alliés. La guerre et l'extermination d'opposants lui assurent sa place et sa survie. Mais la force seule ne suffit pas. Il doit veiller à ne pas outrager le peuple au risque de se rendre méprisable à ses yeux et, par conséquent de se faire renverser. Il est donc souhaitable au Prince de se faire aimer de ses sujets. Or, Machiavel le souligne, cela n'est guère toujours possible. Ainsi, s'il faut choisir, il conseille d'être craint plutôt que d'être aimé, en évitant tout au plus d'être haï d'eux. Pour cela, il suffit au Prince de ne prendre au peuple ni ses biens ni ses femmes de manière à ce qu'il préserve à tous richesses, honneur et susceptibilité. Le Prince de Machiavel rappelle l'autorité légale de Weber, celle où il n'est nullement question de charisme et d'influence bienveillante mais bien de tradition, sans aucune forme de remise en question.

A l'opposé du « Prince », se situe celui que nous pourrions dénommer le « leader » ; il s'apparente à l'autorité charismatique de Weber. Celui-ci dirige en s'appuyant principalement sur les systèmes de valeurs et les affects d'autrui qu'il prend en considération. Son but est d'entraîner le groupe vers le haut, en vue, certes, de son intérêt personnel, mais également de celui de l'entière communauté. Martin Luther King⁵⁰ en est un exemple illustratif. Sans arme ni position sociale au départ, il a réussi à fédérer une grande partie du peuple noir américain dans une lutte non violente pour l'égalité des droits civils entre Noirs et Blancs. Les conquêtes de cette communauté dans les années soixante peuvent aisément être en partie attribuées à son action. Pour y arriver, il s'est appuyé sur son charisme et son exemplarité, influençant positivement le système de valeurs et les affects de ses compatriotes. Un leader mobilise son entourage grâce à son pouvoir qui pourrait être décrit comme une sorte d'autorité personnelle. Son outil majeur est l'influence, qu'elle soit morale ou affective.

⁴⁸ Nicolas Machiavel (1469-1527) : penseur humaniste italien de la Renaissance, théoricien de la politique, de l'histoire et de la guerre. De nos jours, il est associé à l'adjectif péjoratif « machiavélique », son œuvre étant réduite à un manuel de manipulation et de cynisme politique, encore parfois utilisé par nos gouvernants actuels. <http://www.histoiredumonde.net/Nicolas-Machiavel.html> (page consultée en mars 2016)

⁴⁹ Nicolas Machiavel, *Le Prince*, Editions Librio, 1997

⁵⁰ Martin Luther King (1929-1968) : pasteur baptiste afro-américain, militant non violent pour les droits civiques des Noirs aux Etats-Unis, pour la paix et contre la pauvreté. « I have a dream », titre de son discours appelant à la fraternité entre Noirs et Blancs, est devenu un véritable hymne à la solidarité et à l'espoir d'entente entre toutes les communautés. <http://www.linternaute.com/biographie/martin-luther-king/> (page consultée en mars 2016)

Notre intérêt n'est pas d'opposer sur un plan éthique le Prince, qui ne s'embarrasse guère de cette dimension, et le leader, qui serait paré de toutes les vertus. Bien que Martin Luther King soit une figure positive de l'histoire, rappelons-nous que la qualité de leader peut servir à toutes les fins. Souvenons-nous d'Hitler qui, bien qu'il fût un leader talentueux, a utilisé ce pouvoir au service de moins nobles causes.

Plus généralement, le leader est respectueux de la pensée, de l'intérêt et des attentes de l'autre. Quand il ne l'est pas, l'influence exercée devient de la manipulation, son but étant de servir ses fins personnelles ou « *la fin justifiant les moyens* ». Il est pourtant tentant et humain de vouloir peser sur le comportement de l'autre. Mais les questions sont : « Comment modifier le comportement de l'autre lorsqu'il ne le fait pas spontanément ? » et « Jusqu'où pouvons-nous aller avant de franchir une limite politiquement inacceptable ? ». Voilà, selon nous, deux interrogations auxquelles devraient se confronter tout responsable au sein d'une organisation. Certes, tout dirigeant souhaite que ses collaborateurs agissent dans le sens qu'il juge pertinent et opportun. Il le veut d'autant plus que les enjeux sont forts et que les conséquences, particulièrement en cas d'échec, peuvent être lourdes tant pour lui que pour ceux qu'il encadre, voire même pour l'organisation entière. Or, nous l'avons vu, les acteurs d'une organisation sont parfois tentés de résister à certaines pressions, soit parce qu'elles restreignent leur liberté soit parce qu'ils jugent inacceptable ce qui leur est demandé de faire ou d'accepter.

4. Question d'éthique

Lorsqu'il s'agit de peser sur le comportement d'autrui, la frontière semble toujours très mince entre ce qui est jugé admissible et ce qui le paraît moins. L'idée, en tant que responsable, reste d'user de son pouvoir sans en abuser. Il est ici question d'éthique et de politique personnelle⁵¹. D'une manière générale, un fait établi est que, dans toute organisation, des questions éthiques se posent aux acteurs. Bien que chacun détienne sa propre liberté, un minimum de principes est requis en vue de maintenir la bonne entente au sein du système, ne serait-ce que par le respect des lois et des règles. Ces dernières sont souvent la traduction camouflée de « grands » principes largement admis tels que ne pas mentir, ne pas voler, respecter ses engagements, ne pas nuire ou humilier l'autre. Cependant, même si ces règles sont universelles, le code éthique peut varier d'une culture, voire d'une époque ou d'un individu à l'autre. Prenons l'exemple où, de nos jours, il n'est pas admis en Occident de faire travailler les enfants alors que cela ne posait pas problème dans les mêmes pays au début de l'Ere Industrielle. Cette illustration induit même un second niveau éthique qui nous suggère qu'il est tentant de contourner les règles lorsqu'elles ont des failles. En effet, pour rester sur le même exemple, alors

⁵¹ <http://www.axone-rh.fr/123-le-management-ethique-en-question.html> (page consultée en mars 2016)

qu'il est interdit de faire travailler les enfants chez nous, certaines de nos entreprises ont pourtant recours à des sous-traitants implantés dans des pays où la pratique est courante. Cela nous paraît assez hypocrite et démontre que l'individu peut être tenté de respecter les règles uniquement lorsqu'elles le servent. Nous en venons ainsi à un troisième niveau d'analyse qui suggère que, quelques soient les règles en vigueur, l'individu a le libre arbitre d'examiner si son comportement est conforme au code éthique qu'il s'est lui-même fixé : en son âme et conscience !

D'un point de vue plus global, de nombreux débats éthiques ont cours depuis la nuit des temps. Deux grandes écoles de pensée s'opposent⁵². L'une, l'école déontologique, juge une action en vertu des valeurs qu'elle respecte ou transgresse, sans considération pour ses conséquences. Dans cet esprit, Kant⁵³ a défendu le principe de « l'impératif catégorique » qui commande d'agir « *de façon telle que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans toute autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen* ». Pour illustrer de manière concrète ce propos, c'est l'exemple de ne pas mentir, même pour une cause louable telle que sauver des vies. L'école adverse, dite « conséquentialiste », juge une action en fonction de ses conséquences. Sa pensée est qu'une action est jugée acceptable si elle contribue au bien du plus grand nombre, même si cela doit nuire à certains. Un exemple d'ampleur de ce raisonnement est la justification du largage de deux bombes atomiques sur Hiroshima et Nagasaki en 1945, et d'éviter par conséquent un plus grand nombre de morts que ceux causés par le bombardement.

Dans la pratique, les positions extrémistes de l'une ou l'autre de ces écoles semblent difficile à tenir, et bon nombre d'acteurs se construisent une ligne de conduite en mixant ces deux logiques. Plus généralement, un principe éthique se retrouve dans de nombreuses cultures, communément appelé « Règle d'or⁵⁴ », qui dicte de se comporter avec autrui comme nous souhaitons être traités. Ainsi, bien que dans toute organisation le pouvoir soit justifié par la nécessité d'assurer l'ordre et de prendre des décisions, il doit se limiter aux seuls domaines pour lesquels il a été octroyé à certains membres ; ceci dans le seul intérêt de l'organisation concernée. Le responsable a donc le droit de donner un ordre ou de confier une mission à un collaborateur, dans la mesure où il vise une action dans le cadre du travail, tel qu'il est prévu par les lois et règles en vigueur. Le détenteur de ce pouvoir ne doit jamais détourner celles-ci pour parvenir à des fins personnelles.

⁵² https://www.unige.ch/medecine/ieh2/files/5914/3472/9178/Ethique_deontologique.pdf (page consultée en février 2016)

⁵³ Philosophe allemand (1724-1804). Selon Kant, l'action morale doit être jugée, non pas en fonction de ses résultats, mais d'après ses motivations. Une action est juste lorsqu'elle est inexorablement gratuite et désintéressée.

⁵⁴ « Ne pas faire à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse ». Cette maxime se retrouve sous des formulations voisines dans la plupart des religions, philosophies ou cultures du monde. Elle est la barrière que la morale dresse contre l'égoïsme et contre ceux qui pensent ne pouvoir réaliser pleinement leur liberté qu'en piétinant celle des autres.

5. Conclusion

La légitimité s'inscrit dans une interaction et suppose donc une relation entre deux individus dont l'un reconnaît la légitimité à l'autre. Partant de ce postulat, nous pouvons dès lors affirmer que notre légitimité n'existe qu'en fonction des attentes de l'autre. Ainsi, si nous souhaitons asseoir notre légitimité, il est nécessaire, au préalable, de se placer en position de légitimité. En tant que responsable, nous nous devons donc d'adopter une position qui va permettre à l'autre, sous-entendu celui par qui nous souhaitons être reconnu, de partager nos principes et nos valeurs. Mais cela seul ne suffira pas. Il nous faudra argumenter et convaincre cet autre en apportant des preuves qui correspondront à son propre système de référence. Enfin, il nous faudra du temps car une seule preuve ne suffit pas pour devenir mais surtout rester légitime.

Quand quelqu'un dirige un groupe, que ce soit en Prince ou en leader, cela a des répercussions sur les individus impliqués. Il est possible d'être chef sans être dépendant de ce que cette position procure. Pour cela, l'individu doit être conscient de l'existence de puissants mécanismes dans lesquels il peut se retrouver piégé. Un leader possède des caractéristiques propres qui le distinguent mais qui correspondent aussi aux valeurs, attentes et objectifs de ses membres. Bien qu'il n'existe pas une unique façon d'être leader, les capacités à se rendre légitime, à se faire obéir naturellement et à mobiliser les énergies semblent coexister chez celui qui se revendique comme tel. Alors qu'il existe des motivations au besoin d'être chef, elles risquent, si elles ne sont pas contrôlées, de conduire aux dérives totalitaires des relations de pouvoir et de leadership. Sans cesse, le dirigeant doit interroger son intégrité. Comment ? Simplement en se posant la question suivante : « Est-ce que j'exerce mon pouvoir dans les limites qui me sont assignées et dans le souci des valeurs et du bien commun qui le justifie ? ». Et si la réponse est oui, il s'interrogera encore : « Ces justifications sont-elles réelles ou seulement un moyen commode d'évacuer mon propre questionnement éthique ? ».

D'une manière générale, si l'action collective implique impérativement des contrôles, une relation équitable doit se faire entre ceux qui les effectuent et ceux qui les subissent. De nombreux dilemmes structurent à la fois les comportements des individus au sein des organisations et les actions des dirigeants. Bien souvent, personne n'a de solution simple et définitive, et se posent ainsi des questions éthiques. L'essentiel pour le dirigeant est de rester en permanence cohérent avec ses principes et valeurs personnelles, souhaitant que celles-ci soient salutaires et non pas machiavéliques. Cet aspect nous semble essentiel pour tout cadre de santé et d'autant plus lors d'une démarche d'évaluation où la tentation de transgresser certaines morales peut être grande.

CHAPITRE III : EVALUATION

1. Introduction

Dans notre société actuelle, tout le monde est évalué et évalue tout le temps, des premiers pas jusqu'à la mort, en passant par l'école, le monde professionnel ou la retraite. Alors que rien n'est permanent sauf le changement, l'individu doit être créatif, motivé, intégré et productif. Et évaluer permet de poser la question du sens des comportements et actions. En effet, l'usage social de l'évaluation en milieu professionnel consiste, dans un souci d'équilibre et de pertinence, à comprendre, accompagner, dialoguer, résoudre et rationaliser les choix. Cependant, cette démarche semble également s'inscrire dans un espace d'estimation. Or, apprécier n'est pas aisé, d'autant que la mesure est difficile en sciences humaines. Et, en effet, n'est-il pas paradoxal de vouloir situer un individu sur une échelle à un moment donné alors que de par sa nature même, il est un être en perpétuel mouvement et évolution ?

Lors d'une évaluation, l'individu souhaite être reconnu à sa juste valeur pour ses réels mérites. Pourtant, alors que l'organisation tente, au travers de cet outil, d'instaurer une part d'humanité par une rencontre, l'évaluation semble renforcer les pressions exercées par cette même organisation sur les individus, en instaurant une mesure de performance.

Nous l'avons vu, l'organisation est un lieu de structuration des relations humaines. Elle représente un ensemble de valeurs et de règles auxquelles doivent s'adapter ses acteurs, et a pour mission de répondre aux demandes du marché. Les responsables désignés pour instaurer l'ordre et assurer la qualité ont pour rôle d'harmoniser et de développer les pratiques et compétences de ceux qu'ils encadrent. Ils se positionnent comme moteur de changement et levier de performances, tant individuelles que collectives. Mais ces processus induisent un certain contrôle des résultats. Bien que souvent diabolisée, tentons de percevoir l'évaluation comme un moyen d'orienter une décision en lien avec un besoin, qu'il soit individuel pour l'évalué ou collectif pour l'organisation. Selon nous, sa pratique s'appuie sur une démarche constructive et réaliste de l'individu plus que sur un recours exclusif à un outil dénué d'investissement humain. Il ne s'agit pas de penser ou d'agir selon ce qu'il convient de faire, mais de comprendre pour avancer.

2. Concepts théoriques⁵⁵

Le petit Robert définit l'évaluation comme l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose. Le terme porte dans son étymologie l'essence de ses contradictions et représentations actuelles. En effet, en ancien français, « *avaluer* » signifiait à la fois « *faire une évaluation* » et « *fixer la valeur de* ». Par la suite, « *évaluer* » a été défini comme « *déterminer approximativement la valeur de quelque chose* », mais aussi « *fixer le prix ou la valeur de quelque chose* ». Ce double sens introduit un paradoxe puisque le terme renvoie d'une part à une estimation subjective et approximative, et d'autre part, à une mesure objective et précise. De même, nous retrouvons dans le mot « *évaluer* », la notion de « *valeur* », dérivée du latin « *valere* » qui signifie « *avoir de l'importance* ». Evaluer est donc aussi donner de l'importance.

De manière globale, la démarche d'évaluation vise à mesurer, quantifier et caractériser une situation, un résultat ou une performance, de nature complexe, et donc a priori, difficilement mesurable. Selon l'objet ciblé et le choix de l'entreprise, cette démarche fait appel à des méthodes et des outils qui diffèrent⁵⁶. Evaluer consiste à mettre en relation des éléments issus d'un référé et un référent, ceci en vue de produire une information éclairante sur l'observable, pour enfin prendre des décisions⁵⁷. Le référent est ce à quoi se rapporte un matériel donné, en vue de devenir plus intelligible. Il est l'élément extérieur à quoi quelque chose ou quelqu'un peut être rapporté ou référé. Il joue le rôle de norme, de modèle. Il est ce, par rapport à quoi un jugement de valeur est porté. Il comporte les compétences visées ainsi que les critères qui les définissent. Le référé est, quant à lui, l'observable c'est-à-dire ce qui est observé, ce qui fait l'objet d'une mesure. Il est soit une démarche ou une production détaillée en indicateurs. Evaluer, c'est donc porter un jugement de valeur, à partir d'un outil de mesure, dans le but de prendre une décision.

Selon de nombreux ouvrages, un outil d'évaluation doit posséder trois qualités essentielles. La première est la validité ou le degré de précision avec lequel l'instrument mesure ce qu'il a pour objet de mesurer. La seconde est la fiabilité ou la constance avec laquelle un instrument mesure une donnée. La troisième est l'objectivité ou le degré de concordance entre les jugements portés par l'observateur et ce qui constitue une réponse correcte pour chacun des éléments d'un instrument de mesure. L'observation est donc aussi l'évaluation.

⁵⁵ <http://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9valuer> (page consultée en septembre 2016)

⁵⁶ <file:///C:/Users/user/Desktop/MUCY%20Entretien%20d%20evaluation%20personnel.pdf> (page consultée en septembre 2016)

⁵⁷ <http://www.cadredesante.com/spip/profession/pedagogie/L-evaluation-Definitions-et> (page consultée en septembre 2016)

Dans le domaine des ressources humaines, l'évaluation consiste à estimer la capacité des salariés à atteindre les objectifs qui leur sont assignés, c'est-à-dire leur niveau de performance. Comme nous le soulignons plus haut, l'usage d'un référentiel regroupant une série de critères et indicateurs de mesure permet de piloter l'investigation en évitant toute erreur d'analyse et d'interprétation⁵⁸.

Qu'elle soit détestée ou sanctifiée, un fait avéré est que toute démarche d'évaluation relève des activités de contrôle. Il importe cependant de différencier la notion de contrôle de celle d'évaluation. En effet, à la suite des travaux d'Ardoino et Berger⁵⁹, ces deux concepts se sont vus distinguer⁶⁰. Le contrôle permet de mesurer des écarts entre des produits ou démarches et une norme préétablie. Il est mono référentiel car il suppose uniquement un avant et un après. Il est régi par des normes de conformité, de logique et de cohérence. Il vérifie des indicateurs en vue de valider, rejeter, corriger ou sanctionner. Son but est la normalisation. Les procédures de contrôle ne sont pas annoncées et le sujet n'est pas un acteur actif de la démarche. En ce sens, nous pouvons aisément supposer qu'il soit un outil de choix pour l'organisation dont la visée est de faire rentrer les individus dans les rangs. L'amalgame se fait peut-être ici entre les deux notions. Alors que certains supérieurs présentent une démarche évaluative comme positive pour le travailleur, le fait de ne pas dépasser ce rôle de contrôle peut en faire une démarche peu enrichissante ou mal perçue par ceux qui la subissent. L'évaluation est, quant à elle, pluri référentielle. Elle englobe mais dépasse le contrôle. Elle privilégie le qualitatif au quantitatif. C'est peut-être également une des raisons qui fait qu'elle soit encore parfois peu utilisée dans certaines entreprises dont l'objectif premier est le rendement. En effet, elle requiert du temps et de l'énergie. Pourtant, au-delà du contrôle analytique, elle est conçue en vue d'élucider le fonctionnement et l'évolution du sujet. Ce dernier participe activement à la démarche.

A la question « L'évaluation est-elle une sanction ? », la réponse est intimement liée à la signification que nous mettons derrière le terme « sanction ». Voici trois définitions, chacune en lien avec un domaine de prédilection⁶¹ : l'histoire, le droit et la didactique. La première définition est d'inspiration historique : « *acte par lequel un souverain, le chef du pouvoir exécutif revêt une mesure législative de l'approbation qui la rend exécutoire* ». La deuxième se rapporte au droit et indique : « *peine ou récompense prévue pour assurer l'exécution d'une loi* ». Cette distinction de peine ou récompense semble un premier indicateur de nuancement de la notion. Il en est de même pour la troisième qui

⁵⁸ http://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank1.html (page consultée en octobre 2016)

⁵⁹ Jacques Ardoino et Guy Berger, tous deux professeurs en Sciences de l'Éducation ont écrit conjointement « Fondements de l'évaluation et démarche critique ».

⁶⁰ <http://warmaths.fr/ControlEvauaDef.htm> (page consultée en octobre 2016)

⁶¹ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/sanction> (page consultée en avril 2017)

s'apparente à la didactique : « *peine ou récompense attachée à une interdiction ou à un ordre, au mérite ou au démérite* ».

En pédagogie, le rôle de la sanction est social⁶². Ainsi, la sanction est une conséquence, positive ou négative, de la déviation à une norme sociale. Elle renvoie à une règle qui a été transgressée. La sanction est donc le moyen destiné à assurer le respect de l'exécution effective d'une règle ou d'une obligation. Au travers de quelques recherches, nous pouvons avancer que la sanction pédagogique porte sur des actes et non sur des personnes. De plus, elle ne sanctionne que l'indignité d'un comportement. Il s'agit de punir non parce qu'une faute a été commise mais pour qu'elle ne soit plus commise. Cela fait, selon nous, une différence certaine. Dans la sanction pédagogique, il est question de remettre les compteurs à zéro. Ce postulat sous-entend un nouveau départ mais aussi le fait de ne pas sans cesse revenir sur les erreurs du passé.

En règle générale, la sanction éducative a trois finalités : politique, éthique et psychologique. Politique puisqu'elle rappelle l'existence d'une loi, d'une règle qui sanctionne dans le « vivre avec ». Elle a donc ici une valeur de lien. Éthique car elle a pour objectif de rappeler à l'individu qu'il est responsable de ses actes et va devoir en répondre. Nous avons là une idée de réparation. Enfin, psychologique car une sanction rappelle qu'il y a un stop, une limite à ne pas franchir. Elle évite donc le sentiment de toute puissance. Ainsi, dans ce sens, nous pensons pouvoir avancer que l'évaluation est bel et bien une sanction⁶³.

Mais si au lieu de tenter de définir l'évaluation, nous nous posons la question du « pourquoi ». D'abord, l'évaluation est un moyen de suivre les progrès d'un individu ou d'un groupe par la mesure de l'atteinte des objectifs fixés. Ces derniers sont subdivisés en termes de connaissances (le savoir), de pratiques (le savoir-faire), d'attitudes (le savoir-être) et d'évolution et remise en question (le savoir-devenir). L'évaluation est donc l'outil qui permet aux individus de se situer vis-à-vis de ces objectifs. Ces derniers sont source de motivation et de prise de conscience puisque leur atteinte est l'indicateur qu'ils doivent encore fournir un effort ou, au contraire, se sont améliorés. De même, l'atteinte des objectifs permet également à l'évaluateur de se remettre en question et d'adapter sa prise en charge managériale, tant dans la forme que dans le contenu. Du moins, s'il le souhaite.

Ensuite, l'évaluation est le moyen de certifier officiellement que les objectifs ont bien été atteints. Cela peut prendre la forme d'un diplôme, une fonction, une gratification, une formation ou une promotion. Ainsi donc, l'évaluation est un indicateur de performance mais également un outil pédagogique qui contribue aux progrès, tant pour l'évalué que l'évaluateur. Mais n'oublions pas

⁶² <http://www.lien-social.com/Le-sens-de-la-sanction-dans-l-action-educative> (page consultée en avril 2017)

⁶³ Prairat Eirick, *La sanction en éducation*, col. que sais-je, Puf, 2011

qu'elle est aussi un outil de sélection. Difficile donc, dans ce sens, de la définir. Il semblerait bien que ce soient ses principaux protagonistes, et qui plus est, ceux qui la manient, qui fait d'elle ce qu'elle est. En vue d'approfondir nos recherches et d'éclaircir certains de nos questionnements, voyons comment est apparu le concept d'évaluation et comment il s'est développé au fil du temps.

3. Historique de l'évaluation

Au cours de ces deux derniers siècles, l'évaluation a fait l'objet de nombreux paradigmes, parfois opposés, selon une vision quantitative ou qualitative. William Shadish⁶⁴ suggère que « *tous les évaluateurs devraient connaître les théories de l'évaluation parce qu'elles sont au centre de notre identité professionnelle* ». Cette citation peut intéresser les praticiens de la santé puisqu'elle suggère que l'identité professionnelle se construit sur la conceptualisation des pratiques et que, puisque l'évaluation fait partie de leur pratique, elle fait donc aussi partie de leur identité professionnelle. Cet auteur souligne également que « *faire une expérience aléatoire n'est pas la marque d'un évaluateur. Ce qui nous différencie d'un économiste ou d'un sociologue, c'est la conjonction entre la construction d'un savoir, la production d'un jugement de valeur et l'utilisation de l'évaluation pour prendre des décisions et modifier des actions* ». Au vu de cette citation, nous pourrions donc tirer la conclusion que l'évaluation est un jugement de valeur. Mais, en effet, l'est-elle ?

Malgré la multitude des théories en lien avec l'évaluation, une constante ressort, celle de l'identification de trois composantes et fonctions : le processus qui vise à obtenir des informations sur la valeur d'une action ; le produit du processus ou le jugement de valeur ; l'usage de ce produit qui est la prise de décision en vue de modifier l'action. C'est donc connaître pour juger et finalement décider. La connaissance renvoie à ce qui est vrai, le jugement à ce qui est juste, la décision à ce qui est opportun. Pour mieux connaître et utiliser les modèles théoriques relatifs à l'évaluation, nous vous proposons un survol historique de quelques modèles, dont les trois fonctions identifiées ci-dessus sont le fil conducteur⁶⁵.

Signalée dès l'époque de la dynastie des Han au deuxième siècle, en lien avec la constitution d'un corps de fonctionnaires, l'évaluation se généralise seulement au dix-huitième siècle avec le développement de nos sociétés modernes. Ainsi, des systèmes d'évaluation d'actions et de processus se mettent en place tels que l'inspection administrative dans les secteurs scolaires, sociaux et sanitaires ou la mise en place de commissions parlementaires chargées de juger la qualité des programmes politiques. Ces modalités d'évaluation mettent l'accent sur le jugement de valeur.

⁶⁴ Professeur américain ayant reçu une récompense pour sa théorie de l'évaluation.

⁶⁵<http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/390/04.htm> (page consultée en septembre 2016)

Au dix-neuvième siècle, apparaît la notion d'évaluation des résultats par des outils méthodologiques. L'importance est ici accordée à l'information récoltée à partir de ce que Monnier⁶⁶ appelle le « paradigme démographique ». La vérité se conçoit à partir d'un examen macroscopique des phénomènes. Désormais, la statistique analyse la santé, la sociologie ou encore l'économie. Même si l'évaluation n'est pas encore reconnue comme telle, les données descriptives sont utilisées en vue d'expliquer certains phénomènes, attribuer une valeur ou prendre une décision.

Vers les années 1930, l'évaluation prend son essor dans le domaine de l'éducation, avec notamment l'approche de Tyler⁶⁷ qui propose une coupure avec les pratiques pédagogiques précédentes. En effet, alors que précédemment l'évaluation était centrée uniquement sur les étudiants et la mesure de leur succès, il suggère de ne plus comparer les résultats des élèves entre eux ou par rapport à une norme. Son concept est de mettre ces résultats en relation avec un programme éducatif. La concrétisation de ce dernier est un ensemble cohérent d'objectifs et de contenus éducatifs associés à des moyens humains et matériels planifiés dans le temps.

Après la seconde Guerre Mondiale, les outils et les techniques d'évaluation connaissent un développement considérable, notamment aux Etats-Unis avec la production de tests standardisés et de nouvelles procédures statistiques. Mais bien que les scientifiques accumulent des données, la réflexion sur le rôle de l'évaluation reste quasi inexistante.

Dans les années 1960, l'évaluation devient un passage obligé de tout programme public. Monnier analyse cette institutionnalisation comme un double phénomène politique : d'une part, la volonté du gouvernement de contrôler les moyens financiers mis à la disposition des administrations publiques et, d'autre part, la nécessité, pour ce même gouvernement, de justifier sa propre activité. Ainsi, l'évaluation devient une pratique systématique, principalement dans les domaines de l'éducation et de la santé. En réponse à cette demande croissante, une véritable industrie de l'évaluation se développe par la multiplication de réseaux professionnels, de formations et de centres d'études.

Les années 1970 se caractérisent par une déclinaison de multiples modèles d'évaluation. A l'époque, Michaël John Scriven la définit comme « *la détermination systématique et objective de la valeur d'un objet ou d'une action* ». L'objectivité est, pour lui, justifiée par l'emploi d'instruments de collecte de données. Nous lui devons également la distinction⁶⁸ entre évaluation sommative et formative. L'évaluation sommative sert à repérer les acquis et certifie les compétences. Sa fonction est

⁶⁶ Eric Monnier dirige le centre de recherche spécialisé en évaluations des politiques publiques.

⁶⁷ Ralph W. Tyler (1902-1994) est américain. Il a débuté sa carrière dans l'enseignement en tant que professeur de sciences. Il a ensuite poursuivi un doctorat en psychologie de l'éducation

⁶⁸ <https://www.enseigner.ulaval.ca/ressources-pedagogiques/l-evaluation-formative-et-sommative> (page consultée en février 2016)

certificative. Elle pose une barrière pour le passage dans le secteur suivant, qu'il soit scolaire ou professionnel. L'évaluation formative, quant à elle, vise à organiser et à réajuster le travail dans un esprit d'apprentissage. Sa fonction est régulatrice. Elle ne juge pas, ni la personne ni les performances, mais définit quantitativement et qualitativement le travail à effectuer pour atteindre les objectifs visés. En lien avec cette dernière, nous nous attarderons par la suite sur l'éventuelle fonction d'apprentissage de l'évaluation. Pour en revenir aux années septante, elles sont également marquées par l'apparition du débat entre les adeptes du quantitatif et ceux du qualitatif. Mais alors que certains ont tenté de combiner les avantages réciproques des méthodes, aucun modèle unificateur n'a su rallier les différentes approches. Le seul point d'entente des différents opposants est la fonction principale de l'évaluation : le recueil d'informations. Les nombreuses théories de l'époque mettent en avant le jugement de valeur et la décision, et tendent à s'interroger sur les conditions d'utilisation de l'évaluation. Un des modèles appelé CIPP⁶⁹, stipule que « l'évaluation est le processus par lequel on délimite, obtient et fournit des informations utiles permettant de choisir parmi les décisions possibles ».

Le souci des années 1980 est la recherche de principes pragmatiques pour concevoir et mener une évaluation selon la situation. C'est à cette époque que nous devons certaines recommandations telles que celles-ci : l'identification de questions pertinentes ; l'abandon de mesures quantitatives au profit des méthodes qualitatives soucieuses des variations et du contexte ; l'implication des acteurs dans le processus et les conclusions ; l'accent sur le feed-back ; le souci des intérêts et besoins du sujet évalué. Peu à peu, les écarts se marquent entre une approche professionnelle de l'évaluation orientée principalement sur l'information et une évaluation participante orientée vers la décision mais aussi la collaboration entre évaluateurs et acteurs.

Les années 1990 marquent l'avènement des théories qui défendent la coopération et la participation des deux parties lors d'une démarche évaluative. Le modèle de David Fetterman appelé « évaluation renforçante⁷⁰ » est celui qui propose le maximum de participation des acteurs et le minimum de contrôle de l'évaluateur sur les décisions. Les rôles de ce dernier sont de former, faciliter, défendre, éclairer et libérer. L'évaluateur est ici engagé aux côtés des acteurs. Cependant, pour que ces rôles puissent être réalisés, trois conditions doivent être réunies : un processus démocratique, une communauté d'apprenants et du temps.

Mais qu'en est-il de nos jours ? Si historiquement, les différentes fonctions de l'évaluation sont apparues de manière distincte, les pratiques actuelles semblent aller vers une mixité de celles-ci et

⁶⁹ Context, Input, Process, Product

⁷⁰ Empowerment Evaluation

viser une quatrième fonction, celle de l'apprentissage. Et, en effet, si nous considérons un programme d'actions comme un processus continu qui soutient l'apprentissage des acteurs, l'évaluation peut se définir comme un processus d'apprentissage dont l'évaluateur a pour rôle de soutenir le processus. Ainsi donc, comme dans toute situation d'éducation, premièrement, l'évaluation et l'évaluateur ne sont utiles que s'ils renforcent cet apprentissage et, deuxièmement, l'appropriation du processus par les acteurs est l'élément fondamental de l'utilisation de celui-ci.

Monnier va même plus loin en soutenant que l'évaluateur ne peut plus être un « simple » évaluateur traditionnel, expert en méthodes et examinateur de la valeur de ce qui est évalué. « *Le chargé d'évaluation contemporain devient un maïeuticien⁷¹, un méthodologue et un médiateur* », nous dit-il. Maïeuticien car il clarifie les questions des acteurs, dévoile les enjeux sociaux et valeurs et précise les critères de référence. Il engage ainsi les acteurs dans une démarche d'analyse et de compréhension de la situation, ceci dans un but d'évolution. Méthodologue car son intervention auprès des acteurs est accompagnée et supportée par des informations valides. L'évaluateur est le garant de la crédibilité externe de l'action auprès des hautes instances. Enfin, l'évaluateur est un médiateur car, engagé dans un processus politique, il a le rôle d'obtenir auprès de sa hiérarchie des compromis sur la définition des objectifs de l'évaluation et sur les informations à recueillir. De même, il doit découvrir pour formuler des conclusions et propositions approbatives qui permettent la suite de l'action⁷². L'évaluateur est ici un acteur qui intervient sur les trois composantes et fonctions de l'évaluation mais les dépasse par sa visée d'apprentissage.

Soulignons que l'évaluation vue comme outil d'apprentissage autorise, en plus, la progression collective puisque le choix de développement de cette approche n'est pas du seul ressort de l'évaluateur. Au contraire, il doit être le choix collectif de l'ensemble des acteurs qui en bénéficient, qui le mènent ou encore qui le financent. Car, il est vrai, l'investissement pour l'évaluation a un coût : le temps des individus qui s'y engagent. Pourtant, bien qu'elle soit encore peu développée dans les institutions de soins, il est indéniable qu'elle fonctionne. Mais peut-être le cadre de santé, s'il est à l'aise avec les trois premières fonctions qui sont connaître, juger et décider, ne se voit-il pas comme un pédagogue qui enseigne les différents savoirs aux membres de son équipe ? En vue d'éclaircir notre questionnement, investiguons les différentes formes d'évaluation professionnelle. Etant donnée la multitude de formes qu'elle puisse prendre et le temps qu'elle requiert, aurions-nous un début de réponse quant au fait que cet outil soit si peu utilisé au sein de nos institutions de soins ?

⁷¹ Pédagogue qui suscite la pensée intellectuelle

⁷² <http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/390/04.htm> (page consultée en mars 2016)

4. Différentes formes d'évaluation professionnelle

Il existe une grande variété de méthodes d'évaluation ainsi que de grandes différences dans la manière de les mettre en pratique, ceci d'une entreprise à l'autre. Pour éviter toute confusion, précisons que l'évaluation n'est ni une supervision, ni un audit, ni un contrôle de qualité⁷³. La supervision est une procédure d'organisation quotidienne du travail qui définit comment fonctionne la hiérarchie, c'est-à-dire comment et par qui est défini le travail à réaliser, la façon de le contrôler et de valider les résultats. L'audit, qu'il soit interne ou externe, est une méthode d'analyse du fonctionnement d'une entreprise ou d'un service. Il peut s'intéresser à l'évaluation d'une forme d'organisation du travail, au flux d'informations, aux mesures de performances de l'organisation, à la qualité des produits et services, aux dysfonctionnements, aux coûts ou à la valeur ajoutée de certaines opérations. Enfin, le contrôle de qualité porte sur les procédures, les produits et les services de l'entreprise. Il est souvent lié au respect des prescriptions légales, comme par exemple celles qui concernent la qualité des produits et de l'environnement, permettant ainsi l'obtention de certifications particulières, comme celles de type « ISO⁷⁴ ».

L'évaluation du travailleur, quant à elle, peut porter sur différentes caractéristiques du travail : les compétences, les objectifs atteints et les comportements⁷⁵. Dans l'évaluation des compétences, également appelée « bilan de compétences », l'évaluation est principalement orientée vers le besoin de formation ou les perspectives de réorientation. Cependant, des garanties doivent être prises pour qu'elle ne conduise pas à l'éviction des moins qualifiés. Dans l'évaluation des objectifs à atteindre, qu'ils soient commerciaux ou autres, il est indispensable que, au préalable, les objectifs aient été clairement formulés et expliqués à l'employé par la hiérarchie. De même, les conditions et l'évolution du contexte dans lesquels les objectifs ont été atteints ou non doivent impérativement être pris en compte. Enfin, dans l'évaluation des comportements, par exemple vis-à-vis des clients ou au sein des équipes de travail, les attentes doivent être clairement décrites et les méthodes être le plus objectives possible. En effet, le risque d'une évaluation arbitraire est très important, de même que celui de la baser sur des aléas tel que le mécontentement ponctuel de certains clients, une difficulté transitoire dans l'équipe ou l'humeur de l'évaluateur.

A l'interrogation, « Faut-il évaluer des individus ou des équipes ? », c'est là aussi une question de choix, bien qu'il apparaisse que la majeure partie des entreprises soient moins enclines à pratiquer des évaluations collectives. Or, dans l'évaluation individuelle, la dimension collective du travail et la performance de groupe sont souvent mésestimées. Par contre, dans l'évaluation collective, c'est la

⁷³ <http://www.ftu.be/documents/ep/EP-evalindiv.pdf> (page consultée en février 2016)

⁷⁴ Organisation internationale de standardisation : elle établit et publie des normes internationales.

⁷⁵ <http://www.ftu.be/documents/ep/EP-evalindiv.pdf> (page consultée en février 2016)

différenciation des besoins et des attentes de chaque employé qui risque d'être lésée. Peut-être sont-elles simplement complémentaires, au même titre qu'elles pourraient l'être avec l'autoévaluation.

4.1. Evaluation individuelle

Les entretiens individuels ayant comme base l'évaluation sont nombreux dans les entreprises. Or, le recensement des différents types d'évaluation individuelle n'est pas exhaustif et leurs dénominations peuvent varier d'une entreprise à l'autre : bilan de compétences, entretien professionnel, bilan d'appréciation, entretien ou bilan de fonctionnement, entretien annuel d'évaluation, et nous en passons. Bon nombre de travaux ayant déjà été consacrés aux diverses méthodes d'évaluation individuelle, notre intérêt n'est ni de tous les énumérer ni de les comparer ni d'expliquer leur déroulement, mais bien de les généraliser en nous centrant sur une seule donnée : l'individualité. Dans cette partie de chapitre, nous parlerons donc de l'évaluation individuelle au sens large.

L'évaluation individuelle des salariés⁷⁶ est une pratique de plus en plus répandue dans de nombreuses entreprises, aussi bien dans le secteur marchand que dans le secteur non marchand. Elle est un outil de gestion des ressources humaines qui s'est développé en réponse à la transformation de la relation de service, aux nouvelles formes d'organisation du travail, au raffinement des méthodes de contrôle du travail et à l'individualisation de la relation de travail. Abordons ces différents facteurs, point par point.

Premièrement, qu'entendons-nous par relation de service ? Il s'agit des relations entretenues avec les fournisseurs, les sous-traitants ou encore les distributeurs. Cette relation de service a pris une importance croissante dans le travail, autant pour les salariés du secteur des services que pour les emplois industriels. Elle est caractérisée par deux tendances qui, alors qu'elles semblent contradictoires, sont, en fait, complémentaires. D'une part, nous avons dans la relation de service, une médiation de plus en plus systématique de la technologie. L'internet, les bases de données, les logiciels de gestion de la clientèle permettent l'expansion considérable de la codification des connaissances. D'autre part, croissent les compétences dites relationnelles chez les employés. Cette connaissance tacite, qui ne peut être modélisée dans la technologie, est redécouverte par les gestionnaires des ressources humaines. Elle est un élément de différenciation et de compétitivité entre les travailleurs et entre les entreprises.

Deuxièmement, en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation du travail ont émergé, ces dernières décennies, le travail par projet, le travail par équipe et l'orientation clientèle. Le travail par projet remplace de plus en plus les formes classiques d'organisation du travail. Il est défini par une

⁷⁶ <http://www.ftu.be/documents/ep/EP-evalindiv.pdf> (page consultée en janvier 2016)

échéance, malheureusement souvent trop courte, des moyens, souvent insuffisants et des résultats à atteindre, souvent surdimensionnés. Le travail en équipe, qu'il soit par projet ou non, impose de nouvelles exigences en termes d'autonomie, d'organisation, de communication et de gestion des tensions. L'orientation clientèle impose, quant à elle, de nouvelles contraintes de flexibilité et de disponibilité, qui sont vécues différemment d'un travailleur à l'autre. En effet, la priorité accordée au client inclue l'irruption d'une tierce personne dans la relation entre l'employeur et l'employé. Ce client joue donc également un rôle dans la détermination des rythmes de travail, des contraintes de disponibilité et des critères de qualité du travail réalisé.

Troisièmement, apparaissent des méthodes de contrôle sur le travail, de plus en plus raffinées : contrôle électronique des performances, étalonnage des performances individuelles, standardisation des procédures de contrôle de la qualité à travers les normes « ISO » pour ne citer qu'elles. En parallèle à l'apparition de ces procédures, nous constatons la résurgence de la dimension subjective du travail, soit de l'ordre du bien-être au travail soit de l'accomplissement de soi. Cette dimension est, sans aucun doute, aussi à évaluer.

Quatrièmement, certains aspects de la gestion du personnel tendent de plus en plus à être individualisés. Les pratiques d'évaluation justifient ainsi les primes, promotions, avantages extrasalariaux, accès à la formation, voire même le salaire lui-même. L'individualisation se manifeste par le report sur l'individu des nouvelles contraintes du travail, notamment la disponibilité, la flexibilité ou la nécessité de maintenir son « employabilité » par la mise à jour de ses connaissances. Or, il est également à souligner que dans notre société actuelle, les attentes à l'égard du travail et les compromis que les individus sont prêts à accepter se différencient fortement selon les générations, le genre, les situations familiales ou personnelles, les métiers ou encore les cultures d'entreprise.

Face à ces quatre éléments, le travail semble de moins en moins mesurable par les paramètres traditionnels. Le besoin d'une évaluation qualitative tend à s'imposer face à une relation de travail de plus en plus individualisée mais également pressée de signes de reconnaissance. De plus, la construction des compétences et la formation tout au long d'une vie semblent nécessaires pour gérer l'incertitude du lendemain. Soumises aux aléas du marché et à l'évolution technologique qui privilégient la rentabilité à court terme aux dépens d'un développement durable, les entreprises actuelles sont amenées à moduler fréquemment leur stratégie. Or, faire évoluer la stratégie d'entreprise, c'est faire évoluer, à la fois, les actions des individus qui font l'entreprise, et à la fois, leurs compétences à mener des actions. Car ne l'oublions pas, la première richesse d'une entreprise sont les acteurs qui la servent. Dans cette logique, l'entretien individuel d'évaluation permet aux dirigeants de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. Et par

conséquent, ils peuvent ainsi indiquer quelle évolution chacun doit apporter à son travail en vue de contribuer à celle de son entreprise.

En ce sens, par l'intermédiaire des managers, l'évaluation individuelle est un outil qui permet aux dirigeants de dévoiler aux salariés les caps stratégiques de l'entreprise. De son côté, le salarié peut déterminer les nouvelles compétences à acquérir en vue de participer aux objectifs de cette même entreprise. Mais encore faut-il qu'il y ait de la part de la direction une véritable volonté d'information des travailleurs au travers de cette démarche. Examinons de plus près les finalités de l'évaluation individuelle en regard de trois acteurs distinctifs : la hiérarchie, le travailleur et le manager.

4.1.1 Hiérarchie

La hiérarchie, ayant pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise, se doit d'évaluer le portefeuille de ressources humaines tout en anticipant l'évolution des compétences. Ainsi, le processus d'évaluation est au carrefour de la gestion des ressources humaines pour quatre raisons. Premièrement, il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et le membre de son équipe. Deuxièmement, il sert de base pour que les salariés connaissent leur entreprise. Troisièmement, il sert de référence pour toutes les décisions de gestion de ressources humaines : formation, rémunération, recrutement, mobilité et gestion des compétences. Enfin, quatrièmement, cette rencontre est un moment crucial de communication en entreprise.

4.1.2 Travailleur

Concernant le travailleur, l'évaluation individuelle peut être envisagée comme un outil de développement puisque, premièrement, elle lui permet de formaliser la finalité de son travail, c'est-à-dire de donner un sens à ce qu'il fait et comprendre sa place dans l'entreprise. Deuxièmement, elle est le vecteur qui lui permet de faire le point sur son expérience et connaître les compétences à acquérir. En effet, chaque salarié doit pouvoir connaître sa contribution et faire valider ses compétences s'il veut ou s'il doit un jour les faire évoluer. Troisièmement, l'évaluation permet au salarié d'effectuer le bilan de sa carrière et d'avoir une visibilité sur son avenir.

Bien qu'il paraisse évident que ces trois thèmes soient obligatoirement abordés dans toute entreprise, qu'il y ait d'ailleurs ou non des pratiques évaluatives formelles, il semble, d'après nos lectures, que ce ne soit pas toujours le cas. Cela nous paraît regrettable puisque ce type de démarche permet au salarié d'obtenir des informations nécessaires à tout accomplissement humain : du sens, de la reconnaissance, de la transparence et de la visibilité. Mais encore faut-il que les manager soient formés à cet effet ou simplement souhaitent réellement insuffler cet effet.

4.1.3 Manager

Voyons à présent en quoi l'évaluation individuelle peut être contributive au manager. Rappelons-nous au préalable que l'évaluation est un acte de management. Même dans une entreprise où aucune démarche évaluative n'est mise en place, il n'est pas rare de constater que certains managers instaurent des rencontres individuelles en vue de faire le point avec chaque membre de leur équipe. Ces rencontres n'ont bien souvent pas de nom, sont effectuées de manière informelle et sont planifiées aléatoirement selon les disponibilités de chacun. Peut-être que, consciemment ou non, ces managers savent qu'il est impossible de gouverner sans des échanges approfondis avec chacun des membres des équipes qu'ils encadrent. Quant aux autres, sans doute rétorqueront ils qu'ils n'attendent pas l'instauration d'un tel processus pour gérer leurs équipes et que, qui plus est, ils échangent avec elles tous les jours. Or, il convient de différencier un entretien évaluatif d'un entretien dit « fréquent ». Ce dernier qu'il soit quotidien, hebdomadaire ou mensuel sert uniquement à régler les problèmes ponctuels et mineurs. Il se fait sans recul et dans l'action afin de servir une efficacité à court terme. Il a pour objet de pallier une difficulté. L'entretien d'évaluation sert, au contraire, à prendre du recul. Il est le seul moment où les protagonistes ne sont plus dans l'action et entrent dans une réflexion mutuelle introspective. Ils peuvent, enfin, prendre le temps ! Il est l'instant qui laisse place à l'analyse de la période écoulée et permet de réfléchir à la mise en place de solutions préventives ou curatives pour faire face aux difficultés éventuelles.

Mais revenons-en aux contributions de l'évaluation au service du manager. La première est qu'elle lui permet d'établir un bilan sur le résultat de chaque salarié afin de fixer à ce dernier des objectifs. La deuxième est qu'elle lui permet d'instaurer une relation d'échange approfondi avec un individu qu'il côtoie quotidiennement mais ne connaît pas forcément bien. Troisièmement, cette rencontre lui permet de connaître et réguler le sentiment d'équité de chacun des membres de son équipe. Dans ce même ordre d'idée, l'évaluation est un moment privilégié où le manager peut répondre au besoin de reconnaissance et de retour sur le travail accompli, ceci pour chacun. Enfin, quatrièmement, elle lui permet de faire le point sur les compétences des individus qu'il encadre afin d'en déceler les lacunes ou de les faire évoluer.

Opportunités	Menaces
Levier de communication	Coût : temps et énergie
Bilan sur résultats	Non prise en compte du collectif de travail
Information sur compétences à acquérir	Non prise en compte des besoins de l'autre
Outil de gestion des ressources humaines : formation, rémunération, recrutement, mobilité	Non équité
Sens et compréhension aux actions	Communication à sens unique
Visibilité sur avenir	Non transparence
Reconnaissance	Refus de remise en question
Prise de recul	Pas de ressenti de bénéfice

En conclusion, nous dirons que l'évaluation individuelle est un type de démarche qui permet d'homogénéiser les méthodes de management et garantit un échange entre le manager et son équipe sur les points clés des missions respectives de chacun. Mais encore faut-il pour cela que le manager soit enclin à entendre la moindre remarque ou suggestion.

A la recherche de performance, l'organisation cherche à mobiliser au maximum l'engagement individuel. L'évaluation est un outil au service de cette logique de performance. Toutefois, n'oublions pas que si de nos jours la performance individuelle est devenue une référence majeure en matière de gestion, au détriment d'ailleurs de la performance collective, cet individualisme organisationnel n'est peut-être qu'un leurre. Pourquoi, direz-vous ? Simplement parce que, selon nous, la majeure partie des entreprises semble avoir oublié que la première valeur ajoutée d'une organisation réside dans son collectif de travail. Certes, la contribution individuelle est plus flexible et mesurable que la collective. Or, elle ne peut exister sans l'interaction des différents acteurs de l'organisation. Ainsi, lors de la mise en place d'une démarche d'évaluation individuelle, ses limites ne doivent pas être occultées puisqu'elle ne tient pas compte de la valeur ajoutée du collectif de l'entreprise.

Il est donc souhaitable que l'évaluation individuelle ne soit pas considérée comme le seul outil de mesure de la performance humaine de l'entreprise. Et même si les intérêts de performance et de profit ne sont pas cachés par la hiérarchie, les objectifs ne pourront être atteints que si le salarié a le sentiment que cet outil lui apporte une rétribution personnelle, quelle que soit la forme que l'évaluation prenne. Ceci constitue la deuxième raison d'être d'une évaluation : la théorie du gagnant-gagnant ou la logique d'équité. Mais pour cela, nous insistons, le salarié doit être convaincu que cet outil va lui permettre de se situer par rapport à son travail et ses missions, et surtout d'évoluer.

4.2. Evaluation collective

L'évaluation individuelle du personnel étant de plus en plus critiquée, notamment en raison des biais auxquels le processus est soumis et du temps qu'il requiert, apparaît peu à peu au sein de certaines entreprises, l'évaluation collective des performances⁷⁷. Et en effet, la question se pose : « Alors que l'évaluation professionnelle se limite le plus souvent à une analyse des prestations et compétences individuelles, et bien qu'elle soit nécessaire, est-elle pour autant suffisante ? ». Et si ces deux types d'évaluation étaient simplement complémentaires ?

Le principe systémique selon lequel « le tout est différent de la somme des parties » s'applique également au domaine de l'évaluation du personnel. En effet, il se peut notamment que, bien que chaque membre de l'équipe soit performant individuellement, l'équipe prise dans son intégralité ne le soit pas. Et ceci, inversement. De même, bien que le manager joue un rôle important dans le processus, la performance d'une équipe ne peut être réduite à la qualité managériale du responsable. Si certaines tâches relèvent de l'entière responsabilité d'un seul individu, d'autres, au contraire, sont portées par plusieurs personnes, soit conjointement au même moment, soit à tour de rôle lors de différentes étapes d'un processus. Dans ce cas, il paraît préférable de procéder à une appréciation finale d'ensemble. Cependant, si nous souhaitons évaluer une équipe et apprécier sa contribution en termes de produits ou services, il est souhaitable de fixer certains critères, ceci afin d'éviter l'absolutisme. Ainsi, avant la période d'évaluation, l'établissement d'indicateurs de réussite permet de déterminer à partir de quel moment nous pouvons considérer que l'équipe a réussi sa mission.

De plus, chaque équipe a un public cible, le client, qu'elle se doit de satisfaire au mieux. Évalués jusqu'à présent individuellement par le manager, certains paramètres peuvent ainsi faire l'objet d'une évaluation collective par ce même client : compétences techniques, diligence et qualité de la communication. Par la diligence, nous entendons disponibilité, respect des délais, suivi, capacité à apporter des solutions, anticipation des problèmes potentiels. Par la qualité de communication, nous nous référons à la clarté de l'information, la mise au courant des « bonnes » personnes au « bon » moment, un contact avenant et le respect.

L'évaluation collective peut également permettre aux équipes d'évaluer leur propre fonctionnement interne en s'attardant soit sur des aspects relevant du climat de travail comme les risques psychosociaux ou la gestion des conflits, soit sur des éléments collectifs susceptibles d'influencer la performance groupale. Ces derniers se subdivisent en trois sous-groupes. Le premier analyse la qualité de la collaboration intra-groupale : l'entraide, l'implication dans les projets des différents

⁷⁷<https://www.hrtoday.ch/fr/article/les-avantages-et-les-inconvenients-de-l%E2%80%99evaluation-collective-des-performances> (page consultée en janvier 2016)

membres, l'esprit coopératif plutôt que compétitif entre collègues, le niveau de communication, le transfert des connaissances et des compétences. Le second sous-groupe mesure le degré d'adéquation des profils par la maîtrise des aptitudes requises, l'utilisation des points forts de chacun ainsi que la complémentarité des compétences internes du groupe. Enfin, le dernier évalue le niveau d'ouverture c'est-à-dire l'esprit d'apprentissage continu et l'acceptation du changement.

Cette démarche présente donc quelques avantages certains dont le premier est la prise en compte du facteur collectif. L'implication individuelle ne disparaît pas mais l'évaluation collective d'une équipe relativise le rôle individuel d'une performance, qu'elle soit positive ou négative. En effet, le niveau d'interactions est tel qu'un travailleur ne peut jamais être tenu pour seul responsable d'une performance ou, à l'inverse, d'une contre-performance. Son deuxième est qu'elle permet d'apprécier la pertinence du fonctionnement interne du groupe : l'efficacité des processus et procédures, les règles établies, les liens hiérarchiques, les liens de collaboration et la répartition des tâches. Elle offre ainsi la possibilité de mettre en lumière un dysfonctionnement collectif et d'y remédier. Enfin, le troisième avantage de la démarche collective d'évaluation est qu'elle promeut l'esprit d'équipe. En effet, sensibiliser un groupe autour d'objectifs communs peut augmenter sa solidarité, d'autant plus si chaque membre sait que la gratification sera, elle aussi, collective.

L'intérêt de cette présentation n'est pas de louer ou de diaboliser l'une ou l'autre démarche d'évaluation. Il ne nous paraît d'ailleurs pas envisageable de supprimer l'évaluation individuelle. De plus, privilégier l'évaluation collective risque d'entraîner une désresponsabilisation chez certains. Cependant, s'il nous semble nécessaire de pouvoir estimer l'implication et le mérite de chacun, ne considérer la performance qu'à un seul niveau individuel nous paraît réducteur. Non seulement la démarche collective peut apporter un autre regard sur la performance, mais elle peut également fournir des compléments d'informations utiles pour l'évaluation individuelle⁷⁸.

Or, peu d'entreprises ont recours à l'évaluation collective, et d'après nos recherches aucune institution de soins en Belgique. Pourtant, les avantages qu'elle offre et les indicateurs abordés nous semblent en adéquation avec l'hôpital-entreprise actuel. Bien que peu de littérature et de témoignages soient consacrés à cette pratique, nous avons, néanmoins, recueilli quelques réflexions d'après une étude⁷⁹ menée auprès d'entreprises en Suisse qui pratiquent l'évaluation collective. Voici ce que nous pouvons en retenir.

Tout d'abord, la gestion du personnel s'organise collectivement, c'est-à-dire avec des objectifs d'équipe et une récompense partagée entre les membres, sous forme d'une prime ou d'un bonus. La

⁷⁸ <https://www.hrtoday.ch/fr/article/les-avantages-et-les-inconvenients-de-l%E2%80%99evaluation-collective-des-performances> (page consultée en février 2016)

⁷⁹ Enquête menée par la Haute Ecole d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud en Suisse.

plupart des personnes interrogées semblent satisfaites du système collectif. Par contre, seul un tiers d'entre elles pense que leur performance individuelle est meilleure et la moitié ne voit aucune différence entre le collectif et l'individuel.

Toujours selon cette enquête, ce système apporterait de nombreux avantages dont la collaboration, la solidarité, l'échange d'information, la communication, le partage des compétences, l'augmentation de l'engagement au travail et l'obligation de ne pas décevoir le groupe. Il permettrait également une meilleure ambiance de travail grâce à la solidarité et la visée d'un but commun. En effet, les membres semblent plus intéressés par ce que font les autres et se donnent mutuellement des conseils. Donc, bien que les individus ne soient pas forcément convaincus que leur performance propre augmente avec une gestion collective, celle-ci amène quand même de nombreux atouts pour le fonctionnement de l'organisation. Et il est vrai que l'entraide et le partage des connaissances sont des forces importantes pour toute entreprise.

Cependant, ce modèle a également ses limites. Toujours selon cette enquête, le risque majeur est celui du « passager clandestin », c'est-à-dire l'individu qui ne fait rien mais profite des résultats de l'équipe pour recevoir sa récompense. De même, ce système ne peut fonctionner sans un manager capable de contrôler et recadrer le travail du groupe. Ce même manager doit également formuler des objectifs réalistes, maîtriser les techniques de communication, être équitable, gagner la confiance de son équipe et lui-même avoir confiance en celle-ci, sans quoi, il n'obtiendra pas l'adhésion de l'ensemble du groupe. Un autre désavantage du modèle collectif est qu'il ne convient pas aux leaders d'opinion qui refusent de partager leurs primes et récompenses avec les autres. Bien qu'ils soient prêts dans un premier temps à aider leurs collègues, ils risquent très vite d'être moins performants voire même de quitter l'entreprise, tant ils auront le sentiment de devoir fragmenter leur succès. Ainsi, ce modèle semble convenir essentiellement aux individus dont le niveau de performance se situe dans la norme et non aux « meilleurs ».

Opportunités	Menaces
Mesure du collectif de travail	Déresponsabilisation de certains
Information sur climat de travail	« Passager clandestin »
Collaboration intra groupale : entraide, implication, coopération, complémentarité	Nécessité d'un manager qui contrôle mais communique et fait confiance
Partage de connaissances et compétences → Idée d'apprentissage	Pas pour les leaders d'opinion
Complément d'information de l'évaluation individuelle	Pas de prise en compte des besoins individuels
Récompenses et fautes partagées	Pas pour les « meilleurs »

En conclusion, cette enquête révèle que le travail collectif apporte de nombreuses compétences stratégiques à l'entreprise telles que la communication, le partage des connaissances, la solidarité et la collaboration. Les travailleurs sont évalués en rapport aux objectifs du groupe. Cette évaluation collective n'est possible que si le manager est capable de créer une culture de communication par des réunions régulières et des feed-back, qu'ils soient négatifs ou positifs. De même, il doit être mature et formé aux techniques de contrôle de travail et d'évaluation. Sans équité, ce système ne peut pas fonctionner car il crée des jalousies et frustrations, surtout chez les meneurs du groupe qui ne comprennent pas pourquoi ils doivent travailler pour les autres. Ce système est donc possible mais il est fragile.

La gestion collective du personnel peut soit se faire au niveau des équipes, avec des objectifs de groupe et des récompenses partagées entre les membres, soit au niveau de toute l'organisation, en regard d'objectifs liés au chiffre d'affaire global de l'entreprise. Cependant, des objectifs trop éloignés du quotidien des personnes risquent de les démotiver. Il est donc préférable que les objectifs restent au niveau de l'équipe, de manière à ce que les membres puissent concrètement voir leur apport. Peu d'entreprises utilisent ce système collectif. Bien qu'il ait de nombreux avantages, il peut, s'il est introduit dans une équipe où la dynamique est difficile voire négative ou si le manager est peu capable ou peu présent, être destructeur, démotivant et mal vécu. Pourquoi ? Parce que ce type de système force des individus à travailler ensemble même si leur relation est mauvaise, ceci même en l'absence d'un manager compétent ayant les rôles du garde-fou, surveillant et correcteur. Ainsi, il convient de cerner les équipes où ce système est possible et de gérer celles où il est plus à risque.

4.3. Autoévaluation

De par son préfixe « *auto* », nous comprenons que ce terme désigne une évaluation réalisée par un individu sur son propre travail ou sur son comportement. Legendre⁸⁰ précise qu'elle est « *un processus par lequel un sujet est amené à porter un jugement sur la qualité de son cheminement, de son travail ou de ses acquis en regard d'objectifs prédéfinis, tout en s'inspirant de critères précis d'appréciation* ». Concrètement, l'autoévaluation ne peut se réaliser qu'à l'aide d'objectifs et de critères de réussite impérativement communiqués à l'individu, ceci avant même la mise en route du processus. En effet, alors que les objectifs représentent ce qui est attendu de lui, les critères de réussite permettent de juger l'atteinte des résultats et la qualité du travail réalisé. Sans eux, le processus n'a aucun sens. Ces deux éléments reprennent la notion de référé et de référent abordés précédemment. Pour rappel, le référent comporte les critères de réussite du travail attendu alors que le référé représente ce qui est observé. L'individu peut ainsi comparer son travail avec un travail standard

⁸⁰ Legendre Rénaud : Né en 1942. Nationalité canadienne. Spécialiste des sciences de l'éducation. Pendant vingt ans, il s'est consacré à l'organisation et à la clarification de la terminologie propre au domaine de l'éducation.

représentant ce qui est attendu. Mais pour que cette démarche soit utilisable et réalisable en milieu professionnel, les dirigeants de l'organisation doivent fournir aux individus des instruments d'autoévaluation du type check-list, grille, questionnaire ou formulaire, qu'ils rempliront eux-mêmes.

D'après nos recherches, l'autoévaluation n'est que rarement utilisée dans les entreprises. Quand elle l'est, elle accompagne bien souvent une démarche d'évaluation individuelle. Elle est alors un guide ouvert qui permet à l'individu de se poser certaines questions et de réfléchir à son argumentation avant la rencontre avec son supérieur hiérarchique direct. Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'autoévaluation permet de comparer la perception du salarié à celle du manager. Nous la considérerons dès lors comme un outil complémentaire de l'évaluation individuelle faite entre deux parties : l'évalué et l'évaluateur. Ainsi donc, toute démarche d'autoévaluation est stimulée par l'activité réflexive du sujet qui doit parvenir à porter un regard réfléchi et extérieur sur ses propres actes, pour ensuite confronter ses conclusions avec celles de l'autre. Cependant, cette démarche est également menacée de dérives, présentes tant du côté de l'évalué que de l'évaluateur. Tentons de les explorer.

Commençons par le danger des dérives du côté de l'évalué. Pour J. Cardinet⁸¹, l'autoévaluation invite le sujet à passer d'un savoir-faire non réfléchi à un savoir-faire réfléchi, lui permettant d'intervenir et d'agir consciemment⁸². Ainsi conçue, l'autoévaluation peut conduire à des prises de conscience désagréables, comme le renvoi d'une image de soi peu valorisante. Tel un miroir, ce processus réfléchit brutalement ce que, face aux enjeux professionnels, il n'est pas bon de révéler ! Et en effet, qui aime dévoiler ses lacunes, ses erreurs, ses hésitations, bref son incompetence, lorsqu'au contraire, l'excellence est requise ? Qui aime revenir sur son passé alors que les notions de motivation et de performances professionnelles orientent naturellement vers l'avenir ? Et qui n'a jamais usé de stratégies du professionnel modèle et parfait pour plaire à l'autre ? Plus généralement, un regard conscient et analysé de ses propres faits et gestes demande du courage car il est parfois difficile à assumer tant il est empli d'affectivité. Or, face aux enjeux de pouvoir et de reconnaissance sociale, il est tentant pour l'évalué d'user de stratégies d'évitement en vue de fuir une conscientisation critique déstabilisante. Malheureusement, sans implication réelle et authentique du sujet, cette démarche n'est d'aucun intérêt car elle ne permet alors aucune remise en question.

⁸¹ Jean Cardinet : psychologue, spécialiste de la psychologie quantitative et des méthodes éducatives. Auteur de « Evaluation scolaire et pratique » et « Evaluation scolaire et mesure ».

⁸²<http://www.cahiers-pedagogiques.com/Faire-appel-a-l-auto-evaluation-pour-developper-l-autonomie-de-l-apprenant> (page consultée en février 2016)

Un autre risque résulte de la tendance de l'évalué à se conformer aux attentes de l'autre. Le sujet s'évalue donc comme l'évaluateur le ferait. Or, Wiggins⁸³ le précise, « *une autoévaluation authentique demande une prise de position délibérée du sujet, qui s'autorise à prendre le risque de s'éloigner de ce que l'évaluateur dirait à sa place* ». En résumé, cette démarche ne peut ni résulter d'une obligation ni d'un désir de se conformer aux attentes de l'autre. C'est se juger non pas comme l'autre le ferait, mais bien en toute indépendance d'esprit, sans le souci de faire plaisir ou d'esquiver un désaccord avec l'autre.

En ce qui concerne les dérives présentes du côté de l'évaluateur, elles se jouent au cœur des attentes sociales, entre les besoins réciproques de chacun et l'autonomie réellement accordée à l'évalué. Si nous considérons un processus d'évaluation au sens large comme censé remplir un vide ou redresser une malfaçon, il est sous-entendu que celui qui corrige peut le faire car il a la « bonne » réponse, contrairement à l'autre. Mais premièrement, cela ne vient-il pas contredire cette part d'autonomie soi-disant accordée à l'évalué ? Et secundo, l'évaluateur ne tente-t-il pas de circonvenir le sujet à ses propres attentes, et ce, dans un souci de conformité ?

P. Meirieu⁸⁴ relève d'ailleurs cette constante inconsciente de désirer construire un être à son image, ni trop semblable ni trop différente. Ce désir de conformité s'alimente de la peur d'incompétence dans des situations imprévues et non maîtrisées. Et cette peur court-circuite l'autonomie du sujet, l'empêchant de sortir des chemins balisés. Et en effet, quelle vision effrayante pour l'évaluateur lorsque l'évalué le conduit sur des sentiers qu'il connaît mal. Peut-être même s'arrange-t-il pour qu'un tel cas de figure ne se présente pas ou tente-t-il une illusoire maîtrise du processus.

Mais dès lors, que mettre en place pour prévenir ce risque de dérives ? En premier lieu, et cela est impératif, l'autoévaluation exige l'implication du sujet évalué. Et pour être impliqué, il doit être convaincu de la nécessité de la démarche, sentir qu'elle peut lui être bénéfique, qu'il est acteur et maître de sa carrière professionnelle. Cependant, l'évalué doit également être conscient de la difficulté qu'un tel processus implique. En effet, s'autoévaluer, c'est accepter de porter un regard critique sur soi, appuyé sur des critères de jugement. Et ce regard réflexif ne peut se faire que s'il est délibéré car il n'est pas sans conséquence pour l'individu. Porter un jugement sur son travail accompli implique d'oser montrer les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est réellement présent, tout en se confrontant au regard de l'autre. Et cela n'est pas possible sans un évaluateur qui, premièrement, accorde au sujet une part de liberté suffisante et, deuxièmement, le respecte dans sa singularité. Il a

⁸³ Grant Wiggins : docteur en éducation, diplômé de Harvard, largement connu pour son travail dans la réforme de l'évaluation.

⁸⁴ Meirieu Philippe est né en France en 1949. Chercheur et écrivain français, spécialiste des sciences de l'éducation et de la pédagogie, il a été l'inspirateur de nombreuses réformes pédagogiques. Selon lui, le rôle de l'école est à la fois d'instruire et d'éduquer, la finalité étant l'émancipation de l'élève et le développement de son autonomie.

le rôle d'apprenant dans ce type de processus et doit viser à développer chez l'évalué une véritable compétence auto évaluative. Comment ? En laissant l'autre affirmer son identité, en se risquant à le laisser penser et à prendre des initiatives qui vont lui permettre un cheminement vers l'autonomie. Si, au contraire, son objectif est de le transformer, il privera l'individu de la possibilité de se construire par lui-même.

Opportunités	Menaces
Complémentaire de l'évaluation individuelle	Nécessité de communiquer les objectifs à atteindre et les critères de réussite → coût supplémentaire
Prise de conscience, réflexion	Nécessité de fournir des outils d'autoévaluation
Se connaître : forces et faiblesses	Caducque si non authenticité et implication de l'évalué
Faire ses propres choix : développement de telles connaissances et/ou compétences	Risque de se conformer aux attentes de l'autre et non aux siennes
Augmentation de l'autonomie	Réticence du manager à laisser l'autre penser et à devenir autonome

D'une manière générale, rien n'est plus difficile que d'évaluer soi-même son travail, ses comportements, actions et capacités, cela de la façon la plus objective et factuelle possible. Pourtant, savoir qui nous sommes, être conscient de nos résultats ou de nos échecs, connaître la façon dont nous réagissons dans telle situation semblent être une nécessité si nous souhaitons garder la maîtrise de notre vie professionnelle et l'orienter. Jauger à sa juste mesure nos forces et nos faiblesses, décider les savoirs que nous souhaitons acquérir et lesquels de nos comportements nous souhaitons changer, cela de notre propre chef, sont là les richesses d'une autoévaluation, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur. De plus, dans le cadre d'une évaluation individuelle, s'autojuger avec un sens critique ne peut que favoriser un dialogue franc et ouvert avec le supérieur hiérarchique direct, puisque cela permet de déterminer les objectifs, les défis et les formations que nous sommes prêts à accepter. L'autoévaluation permet à la fois de s'accepter tel que nous sommes et à la fois de faire valoir ses acquis, de remettre en question ce qui a besoin de l'être et de savoir ce vers quoi nous voulons progresser. Alors, pourquoi s'en priver ?

4.4. Absence d'évaluation

Et si le fait qu'il n'y ait pas d'évaluation dans une entreprise, quelle que soit sa forme, était porteur d'une signification ? Quelles sont alors les résistances qui empêchent ou ralentissent sa mise en place ? Tentons d'investiguer quelques pistes au travers du regard de trois acteurs : la hiérarchie, le manager et le salarié. Si nous commençons par le haut du sommet, il semble que ce serait leurrer les

salariés que de leur faire croire qu'une démarche d'évaluation soit neutre. Elle est, au contraire, porteuse d'une idéologie. Nous l'avons vu, à la recherche de performance, l'organisation cherche à mobiliser au maximum l'engagement individuel. Et l'évaluation est au service de cette logique. Il serait donc mensonger que les directions d'entreprise cachent cette logique de performance et de profit aux salariés. De plus, bien que le salarié soit lié à son employeur par un lien de subordination, il convient de traiter tout subordonné comme un être digne de respect et franchise. C'est peut-être déjà là que le bât blesse. Peut-être en effet, les entreprises sont-elles peu enclines à une culture de transparence.

Du côté du manager, ce dernier peut s'interroger sur sa légitimité à juger les membres de son équipe. Or, un fait avéré est que l'esprit humain est composé de jugements. Il est juste préférable que ces derniers soient conscients et formalisés, de sorte que la relation entre le manager et son collaborateur soit humainement acceptable. Malheureusement, il est vrai que si chaque individu porte en lui des jugements sur l'autre, ils sont parfois construits sur des critères subjectifs et non formalisés par celui qui les émet, sans doute parce qu'il n'en a pas toujours conscience lui-même. En effet, il arrive que nos jugements reposent parfois plus sur notre humeur intérieure que sur une situation objective. Ainsi, ils évoluent au gré de nos états d'esprit. Or, sans fondement objectif et non exprimés, ils nuisent à une relation interpersonnelle. Il faut donc que le manager transforme ses jugements spontanés en jugements analysés, des personnes vers des actes, du non-dit vers le dit, de l'affirmation vers le doute. En outre, ces jugements qui constituent la base de l'évaluation ne doivent pas porter sur la personnalité de l'individu mais sur son travail et sa compétence. Là encore, le manager doit différencier les jugements qui relèvent de la personne et doivent donc être proscrits de la démarche, de ceux qui portent sur les compétences nécessaires à la réalisation d'une tâche. Enfin, le processus doit permettre aux managers d'associer à ces jugements des explications et des justifications factuelles qui reposent sur des critères équitables et acceptables pour celui qui est jaugé⁸⁵.

En ce qui concerne les réticences du salarié, ce dernier peut être effrayé par la notion d'évaluation ou encore par la subjectivité de l'évaluateur. D'une manière générale, toute situation d'évaluation renvoie l'individu à des peurs conscientes ou inconscientes, qui peuvent varier d'intensité selon la personnalité de l'évalué, le type de management ou encore la culture d'entreprise. De plus, ces craintes touchent des points vitaux tels que la non reconnaissance, le salaire ou la sécurité d'emploi. Parallèlement, elles peuvent faire ressurgir des angoisses de persécution ou de culpabilité.

⁸⁵http://www.bief.be/index.php?enseignement/publications/lindispensable_subjectivite_levaluation&s=3&rs=17&uid=104&lg=fr&pg=1 (page consultée en janvier 2016)

Bref, un processus d'évaluation met en jeu des aspects inconscients de l'individu : le pouvoir, le besoin de reconnaissance ainsi que les peurs de jugement, de sanction ou celle d'être mis face à soi-même. Ainsi, il importe que le manager soit formé à ce type de démarche. Il ne doit pas renvoyer ses propres peurs à l'autre, qui est déjà bien suffisamment effrayé, et doit porter un jugement sur le travail réalisé et non sur la personne. Cela nécessite de sortir d'une relation fondée sur un corolaire moralisateur qui font craindre à l'autre le pire ou d'une relation fondée sur la culpabilité, de type professeur à élève ou parent à enfant, au profit d'une relation d'adulte à adulte. Une évaluation ne doit jamais mettre en jeu l'estime de soi ou la peur de perdre l'estime de l'autre. Pour cela, la mise en place d'un processus permettant de réduire ces craintes et résistances générales est nécessaire. En être conscient semble déjà un premier pas vers la vigilance.

Les syndicats, eux aussi acteurs d'une organisation et représentants des salariés, ont sans doute un rôle à jouer face à l'instauration (ou pas) des évaluations dans les entreprises. En effet, ils semblent tenir au respect d'un si grand nombre de principes que nous aurions tendance à penser qu'il est préférable pour les dirigeants de ne pas instaurer d'évaluation. Examinons ces quelques principes, dits de précaution⁸⁶.

Selon les syndicats, une démarche d'évaluation doit prendre en compte, et ce pour chaque travailleur, la reconnaissance du travail accompli, la garantie de l'emploi mais aussi celle de conditions de travail optimales. Elle doit être un soutien et une incitation à progresser et non pas un facteur d'élimination ou de mise à l'écart. De même, la liaison entre évaluation et rémunération est un point particulièrement sensible. Il est de leur avis que toute politique visant à créer le lien entre l'évaluation des travailleurs et la négociation individuelle de leurs salaires et primes doit être rejetée. Selon les syndicats, les rémunérations de chaque travailleur doivent rester inscrites dans le champ de la négociation collective, seule garantie d'équité et d'harmonie. En effet, toute approche individuelle en cette matière risquerait inévitablement de placer les travailleurs en concurrence et en conflit les uns vis-à-vis des autres.

De plus, ils avancent la présence de certains critères tout au long d'une démarche d'évaluation des travailleurs, ceci afin que celle-ci puisse être considérée comme « syndicalement » acceptable. Cinq précautions doivent notamment être observées avant même la procédure. Premièrement, l'employeur doit prendre la responsabilité de fournir une information claire et écrite sur les objectifs généraux de l'évaluation du personnel, ainsi que la fréquence et les circonstances dans lesquelles elle sera réalisée. Deuxièmement, si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement. Troisièmement, l'employeur doit

⁸⁶<http://www.ftu.be/documents/ep/EP-evalindiv.pdf> (page consultée en janvier 2016)

expliquer comment la démarche s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, et notamment les politiques de rémunération et de formation. Quatrièmement, les travailleurs doivent avoir le temps de préparer leur entretien et de rassembler l'information nécessaire : ils doivent savoir par qui et sur quoi ils seront évalués. Enfin, cinquièmement, l'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation ainsi que leur continuité.

En ce qui concerne la démarche de l'évaluation en elle-même, les syndicats insistent également sur le respect de quatre points. Le premier est qu'un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à chaque travailleur concerné. Le deuxième précise que les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive. Dans ce sens, les organisateurs de la démarche doivent prévoir le temps nécessaire à sa réalisation effective et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif. Le point suivant invite à la création d'un descriptif précis de la fonction et du contenu des tâches, celui ayant le rôle de référentiel. Le dernier critère souhaité est la possibilité, pour chaque travailleur, d'être proactif par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation et de réorientation.

Enfin, les trois critères suivants sont relatifs à « l'après évaluation ». Primo, il est souhaité qu'en cas d'évaluation partiellement ou globalement défavorable, les conclusions incluent une garantie de remédiation ainsi que les modalités pratiques de cette dernière. Secundo, en cas d'évaluation négative, la procédure doit également prévoir un droit de recours et organiser les modalités précises d'exercice de celui-ci. Tertio, l'employeur doit présenter, devant les représentants des travailleurs, un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel.

Au vu de ce que nous venons de parcourir, nous ne pouvons que nous interroger : « La vigilance induite par ces nombreux critères serait-elle une des causes qui fait de l'évaluation un outil si peu utilisé au sein des entreprises ? ». Et en effet, l'évaluation soulève de nombreuses questions. Les contextes économique et financier de l'entreprise peuvent la conditionner positivement ou négativement. Imaginons qu'il y ait, par exemple, des menaces sur l'emploi ou même sur sa survie. Comment, dès lors, éviter qu'une démarche d'évaluation soit utilisée comme un moyen de pression pour augmenter la productivité de chacun ? Ne dispense-t-elle pas également l'employeur d'envisager d'autres recours à cette fin, d'ailleurs ? Mais, là encore, pourquoi alors est-elle parfois délaissée ? Et si, à travers cette démarche, les employeurs collectent des avis ou des critiques sur le fonctionnement de l'entreprise, qu'en font-ils ? Pourquoi également, dans une même entreprise, voire dans un même service, la perception individuelle des opportunités et menaces de l'évaluation varient-elles d'un individu à l'autre ? Comment expliquer ces différences de perception ? Mais plus largement, la

question nous semble être : « Comment inciter l'entreprise à évaluer sa propre démarche d'évaluation ? ».

5. Partisan ou opposant

Au vu des différentes formes qu'une évaluation puisse prendre, au temps, à l'énergie et aux précautions qu'elle nécessite, deux questions persistent : au sein de nos institutions de soins « Faut-il évaluer⁸⁷ ? » et « Pourquoi évaluer⁸⁸ ? ». Les problèmes et inquiétudes soulevés par cette démarche sont multiples et interpellent les professionnels de la santé au même titre que les enseignants, les psychologues, les statisticiens et bien d'autres. D'emblée, l'interrogation préjudicielle reste : « Est-il légitime de juger, évaluer, et plus encore un adulte en situation professionnelle ? ». La Bible nous mettait déjà en garde : « *Tu ne jugeras point !* ».

Depuis quelques années déjà, certains courants pédagogiques prônent la suppression pure et simple des évaluations, au sens de cotation. Or, l'évaluation fait partie intégrante de notre culture actuelle où tout est prétexte à des estimations diverses : attribution d'étoiles aux restaurants, de palmes aux films, de labels aux biens de consommation, de points aux étudiants. Que nous le voulions ou non, nous portons en permanence des jugements sur les êtres et les choses, et réciproquement, nous sommes continuellement évalués par notre environnement. En conséquence, la question n'est pas de savoir s'il convient ou non d'évaluer, ni même de déterminer les outils les plus performants à ce type de pratique, mais bien de savoir le sens que nous lui donnons, souhaitant que la fin soit objective et louable. En vue, une fois encore, d'apporter quelques éclaircissements à nos interrogations quant à l'évaluation, nous sommes tournés vers le domaine de la pédagogie⁸⁹.

En pédagogie traditionnelle, le rôle prioritaire des examens a pour but la sélection des étudiants à partir d'épreuves qui privilégient les performances restitutives de chacun, laissant peu de place à la créativité et au libertinage. Elle consiste à classer les individus dans une distribution statistique où les résultats élevés restent exceptionnels et minoritaires. Les épreuves sont d'ailleurs parfois construites pour aboutir à un tel classement. Une telle évaluation est dite « normée ».

Alors que cette conception classique de l'évaluation reste défendable dans certaines conditions et à un certain dosage, elle paraît contestable pour plusieurs raisons. Premièrement, elle privilégie la sanction, exprimée par un chiffre illusoire, aux dépens du processus. Deuxièmement, ces épreuves sont souvent centrées sur la rétention éphémère de connaissances factuelles, qui, cela est prouvé,

⁸⁷ http://menfp.gouv.ht/DES-Ressources/DES_Evaluation%20doc.pdf (page consultée en janvier 2017)

⁸⁸ http://web.actoulouse.fr/automne_modules_files/standard/public/p8841_7fd7bd1f32a0daf1e809e0cd0bd94803Evaluation.pdf (page consultée en janvier 2017)

⁸⁹ <http://webcom.upmf-grenoble.fr/sciedu/pdessus/sapea/evaluationcampeval.pdf> (page consultée en janvier 2017)

disparaissent dans les quinze mois. Troisièmement, ce type d'évaluation peut susciter un sentiment d'échec. Enfin, les discordances flagrantes entre différents correcteurs d'une même épreuve expriment une certaine injustice.

Mais faut-il pour autant proscrire les évaluations⁹⁰ ? Selon nous, cela ne paraît pas judicieux et semble même totalement utopique. En effet, malgré ses défauts constants, ses ardents défenseurs invoquent l'argument qu'elles sont socialement incontournables. Vous en doutez ? Ne vivons-nous pourtant pas dans une société qui pratique sans cesse l'évaluation ? Examens médicaux, permis de conduire, concours, études. Tout est prétexte à la notation ! Et, il faut bien le reconnaître, ces évaluations garantissent un minimum de compétences et assurent une certaine sécurité aux partenaires sociaux. Qui oserait d'ailleurs se fier à un pilote d'avion non sélectionné ou à un chirurgien non diplômé ? Refuser d'évaluer serait laisser le champ libre aux pires abus tels que les nominations politiques ou le népotisme. L'évaluation paraît même souhaitable psychologiquement puisqu'elle offre à l'individu un feed-back qui favorise l'apprentissage. Elle permet de faire l'épreuve de la réalité, car non, tous les échecs ne sont pas négatifs.

En opposition à cette conception traditionnelle de l'évaluation, une conception nouvelle⁹¹ tente à émerger. En pédagogie moderne, l'essentiel n'est plus la sélection d'une minorité de surdoués mais la promotion de tous. Un maximum d'individus doit pouvoir maîtriser un maximum d'objectifs souhaités. L'évaluateur doit ici combattre la distribution normale de Gauss, caractérisée par un faible taux de résultats supérieurs. Dans le cas présent, nous parlons d'évaluation « critériée », où ce qui importe, ce sont la diversité des potentialités et les démarches d'apprentissage. Ces dernières constituent une information qui permet à l'évalué de progresser et à l'évaluateur d'améliorer ses propres interventions. Ce type d'évaluation postule des compétences dûment définies et fondées sur des objectifs précis. Il suppose également le respect du rythme d'apprentissage de l'individu ainsi que de ses capacités cognitives et émotionnelles. Dans le cas présent, l'individu entre en compétition avec lui-même plutôt que de rivaliser avec ses condisciples. Le « savoir-faire », le « savoir-être » et le « savoir-devenir » priment sur le seul « savoir ».

Mais nous voilà toujours partagés. D'une part, l'évaluation normée reste une nécessité dans toute situation où une sélection sociale s'avère légitime comme lors du recrutement de spécialistes, par exemple. D'autre part, l'évaluation critériée prend son sens si elle se soucie du plus grand nombre et donc de la performance collective. Un fait certain est que l'acte évaluatif est une démarche empliée d'une multitude de biais qui, s'ils ne sont pas connus et maîtrisés, peuvent influencer le sens donné à

⁹⁰http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2012/02/20022012_Evaluation.aspx (page consultée en janvier 2017)

⁹¹http://menfp.gouv.ht/DES-Ressources/DES_Evaluation%20doc.pdf (page consultée en janvier 2017)

l'évaluation. Inspirons-nous de la docimologie et du milieu scolaire en vue d'en retirer un complément d'information.

6. Apport de la docimologie : les biais de l'évaluation

L'école est un lieu dans lequel l'évaluation est omniprésente. Il semble même parfois que certains élèves la fréquentent davantage pour récolter des notes que pour apprendre véritablement quelque chose⁹². La notation est pourtant une réponse à la division du travail et à l'unicité de l'élève et du temps. En effet, il doit être possible de prendre à un moment donné, une décision relative à chaque élève.

Si l'école a vu se systématiser « l'art de bien enseigner » à travers la didactique, elle a connu le même développement de « l'art de bien évaluer » à travers la docimologie⁹³. Présentée au début de sa conception par certains auteurs comme « *la science de l'évaluation ou des examens* », la docimologie est une discipline qui s'est développée dans le premier tiers du vingtième siècle. Son objectif est alors de procéder à une étude systématique des pratiques d'examens, et plus généralement de l'évaluation, au sens scolaire du terme, c'est-à-dire l'évaluation des connaissances et compétences. De nombreux travaux ont ainsi été réalisés et ont permis de mettre en évidence le rôle et l'importance de différents facteurs pouvant affecter les résultats de la démarche avec, bien souvent, des conséquences négatives ou indésirables. Dans cette perspective, des études approfondies ont été menées concernant les modalités de notation, la variabilité inter et intra-évaluateurs qu'ils soient observateurs ou correcteurs et le rôle du recours à un dispositif spécifique tel que des questions ouvertes ou fermées. Suite à ces travaux, un certain nombre de mesures ont pu être prises afin d'éviter ou de limiter l'influence perturbatrice de certains facteurs.

Mais revenons-en à l'avènement de cette néo-discipline⁹⁴. Les développements de la docimologie et de la mise en cause des notes scolaires remontent au début du vingtième siècle. Dès les années 1910, les Etats-Unis firent confiance aux « QCM⁹⁵ » dans les tests de sélection, par souci d'objectivité et en réponse à la difficulté de noter. Vers les années 1920, en France, Henry Piéron⁹⁶ s'attaque également aux problèmes posés par la subjectivité de la note. Il en dit ceci : « *C'est un principe général que, pour être reçu à un examen, il faut avoir la moyenne. Dès lors, pour un grand nombre*

⁹²https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1989/1989_03.html

⁹³ http://bernard.lefort.pagesperso-orange.fr/documents_captures/docimologie_critique.pdf (page consultée en janvier 2016)

⁹⁴<https://histoire-education.revues.org/817> (page consultée en février 2016)

⁹⁵ Question à choix multiples

⁹⁶ Henry Piéron (1881-1964). Psychologue français. Maître des études de psychologie expérimentale

de candidats, ce sera le hasard qui décidera de leur admission ou de leur recalage. Car en effet, on sait que c'est dans la région moyenne qu'ils se massent ».

Le terme « docimologie » apparaît en 1929 sous la plume de ce même Henry Piéron et est popularisé par celui-ci en 1963 dans son ouvrage intitulé « *Examens et docimologie* ». Au sens initial et restreint du terme, ce néologisme a un caractère péjoratif et critique en se définissant comme l'étude expérimentale du manque de validité et de fidélité des examens, mettant en évidence les problèmes sans les résoudre. Au sens actuel et élargi, la docimologie a pour objet l'étude des méthodes et des techniques d'évaluation où, progressivement, les chercheurs se sont attachés à proposer des solutions permettant de limiter le caractère subjectif de la notation. Ces nombreuses recherches faites en milieu scolaire ont d'ailleurs permis l'identification de trois biais principaux entachant toute démarche évaluative : le système, l'évaluateur et l'évalué⁹⁷. Investiguons ces trois sources de risque d'erreur à prendre en considération⁹⁸ et tâchons de transposer le milieu scolaire à celui des institutions de soins, en vue d'en retirer quelques principes de précaution.

6.1. Système

Le premier biais dont il faut être conscient est l'influence du contexte environnemental sur toute procédure d'évaluation en général. Ainsi, en milieu de soins, l'équipe dans laquelle se trouve l'évalué peut être déterminante. Grisay⁹⁹ nous parle de « l'effet Posthumus¹⁰⁰ ». Si nous nous en tenons à sa théorie, un large aperçu nous est proposé des interférences que peut avoir le contexte d'un groupe particulier, que ce soit une classe ou une équipe soignante, sur l'évaluation des membres qui le composent. Par exemple, il démontre qu'avec les mêmes performances et les mêmes conditions, un élève est jugé par son professeur comme un « bon élève » dans une classe, alors qu'il peut se voir contraint de doubler son année scolaire dans une autre. Selon lui, tout ne dépend pas des performances particulières de l'élève dans l'absolu mais bien de ses performances par rapport à celles de ses condisciples. Le hasard du microcosme de la classe dans laquelle se trouvent les élèves est donc primordial puisque le professeur est fréquemment poussé à établir des différences de performances entre eux. Il adopte ici une attitude plus normée que critériée. De ce fait, les résultats de fin d'année sont souvent distribués selon une courbe de Gauss caractérisée par une faible proportion d'élèves « forts » et « faibles », alors que la majorité se situera dans la moyenne.

⁹⁷<http://www.cahiers-pedagogiques.com/La-docimologie> (page consultée en février 2016)

⁹⁸<http://www.edu.upmc.fr/medecine/pedagogie/DOCUMENTATIONS/PDF1/Evaluer%20corriger.pdf> (page consultée en février 2016)

⁹⁹ Aletta Grisay est née en 1939 à Florence. Diplômée en Philosophie et Lettres à l'université de Liège, elle a effectué de nombreuses recherches sur les pratiques de l'enseignement.

¹⁰⁰ Loi de Posthumus ou de distribution forcée : nous dit qu'un enseignant tend à ajuster le niveau de son enseignement et ses appréciations de performances des élèves de façon à conserver, d'année en année, approximativement la même distribution gaussienne des notes.

De même, Merle¹⁰¹, en 1998, pousse la réflexion plus loin en avançant que, si la classe dans laquelle est placé l'élève a une influence importante sur l'évaluation finale, l'établissement scolaire en a parfois tout autant. Cette différence entre établissements peut résulter d'une stratégie délibérée destinée à pratiquer une sélection par écrémage ou à médiatiser une certaine image de l'excellence dont la fameuse réputation d'écoles d'élites en est la concrétisation.

Et quand bien même la complexité du contexte de la classe et de l'école ne suffirait pas à vous laisser entrevoir toute l'incertitude dont est déjà empli à ce stade l'acte évaluatif de l'enseignant, d'autres biais peuvent démontrer l'influence de déterminants extérieurs au travail en soi de l'élève sur la note attribuée. En 1965, Bonniol¹⁰² démontre, par exemple, qu'une même copie sera notée différemment par l'enseignant selon son ordre de correction, c'est-à-dire selon qu'elle se trouve parmi les premières ou dernières feuilles à corriger. Dans la même lignée, une copie sera jugée de manière différente selon qu'elle suive une copie jugée excellente ou insuffisante. Il nous paraît aisé d'établir un lien entre le système scolaire et celui du monde hospitalier. Nous laissons libre cours à votre esprit de déduction.

6.2. Evalué

Au côté de ce contexte de scolarisation, l'influence subjective des particularités intrinsèques de l'élève sur le jugement professoral a également été démontrée. Les foulées dénonciatrices des premiers docimologues insistaient, dans les années soixante et septante, sur l'association de l'origine sociale des élèves à diverses stéréotypies. Ainsi, certains professeurs ont parfois tendance à attribuer de meilleures notes aux enfants issus de milieux favorisés alors que d'autres surcoteront, au contraire, ceux issus de milieux défavorisés, ceci dans un esprit de « paternalisme bienveillant » ou encore un souci de correction des inégalités sociales et scolaires.

Trente ans plus tard, d'autres chercheurs ont également démontré l'influence de l'apparence physique ou du genre sexuel. Ainsi, il arrive que des élèves jugés « plus beaux » ou plus proches des idéaux médiatiques soient mieux cotés par les enseignants. Dans le même ordre d'idée, la notation des filles souffrirait plus que celle des garçons, en raison du phénomène de reproduction des inégalités sociales en matière de genre sexuel. A l'inverse, il apparaît également que dans d'autres circonstances, les filles seraient mieux évaluées parce qu'elles font preuve du comportement idéalement attendu par le professeur, docile et attentive.

De même, la réputation de l'élève, c'est-à-dire l'image qu'il véhicule au sein de sa classe ou encore son « statut », peut influencer sur sa notation. L'habituel « premier de la classe » peut se voir ainsi tirer

¹⁰¹ Né en 1955. Sociologue et professeur d'université français. Dans son ouvrage « *Les notes. Secrets de fabrication* » en 2007, il présente de nombreuses recherches menées depuis plus de trente ans par des psychologues et sociologues.

¹⁰² Ancien professeur d'université. Fondateur et ancien directeur du département des sciences de l'éducation à l'université de Provence, Aix-Marseille. Formateur et consultant dans le secteur sanitaire, social et médico-social.

vers le haut alors que ses performances réalisées ne correspondent pas à ce que l'enseignant a pour coutume d'observer, alors que les efforts du « perturbateur et rebelle » habituel seront minimisés voire occultés.

Le modèle de « Pygmalion à l'école¹⁰³ » de Rosenthal et Jacobson¹⁰⁴ illustrent parfaitement la multitude de déterminants qui amènent l'enseignant à développer, de manière consciente ou inconsciente, des attentes diverses envers ses élèves. L'origine sociale, le sexe ou encore le niveau scolaire pour ne citer qu'eux, le soumettent à différencier son propre comportement, ce qui poussera les élèves à s'orienter vers le résultat attendu. Ainsi, un dernier de classe créera l'effet souhaité en adaptant inévitablement son comportement aux prédictions attendues.

6.3. Evaluator

Comme nous venons de le souligner, de nombreux biais existent et interfèrent dans toute procédure évaluative. Ceux-ci peuvent encore être exacerbés par la liberté de celui qui la manie. Au sein d'une classe, par exemple, l'émancipation du professeur est quasi-totale. En effet, il administre les épreuves selon ses souhaits, sélectionne la matière et le sujet des interrogations, choisit leur forme, leur moment, leur durée, leur importance sur la note globale ainsi que les critères qui détermineront son appréciation finale.

La quête de l'objectivité de cette démarche est, nous pouvons encore le constater, semée d'embûches. Mais outre les biais classiques que nous venons de présenter, le fait de noter un élève est aussi une action purement rationnelle qui, pour reprendre Weber¹⁰⁵, trouve ses fondements dans les intérêts et les valeurs propres de l'enseignant. Il est à rappeler, au passage, que la production des élèves est le miroir du travail d'enseignant. Ainsi, si son jugement peut être dépendant de l'origine sociale des élèves, de leur âge, de leur sexe ou du type d'établissement fréquenté, il l'est également, selon Merle, d'un ensemble quotidien de ce qu'il nomme « arrangements » des notes¹⁰⁶.

Un premier type « d'arrangements » plus ou moins licites des évaluations est destiné directement aux élèves qui composent une classe. En revoyant les notes à la hausse, le professeur peut chercher soit à encourager les élèves qui éprouvent des difficultés d'ordre scolaire ou extrascolaire, soit à

¹⁰³ L'effet Pygmalion est une prophétie auto-réalisatrice qui provoque une amélioration des performances d'un sujet en fonction du degré de croyance en sa réussite d'une autorité ou de son environnement. Le simple fait de croire en la réussite de quelqu'un améliore ainsi ses probabilités de succès. Et vous, croyez-vous-en moi ?

¹⁰⁴ Léonore Jacobson était directrice d'une école de San Francisco. En 1963, elle entame une correspondance avec Robert Rosenthal, psychologue américain travaillant alors sur l'effet Pygmalion étudié en psychologie et en sciences de l'éducation.

¹⁰⁵ Economiste et sociologue allemand (1864-1920)

¹⁰⁶ https://books.google.be/books?id=PV9fCwAAQBAJ&pg=PT63&lpg=PT63&dq=arrangements+de+notes+et+merle&source=bl&ots=76sewFqW0g&sig=9yeyTkbrpJSuhwqFYFpGGBP_y0E&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKE (page consultée en mars 2016)

sauvegarder sa réputation en conservant une moyenne de points satisfaisante. Il peut également souffrir d'éventuelles pressions affectives exercées par des étudiants. A l'inverse, les revoir à la baisse peut restaurer son autorité concrète et symbolique en sanctionnant certains comportements ou encore diriger un élève vers une orientation future plutôt qu'une autre. En règle générale, ces mesures ne sortent pas de la classe. En effet, selon Merle, bien qu'elles ne soient pas délibérément cachées, le professeur s'en vante rarement. Elles font parties de sa « cuisine interne ». Les dévoiler délibérément serait en quelque sorte avouer les limites de son propre jugement et le remettrait en cause professionnellement.

D'autres « arrangements » prennent la même forme que ceux cités précédemment, mais concernent des personnes qui ne participent pas au quotidien de la classe. Ils peuvent être induits par la direction de l'école, les collègues ou les parents d'élèves. Il s'agit bien souvent pour le professeur de présenter une image de la classe qui satisfasse au mieux ces personnes extérieures. En effet, la réputation et le statut de l'enseignant, tout comme celui de l'établissement, seraient mis à mal si un trop grand nombre d'échecs étaient présents ou si tous avaient des résultats flirtant avec l'excellence. Car, alors qu'une évaluation trop sévère apparaît vite comme injuste, trop favorable, elle s'apparente à du laxisme. Grisay souligne également que, bien qu'ils soient une minorité, certains enseignants prennent en considération des éléments illégitimes pour établir leur décision finale de réussite ou de redoublement. Ils avouent être influencés soit par les menaces répétées des parents de retirer leur enfant de l'établissement s'il venait à doubler, soit par la peur qu'un autre enseignant fasse « mieux », soit par la crainte de voir entacher leur réputation.

Enfin, il existe un troisième type d'arrangements évaluatifs qui sont directement liés à l'histoire et à la personnalité de l'évaluateur. Ils dépendent d'une multitude de représentations personnelles qui vont de son idéal pédagogique à son origine sociale, en passant par ses idéologies politiques, son propre parcours scolaire et ses normes de justice scolaire. Ces représentations auxquelles il adhère avec plus ou moins de force détermineront la manière dont il évalue : est-il pour l'égalité des chances ; l'égalité de traitement ; l'égalité de résultat ; tient-il compte des besoins de l'élève ; est-il contre le redoublement et l'échec. Toutes les réponses à ces questions sont autant de valeurs qui conditionneront ses décisions.

En conclusion, ces différentes pratiques montrent que le processus d'évaluation des élèves relève d'une triple contrainte : le rapport entre le professeur et les élèves, celui du professeur et des contraintes externes et celui du professeur avec sa propre intériorité. Ces observations peuvent être transposées au milieu professionnel. Nous en retirons que la procédure évaluative n'est donc pas un acte identique pour tous. De plus, nous pouvons constater que l'objectivité n'est pas une norme. Ses règles et critères ne sont que trop rarement définis pour qu'il en soit autrement.

7. Tableau synoptique : opportunités et menaces de l'évaluation en regard de trois acteurs

	Opportunités évaluation	Menaces évaluation
O R G A N I S A T I O N	Socialisation des acteurs	Socialisation des acteurs
	Standardisation des pratiques	Modélisation des individus
	Communication de la culture d'entreprise et des caps stratégiques : profit et rentabilité	Coût : temps, investissement
	Outil de gestion des ressources humaines : rémunération, recrutement, formation, mobilité	Absence de désir de transparence de la politique d'entreprise
	Mesure de la contribution de chaque acteur	Outil d'élimination, de mise à l'écart, de sanction
S O I G N A N T	Indicateur de l'atteinte des objectifs attendus	Pas de chance de réussite si objectifs et critères de réussite non communiqués
	Source de motivation et d'engagement personnel	Prise de conscience désagréable, image de soi défavorable
	Prise de conscience, remise en question, reconnaissance	Non authenticité
	Sens et compréhension de ses actes	Se conformer aux attentes de l'autre et non aux siennes
	Communication	Sentiments négatifs ressentis : pas de bénéfice, jugement, critique, dévalorisation
	Opportunité de donner son point de vue	Peur de donner son point de vue
M A N A G E R	Support d'aide à la prise de décision	Abus : autoritarisme, humiliation, non-respect, moralisation, pas de franchise, malveillance, persécution
	Réflexion introspective et remise en question	Jugement, subjectivité
	Échange approfondi, possibilité de connaître l'autre → politique de communication	Non équité
	Inventaire des besoins des membres de l'équipe	Circonvenir l'autre à ses propres attentes
	Indicateur du climat de travail	Peur de perte de pouvoir
	Création d'une culture d'accroissement de l'autonomie de l'équipe → moins de contrôle → gain de temps personnel	Focalisation sur la personne et non sur les faits

8. Conclusion

Bien qu'elle fasse pourtant partie intégrante de la vie quotidienne, l'évaluation en milieu professionnel a souvent mauvaise presse. Que la démarche soit individuelle, collective ou autoréalisée, le nombre important de biais auxquels elle est soumise peuvent être à l'origine de la crainte qu'elle suscite. Cela paraît d'autant plus vrai que, quel que soit l'univers dont nous nous inspirons, qu'il soit professionnel ou pédagogique, la constatation est la même : ces différents biais prennent leur source auprès de trois éléments, à savoir le système, l'évaluateur et l'évalué.

D'une manière générale, évaluer consiste incontestablement à porter un jugement de valeur entre ce qui est observé et des normes référentielles. La différence est alors mesurée en vue de prendre une décision relative aux acteurs de l'organisation. Cependant, le jugement de valeur reste acceptable au sein d'une démarche d'évaluation à la condition qu'il ne porte pas sur la personne mais bien sur un comportement ou un résultat comme l'atteinte ou non d'un objectif. Au-delà de la surreprésentation de l'outil de mesure, le sens de la démarche s'est peu à peu étendu, basculant de l'observation quantitative vers une approche plus qualitative. Cette dernière se soucie du contexte, de l'implication des acteurs, du feed-back réciproque ainsi que des besoins et attentes de l'évalué. Cette considération et compréhension de l'autre suppose de la part de l'évaluateur un niveau d'a priori le plus restreint possible, de même qu'une limitation de l'affectivité et de l'irrationalité.

Plus que ça, alors qu'au départ l'évaluation tente à la sélection des individus et à leur socialisation qui vise à les faire rentrer dans les rangs, elle tend doucement à s'ouvrir vers une autre fonction, celle de l'apprentissage. Ainsi, si l'évaluateur est l'aise et au clair avec cette mission de pédagogue, son but n'est plus la classification des acteurs mais bien la prise de décision, à un moment donné, par rapport à un individu singulier susceptible d'évoluer, et ce, en accord avec ce dernier. Ce type de logique se soucie de la promotion de tous et donc de la performance collective, tout en respectant le rythme d'apprentissage et les motivations de chacun, et donc de leurs capacités cognitives et émotionnelles. Le savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir priment sur le seul savoir, ceci dans le but de faire grandir chacun, pour qu'à leur tour et en parallèle, l'équipe et l'organisation entière grandissent.

CHAPITRE IV : LÉGITIMITÉ DU CADRE DE SANTÉ ET ÉVALUATION

L'action collective au sein d'une organisation implique des contrôles : les résultats souhaités, les méthodes employées, le respect des règles communes. D'une part ces contrôles sont parfois nombreux et stricts, d'autre part se pose la question de leur répartition, tant vis-à-vis de ceux qui sont contrôlés que de ceux qui contrôlent. Et, en effet, jusqu'où doit aller l'autocontrôle, celui que chaque collaborateur effectue sur son propre travail, faisant de lui un travailleur autonome ? Mais, par conséquent, jusqu'où peut aller la confiance que la hiérarchie place en lui ?

A l'inverse, se pose la question : « Jusqu'où doivent porter les contrôles effectués par cette même hiérarchie, sans qu'une certaine limite de l'acceptable soit franchie ? ». Ces dilemmes structurent autant le comportement des individus au sein des organisations que l'action de ses dirigeants. Bien souvent, personne n'a de solution simple et définitive, et se posent bon nombre de questions éthiques dont la finalité est : « La fin justifie-t-elle les moyens ? ». Ces questions se posent à tout individu et d'autant plus à tout acteur d'une organisation où certains enjeux sont importants. En effet, l'emploi, l'argent, le pouvoir et le prestige étant souvent en jeu, la tentation d'enfreindre certains principes peut être forte. Bien que nous l'ayons vu, tout acteur d'une organisation est détenteur d'un certain pouvoir par sa marge de liberté, il n'empêche qu'il soit tenu à un minimum de soumission face à sa hiérarchie. L'évaluation professionnelle est un outil au service de cette hiérarchie et du manager. Mais puisque l'outil n'est rien sans l'artisan, c'est donc à ce dernier qu'incombe la responsabilité de sa finalité. Il est celui qui lui insuffle son sens.

Alors qu'à travers nos recherches, nous avons tenté de comprendre quel était le sens d'une évaluation professionnelle, nous pouvons d'ores et déjà affirmer qu'évaluer, ce n'est ni décortiquer, ni disséquer, ni catégoriser, ni juger un individu en tant que personne. Or, bien que ceci puisse paraître une évidence, la réalité professionnelle semble, pourtant, la contredire. Alors que le jugement et la catégorisation sont arbitraires, impartiaux et définitifs, l'évaluation doit être plus nuancée, ouverte et objective. De plus, bien que le volet « compétences » soit important, il ne doit pas constituer à lui seul le manuel de l'évaluateur. Hélas, face aux changements perpétuels exigés par la société actuelle, les attentes des managers semblent plus centrées sur le souhait de répondre aux contraintes de l'organisation, plutôt que de répondre aux attentes des travailleurs. Dès lors, l'évaluation apparaît comme une démarche pour éviter et non pour évoluer.

Or, selon nous, évaluer, c'est considérer et comprendre l'individu en vue de l'intégrer dans le groupe ; cela, selon sa capacité et sa volonté d'y participer. Une démarche évaluative vise à comprendre pour connaître, respecter et établir une relation basée sur la dimension individuelle de chacun. Car ne

sommes-nous pas tous différents ? Et n'est-ce pas cela qui soit d'ailleurs excitant et enrichissant ? L'évaluation est une occasion d'encourager l'investissement et l'analyse critique, des deux parties soit dit en passant, et ce, au-delà de la surreprésentation de l'outil de mesure. Elle s'appuie sur un lien, le plus équilibré possible, avec l'autre, dans la confiance de ce qui est envisageable, tout en considérant la possibilité de ce qui n'est pas visible, en vue d'évoluer et de créer. Elle est une rencontre, en général entre deux individus, et donc deux univers. L'évaluateur doit donc mettre en œuvre sa capacité d'ouverture et de curiosité, en vue de s'engager dans un processus de compréhension dirigé vers un résultat concret : « Quelle évaluation, pour quel individu, pour quelle recommandation, par rapport à quel besoin ? ». Cet état d'esprit suppose un niveau d'a priori le plus restreint possible. Respecter l'individu dans ce type de démarche, c'est le considérer, le découvrir et comprendre son univers de référence, de réalisation et de potentiel. Par conséquent, cette relation induit une qualité de communication de fond et de forme.

L'évaluation est une démarche qui doit limiter l'affectivité et l'irrationalité, sans pour autant être froide et accusatrice. Elle s'appuie avant tout sur l'engagement et la responsabilité de celui qui la manie, son but étant une approche réaliste de l'individu, de sa capacité d'être et d'évoluer. Ses enjeux reposent donc autant sur la vision que l'évaluateur construit de l'autre que sur la place qu'il occupe dans l'échange. Une certaine décence considère qu'il s'intéresse plus à ce qu'il souhaite pour l'autre, dans l'intérêt de ce dernier, plutôt qu'à ce qu'il attende de l'autre, voire même de ce qu'il souhaite pour lui-même. C'est fonctionner avec l'autre plutôt que contre lui, sans pour autant renoncer à la création de performances et à la satisfaction mutuelle. Pour celui qui est supposé exercer une influence sur le groupe, il ne s'agit ni d'aimer, ni d'être orgueilleux ou en concurrence, ni de comparer l'autre à son propre univers de référence, ni encore de nourrir son besoin de reconnaissance ou de domination. Lors de l'échange, l'évaluateur doit donc choisir entre la relation et le pouvoir. Ainsi, au préalable, il est nécessaire qu'il se pose les deux questions suivantes : « Pourquoi j'exerce cette fonction ? » et « De quelle manière je souhaite la pratiquer ? ». Il paraît souhaitable que ce ne soit pas par soif de représenter une icône en lien avec le statut ceci en vue de compenser une confiance relative. Mais n'est-ce pas parfois le cas ?

Certes, pointer un doigt accusateur vers les défauts et les carences de l'autre lui permet, sans aucun doute, d'entretenir un certain égocentrisme. Cela lui évite son propre examen et détourne l'attention de ce qui briserait son image édifiée de « chef » ! Alors qu'adopter une approche objective et bienveillante demande du courage, juger et se cacher derrière un statut protège sa réputation et son poste. Tout est là une question de choix ou, dirons-nous, de fin. Une évaluation, pour être objective, doit viser à comprendre le besoin réel de l'autre et identifier les seuils intermédiaires de performances et de satisfactions réalistes. Car sans ce réalisme, surviennent déception et démotivation. Or, une fois

encore, la tendance semble se résumer à mesurer ce qui existe et se voit. Pourtant, derrière ce qui s'observe, une autre réalité ne peut-elle se cacher ? Avouons-le, à notre époque, l'individu n'existe pour ce qu'il est mais pour ce qu'il représente.

Celui qui exerce l'autorité, le « chef », exige et contraint. Comment ? Par l'utilisation d'outils institutionnels dont font parties les évaluations. Mais par le biais de ceux-ci, n'est-ce pas son propre besoin de pouvoir qu'il construit ? Ne lui servent-ils pas à développer une culture de la socialisation et de la domination au détriment de relations individualisées équitables ? Se sentant « tout puissant » grâce à ce qui est reconnu comme « légitime » au sein de l'organisation, il ne tolère aucune remise en question ou déviance. Il impose sa loi, celle du silence, comme acceptation tacite de son pouvoir. Or, cette culture de pouvoir ne fait que développer des relations basées sur l'asservissement, la menace, la crainte, l'usure, voire l'abus. Dans ce sens, l'individualisation et le réalisme semblent bien être le talon d'Achille du narcissisme de celui qui gouverne.

Ce type de responsable attend des membres du groupe qu'il encadre une image prédéfinie par un référentiel. Ce leurre peut ainsi masquer une réalité individuelle moins valorisante pour sa propre renommée, et surtout moins risquée pour la sauvegarde de ses acquis et de sa tranquillité. De son côté, l'évalué se construit au quotidien une façade, sorte de label positivement connoté ou non, en fonction des attentes de celui qui dirige les troupes. Tout événement visible devient, ainsi, le prétexte à une enquête, un sermon, une sanction. Il est clair que ce qui est identique à ce qui est connu et maîtrisable, rassure, car ce qui existe depuis longtemps porte une valeur acquise et rassurante qui ne nécessite ni adaptation ni remise en question. Cette sorte de reproduction attendue de l'autre s'impose au responsable comme une protection qui lui assure un niveau de constance dans un environnement mouvant. Elle lui évite la réflexion, le questionnement, le travail de compréhension de l'autre et de ses besoins différenciés, pour ne fonctionner qu'avec des répliques d'une collectivité rassurante et peu dérangeante.

Cette culture de la reproduction semble être celle de la facilité, qui consiste à tourner en rond autour de ce qui fonctionne, du moins en apparence. Elle évite l'aventure du changement et de la nouveauté. Faire reproduire permet à celui qui gouverne de déterminer un certain modèle qui assure sa position dans l'organisation en limitant l'exposition et la concurrence. Il sauvegarde sa place, au détriment de l'autre, l'empêchant par conséquent de grandir. Il est tellement plus facile de dire que si quelque chose ne fonctionne pas, c'est pour toutes les raisons, sauf de sa propre faute ! Statique, son statut s'affiche comme une arme de dissuasion ou de persuasion, alors que l'enjeu d'un homme au pouvoir est de convaincre sans contrainte, en vue d'amener le changement. Une rupture se crée ici entre ceux qui sont supposés avoir de la valeur et ceux qui n'en ont pas. Et si une autre alternative était envisageable ? Mais là encore, la question est : « Laquelle ? ».

CHAPITRE V : MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE

Nous l'avons répété à maintes reprises, le management est une fonction qui consiste à coordonner l'activité d'un ensemble d'individus en vue d'un but commun : la production de biens ou de services. Dans le contexte socio-économique actuel, bien que la quantité soit toujours une priorité, les notions de qualité ont envahi les marchés. Ainsi, sont attendues désormais de l'individu au travail des compétences axées sur l'efficacité, la créativité et l'autonomie. Cependant, ouvrir la porte à l'autonomie d'une équipe implique de la part du manager, et donc aussi du cadre de santé, l'octroi d'une nouvelle compétence : celle de pédagogue. En effet, en vue d'augmenter l'efficacité et les compétences de ses collaborateurs tout en réduisant les coûts (temps, argent, énergie), le manager doit posséder la capacité d'accompagner son équipe dans un processus qui va permettre à chacun des membres d'accroître leur potentiel d'autonomie et donc de savoir, au sens large du terme. En parallèle, cette capacité en induit directement une autre qui est d'animer une équipe autonome ayant le droit de s'exprimer.

Ce type d'approche s'ouvre à la pédagogie et a ainsi donné naissance au « management pédagogique », dont fait référence Jean Vassileff dans son ouvrage « *Histoires de vie et pédagogie du projet*¹⁰⁷ ». L'idée centrale est de créer un groupe social et de laisser à ce dernier l'opportunité de poser des questions au lieu de les fuir ou d'empêcher qu'elles émergent. Ce concept de considération de l'autre dans une démarche d'autonomie sous-entend plusieurs conditions et réflexions. La première est que cette approche se place à l'extrême de toute démarche égocentrique. La deuxième est que le manager soutienne l'ambition de l'individu de devenir une individualité. Cela amène une troisième réflexion puisque pour cela, le manager doit augmenter la marge de liberté des membres de son équipe. Ceci nous amène à un quatrième aspect qui nécessite la prise de risque que l'individu le dépasse.

Jean Vassileff nous explique que toute sa vie, la socialisation enferme l'individu dans une capacité d'adaptation qui lui permet de s'adapter aux contraintes de son environnement : famille, école, entreprise. Cette capacité d'adaptation repose sur un modèle de soumission.

A l'opposé, se trouve la capacité de projection. Dans ce cas de figure, ce n'est plus l'individu qui s'adapte à l'environnement mais bien l'inverse. Ainsi, l'auteur précise que s'adapter, c'est survivre ; alors que vivre, c'est se projeter. Par déduction, être autonome, c'est donc vivre selon une démarche dominante de projection. Nous pourrions dès lors nous poser la question suivante : « Est-ce parce que

¹⁰⁷ Jean Vassileff, *Histoires de vie et pédagogie du projet*, 3^{ème} édition 1999, éditions chronique sociale, Lyon

le système a besoin de plus d'exécutants robotisés que de penseurs cortiqués qui fait que l'autonomie soit parfois si peu favorisée au sein de certaines entreprises ? ». Pourtant, a priori, il semble que grâce à son cerveau, l'être humain soit génétiquement programmé pour apprendre. Il a donc la possibilité de créer de nouvelles façons de penser et d'agir. Or, bien qu'il soit évident qu'aucun individu n'est bête par nature, certains individus mettent systématiquement en place de stratégies socio-affectives qui les précipitent irrémédiablement en position d'échec. Ainsi, faciliter l'accès au savoir en proposant une pédagogie qui va modifier le processus d'apprentissage peut permettre à chacun de construire des stratégies plus efficaces.

La pédagogie est définie par l'art d'apprendre ou de faire apprendre. Sa finalité est l'éducation. Elle vise donc un but et est tournée vers l'avenir. Toute pédagogie repose sur une conviction : celle de la capacité de l'individu à apprendre. Elle consiste à exercer sur l'autre une sorte de tutelle transitoire et donc à l'influencer. Ainsi, le management pédagogique est centré sur le développement des compétences et du savoir des individus, ceci en vue d'optimiser leur performance et, par conséquent, contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Etymologiquement¹⁰⁸, le terme « *pédagogie* » vient du grec « *paidagogos* », « *paidos* » signifiant « *enfant* » et « *gogia* » signifiant « *mener* ». Ainsi, dans l'Antiquité, le pédagogue était un esclave qui accompagnait et conduisait les jeunes garçons à l'école. Il nous semble intéressant d'établir un lien entre la définition originelle de « *management* », à savoir « *mener par la main les personnes les plus fragiles* » et celle de « *pédagogue* » dans le sens « *la personne qui accompagne* », puisque cela pourrait se traduire implicitement par « *mobiliser et accompagner les membres de son équipe* ».

Cependant, il convient de nous interroger sur « Comment le manager appréhende-t-il de son côté ce concept de pédagogie ?¹⁰⁹ ». S'il la considère comme l'art de transmettre du savoir, elle peut alors lui permettre de diriger les membres de son équipe en les aidant à développer un regard critique. Or, pour y parvenir, le manager doit prendre en compte les représentations de l'autre, l'amener à s'exprimer afin d'engager un processus de transformation. Il doit prendre en considération l'autre, son niveau de connaissances, son mode de fonctionnement ainsi que sa façon d'entrer en action. Mais cela lui demandera de l'observation, de l'écoute et du temps. Et n'est-ce pas cela que nécessitent ces chères évaluations ? Ces deux notions ne seraient-elles donc pas synonymes ou du moins ne seraient-elles pas complémentaires dans le sens où l'évaluation est l'outil de recueil des données nécessaires à l'établissement du diagnostic exact de l'autre ?

¹⁰⁸ <http://lesdefinitions.fr/pedagogie> (page consultée en avril 2017)

¹⁰⁹ http://www.pedagogie-du-projet.org/Le_Management_Pedagogique (page consultée en avril 2017)

En endossant le rôle de pédagogue, le manager devient animateur de son équipe où chacun est libre de s'exprimer, coopérer, décider, interagir, se remettre en question soit grâce au feed back soit à l'autoévaluation. Mais là encore, il serait trop facile pour un manager de croire que pour être pédagogue, seule la communication suffit¹¹⁰. En effet, lorsqu'un manager communique, il transmet des informations aux membres de son équipe ainsi que les explications qui vont permettre de justifier et clarifier l'objectif à atteindre. Son but s'arrête au souhait de faire adhérer le groupe à ses propos, idées ou suggestions. Lorsqu'il devient pédagogue, la démarche va plus loin puisque son objectif est d'amener le groupe à comprendre ce qu'il propose. Et cette notion de compréhension fait toute la différence. En effet, si nous partons du postulat que l'ensemble des membres de l'équipe dispose de compétences, connaissances et expériences suffisantes, le simple fait de communiquer peut s'avérer suffisant. Cependant, la réalité du terrain semble démontrer qu'il y a toujours dans une équipe des membres pour qui ces informations et explications ne suffiront pas. Et sans compréhension s'engendrent des risques d'erreurs, un manque d'implication, un désinvestissement, une perte de confiance en soi, une démotivation. Or, si ces risques se concrétisent, le groupe voire l'organisation entière en pâtira. Prendre le temps de faire comprendre, c'est reconnaître l'autre avec son potentiel mais également ses limites, tout en le respectant. Car si nous prenons ce temps, c'est lui reconnaître sa capacité à comprendre et à apprendre. Mais bien évidemment, le temps a un coût. Et le cadre de santé semble être déjà tellement débordé ! De plus, ce type d'approche nécessitant de faire confiance et de déléguer, la question se pose sur la capacité du cadre de santé à octroyer une certaine marge de liberté et donc une partie de son pouvoir aux individus qu'il encadre.

En conclusion, la pédagogie en management peut se définir comme « *une activité déployée par un individu pour développer des apprentissages précis chez l'autre* ». Or, il semble que certains managers ne visent pas cet aspect pédagogique et s'arrêtent au fait d'accepter une information, un fait, une décision. Il serait bon de leur rappeler que les membres d'une équipe ne sont pas des enfants. Convaincre n'est donc pas une affaire d'éducation.

Dans un monde idéal, le cadre de santé pédagogue est celui qui n'a pas besoin de punir, puisque sanctionner laisse souvent un sentiment d'échec. Pourtant, c'est une dimension de notre métier et nous devons y être préparés. Bien entendu, aucun cadre de santé ne peut prétendre résoudre les dysfonctionnements avec des sanctions magiques qui lui permettront de soumettre les membres de son équipe à ses propres volontés et à celles de l'organisation. Lors d'une évaluation, une place est donc nécessaire aux mots et à la parole en vue d'en faire une démarche raisonnée.

¹¹⁰ <http://www.partages-et-questionnements.fr/2014/10/le-manager-pedagogique.html>

CONCLUSION

En conclusion de cette approche théorique, nous avancerons que le contrôle de l'individu par l'autorité consiste davantage à l'empêcher plutôt que de lui donner envie d'évoluer. L'individu ne faisant plus ses propres choix, l'insatisfaction et la frustration sont engendrées. Évaluer l'autre selon les seuls repères et attentes du responsable semble bel et bien aller à l'encontre d'une idée de relation équitable et de progression. De plus, la découverte de ce qui est possible s'appauvrit, réduisant le potentiel uniquement à ce qui est connu et se quantifie. Or, une approche quantitative restreint la compréhension de l'autre. Et plus les éléments sont communs et de nombre élevé, plus le risque de ne pas découvrir les facteurs particuliers de cet autre est grand. Il serait donc judicieux que le responsable accepte la limite des nombres et s'ouvre davantage à la prise en charge personnalisée. Selon nous, l'évaluation ne doit pas se résumer à une logique organisée sur une base de données axée selon certains critères. Avant d'être un instrument de mesure, elle est, avant tout, une démarche qui s'engage dans la compréhension de l'autre, de son environnement et de ses besoins. Car si la valeur se quantifie, se qualifie-t-elle ?

Parfois, et cela nous paraît fort regrettable, les luttes pour le statut, la position sociale et la notoriété semblent prendre le pas sur les pratiques managériales. Or, alors que celui qui remporte la victoire s'en nourrit et se satisfait de sa domination immédiate, celui qui la perd se retrouve frustré, démotivé et en colère. Et quel travailleur n'a jamais eu à essayer une communication accusatrice, blessante ou humiliante lors d'une démarche évaluative, qu'elle soit formelle ou informelle ? De plus, les chiffres paraissent être le seul élément de dépassement des uns au détriment des autres. Et le crime semble surtout profiter au responsable, avide de satisfaire son besoin de sécurité et de pouvoir. Référent des compétences attendues selon un profil préétabli, il empêche ainsi l'autre de révéler un potentiel supérieur au sien, au risque qu'il substitue sa fonction dans un futur proche. Mais dès lors, comment faire valoir la capacité de « valeur ajoutée » d'une telle démarche, si elle n'en véhicule aucune ?

Pourtant, gagner et réussir nous semblent pouvoir s'envisager autrement que par la compétition et la destruction. Cependant, évaluer pour évoluer ensemble nécessite l'introspection et l'humilité du responsable. Pour y parvenir, ce dernier doit fournir l'effort de compréhension de l'autre et accepter qu'il puisse ne pas correspondre à un profil théorique idéalisé ; le sien, de surcroît. S'il souhaite être légitime lors d'une démarche d'évaluation, il importe qu'il structure sa zone d'influence selon les besoins et capacités individuelles de chacun et évite d'en faire son propre terrain de réalisation et d'expression personnelle. Car, bien que cela puisse être rassurant dans l'immédiateté, prendre la place de l'autre n'a jamais, nous semble-t-il, permis de trouver la sienne.

Au travers du concept de la légitimité, il apparaît qu'il appartient au cadre de santé de fonder les bases de celle-ci dans sa fonction. Puisque la légitimité renvoie à une relation avec un groupe, il s'agit pour le cadre de santé des liens qui l'unissent à son équipe soignante. Par ses comportements quotidiens et ses prises de décision, ses compétences seront reconnues ; ou pas. Et pour qu'il soit reconnu comme légitime aux yeux des soignants, les décisions du cadre de santé doivent non seulement s'inscrire tant dans les valeurs de l'institution que dans celles des soignants, mais également être justifiées et argumentées lors d'un échange. D'une manière ou d'une autre, la légitimité s'acquiert au-delà de la seule acquisition d'un diplôme. Elle est une compétence personnelle à tout acteur.

Il ne paraît pas aisé de répondre à la question « Comment dans un métier tel que le nôtre soutenir la motivation de l'apprentissage, qui plus est lors d'une démarche d'évaluation ? ». En effet, il semble que nous nous évertuons souvent plus à sanctionner la faute et son protagoniste plutôt qu'à mettre en évidence les causes et facteurs de risque de l'erreur commise. Rappelons-nous que l'évaluation est une démarche qui articule les attentes et les indicateurs révélateurs du niveau d'attention des compétences visées. Elle est, autrement dit, une confrontation entre un référent et un référé. De plus, nous menons un jugement de valeur lorsque nous tentons d'estimer si la réalité perçue à travers le référé est conforme à l'idéal attendu ou le référent. Dès lors, nous pouvons avancer que l'évaluation s'organise autour de deux fonctions principales : la mesure et le jugement. En effet, quoique nous en disions, la première fonction (la mesure) est omniprésente. Elle a une fonction sociale puisqu'elle vise la transmission d'informations aux différents acteurs de l'organisation et donc à l'évalué lui-même. Cependant, la mesure n'est qu'une possibilité parmi tant d'autres de révéler l'attente des résultats attendus. Elle ne peut donc pas être une fin en soi mais un élément qui permet d'orienter une décision. De même, la deuxième fonction de l'évaluation est le jugement, ceci dans le sens pédagogique du terme. Ce dernier vise la prise de décision et l'action si, bien entendu, il se place au service de l'apprentissage. Ainsi donc, nous concevons l'outil évaluatif comme une aide à la décision puisqu'il est un outil de tri des hypothèses et des solutions dans une situation d'apprentissage en vue de l'atteinte d'un résultat espéré. En ce sens, l'évaluation n'est plus perçue comme un moyen de sanction et de notation lorsque « le bât blesse » mais comme un levier pour la réussite.

Cette conclusion nous amène à nous interroger sur les comportements qu'adopte un cadre de santé pour se sentir légitime lors d'une démarche d'évaluation. Laissons le dernier mot à Socrate qui nous rappelle : « Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien ». Il est parfois bon de s'en souvenir.

PERSPECTIVES D'APPROCHE OPÉRATIONNELLE

Les recherches théoriques que nous avons fait le choix d'investiguer en regard de notre problématique de départ, à savoir « A quelles fins une démarche évaluative est-elle utilisée par nos cadres de santé ? », nous ont au fil du temps emmenés vers de pistes dont, malgré notre expérience professionnelle et notre parcours scolaire d'aspirant en cadre de santé, nous ignorions l'existence. En effet, face aux liens établis entre le cadre de santé, la légitimité et l'évaluation, des concepts tels que les formes et sources d'obéissance, l'apprentissage, la docimologie et le management pédagogique nous sont apparus. Par conséquent, ces chemins non balisés mais d'une telle richesse ont alourdi peu à peu notre travail et le temps nous a manqué pour investiguer la réalité du terrain. Néanmoins, ayant préalablement longuement réfléchi à une approche opérationnelle adéquate, nous trouvons regrettable de ne pas vous en faire part.

De plus, nous avons l'espoir secret que via soit la lecture de cet écrit sur le site du réservoir, soit la présentation orale, soit certaines rumeurs, un éventuel candidat puisse voir son intérêt suffisamment suscité pour reprendre le flambeau et poursuivre l'investigation. Ainsi, de manière assez synthétique, nous allons vous faire part de notre réflexion.

En vue de confronter nos recherches théoriques avec la réalité du terrain, nous pensons opportun, d'un point de vue méthodologique, de recueillir des données auprès de cadres de santé. Bien que la démarche puisse être intéressante, notre objectif premier n'est ni de vérifier, contredire, nuancer ou développer des hypothèses mais de découvrir. Et puisqu'une méthode qualitative est définie comme « *une stratégie de recherche utilisant différentes techniques de recueil de données et d'analyse qualitatives dans le but d'explicitier un phénomène humain et social* », c'est vers celle-ci que nous nous tournons.

Ainsi donc, notre choix s'est arrêté sur la méthode clinique. Cependant, nous retiendrons qu'une spécificité de celle-ci est la confiance inscrite avec les participants puisque nous devons partir du principe que ce sont ces derniers qui déterminent la vérité que nous cherchons. L'objectif initial du recueil de données est de découvrir si le cadre de santé se sent légitime lorsqu'il évalue un membre de son équipe. Dans l'affirmatif, il s'agira de découvrir sur quels éléments il s'appuie, et ceci inversement. Les hypothèses de départ sont les suivantes : la légitimité du cadre de santé lors d'une évaluation est en corrélation avec :

- Sa relation avec l'autre (collaboration, domination, encadrement, autres) ;
- La perception de son rôle ;

- Sa forme d'autorité (directif, participatif, autres) ;
- Ses qualités personnelles (écoute, disponibilité, empathie, non jugement, objectivité, autres) ;
- Le sens personnel ou la fin qu'il donne à l'évaluation (sanction, échange formel, correction, inutilité, pédagogie, autres) ;
- Les pistes qu'il propose aux soignants (formation externe, partage de savoirs en équipe, apprentissage par ses soins, autres).

En ce qui concerne le choix de l'échantillon, bien que nous ayons un parcours professionnel dans le domaine psychiatrique, nous souhaitons que l'approche soit macroscopique et concerne l'ensemble des cadres de santé sans tenir compte de leur champ d'action. Cependant, une représentation sociale courante avance que les soignants qui évoluent en milieu de soins psychiatriques sont davantage porteurs de dispositions relationnelles que ceux qui évoluent dans des milieux plus « techniques ». Ainsi, il serait opportun de découvrir si certaines qualités qui leur sont attribuées telles que l'empathie, l'écoute active ou le non jugement, sont transposables et bénéfiques lors d'une démarche d'évaluation professionnelle. Ainsi, nous souhaitons établir deux groupes distincts : cadres de santé exerçant en milieu de soins généraux versus cadres de santé évoluant en milieu de soins psychiatriques. De même, une autre représentation sociale résidant dans la croyance que les milieux universitaires soient plus propices aux processus d'apprentissage et de pédagogie, nous pensons que c'est un critère supplémentaire à prendre en compte.

Ainsi donc, il s'agit de sélectionner un échantillon de cadres de santé le plus représentatif possible, de manière à interroger nos hypothèses de départ avec la réalité du terrain. Nous soulignons une fois encore que notre intérêt n'est pas d'établir des comparaisons mais de découvrir en tant que cadres de santé actuels ou futurs, quelques pistes et éléments éventuels pouvant nous servir dans notre pratique quotidienne. L'échantillon représentatif serait le suivant : six cadres de santé exerçant au sein de six institutions différentes. Il importe peu que l'institution qui les emploie favorise l'utilisation des évaluations professionnelles puisque l'intérêt étant de découvrir, il est aussi pertinent de recueillir des données auprès de cadres qui n'utilisent pas l'outil. Les six cadres seraient répartis dans deux groupes distincts : trois cadres de santé exerçant en milieu de soins généraux dont un hôpital universitaire et trois cadres de santé exerçant au sein d'un hôpital psychiatrique dont une unité psychiatrique dans une clinique universitaire. En vue d'éviter un premier biais, nous estimons qu'il n'est pas opportun d'enquêter au sein de l'institution où nous sommes employés. En effet, des risques de non impartialité et de subjectivité liés à des émotions ou a priori personnels, qu'ils soient positifs ou négatifs, biaiserait notre neutralité.

Au regard de l'objectif que nous nous sommes fixés, à savoir découvrir, notre choix de l'outil s'est arrêté sur l'entretien. Ce dernier doit être semi directif afin de laisser à nos interlocuteurs une certaine

marge de liberté, tout en se référant à un guide définissant les thèmes choisis. L'ordre des questions ne doit pas être standardisé. Il est seulement souhaitable que l'ensemble des thèmes soient abordés pour chaque personne interrogée. De même, les interventions du chercheur doivent se limiter à la recherche d'un complément d'information si le besoin s'en fait sentir ou s'il s'avère nécessaire de « relancer » l'interlocuteur.

Cet outil envisage l'usage exclusif de questions ouvertes. Le discours est donc spontané ce qui nécessite du chercheur des capacités d'écoute, de non jugement mais aussi de synthèse. Tenons compte également du fait que l'entretien semi directif laisse une place importante à la subjectivité puisque l'interlocuteur parle en son nom et donc au nom de son propre système de valeurs et représentations sociales. Cependant, cet outil a la richesse de laisser place aux inattendus.

Le préalable aux entretiens est qu'un contact soit établi avec les directeurs de nursing de chaque institution sélectionnée en vue d'obtenir leur accord d'enquête : soit par courrier, soit par mail. Il est question de poser le cadre, à savoir, un travail de fin d'étude et le souhait d'interviewer un cadre de santé. Un certain biais est le risque que les directeurs de nursing sélectionnent « le » responsable répondant parfaitement aux exigences du système ou le « bon petit soldat »¹¹¹ qui entre parfaitement dans le moule et ne perturbe jamais l'ordre établi. Son discours serait alors plaqué et nous perdriions sans doute l'opportunité de découvrir l'inavouable. Ainsi, afin d'éviter ce biais, nous pourrions envoyer, via l'intermédiaire du directeur de nursing, un questionnaire à l'ensemble des cadres de santé de chaque institution. Ce questionnaire serait en quelque sorte fictif puisque son intérêt serait qu'à travers les réponses reçues, nous choisissons nous-même le cadre de santé qui nous semble le moins déterministe. En effet, à travers quelques questions ayant trait au respect des règles, au style de management, à la créativité, à l'intérêt porté aux évaluations professionnelles et à la communication, il semble que nous pourrions effectuer un premier écrémage. A la fin du questionnaire et après quelques mots de remerciement pour le temps et l'intérêt portés, nous inviterions chaque participant à laisser ses coordonnées en vue d'approfondir, éventuellement, certains points.

Une fois la sélection du cadre de santé de chaque institution effectuée, nous prendrions contact avec chacun d'entre eux de manière à poser le cadre de la rencontre :

- Fixer une date et heure de rencontre ;
- Préciser le temps nécessaire : une heure ;
- Énoncer le thème de la recherche ;

¹¹¹ Ou « chef »

- Solliciter l'autorisation d'utiliser un enregistreur durant l'entretien ;
- Assurer l'accord d'anonymat et de confidentialité.

Les thèmes de recherche seraient les suivants :

- Qualités requises du cadre de santé lors d'une démarche d'évaluation professionnelle ;
- Pouvoir ou autorité lors d'une évaluation : positionnement du cadre de santé, règles de fonctionnement sur lesquelles il s'appuie, ses décisions, ses représentations ;
- Concordance entre ses attentes, celles de la hiérarchie et celles de son équipe ;
- Perception du rôle de pédagogue ;
- À quelle fin doivent ou devraient être utilisées les évaluations ;
- Sentiment de légitimité reconnu.

Un guide d'entretien serait composé d'une question inaugurale et de questions de relance pour orienter l'interlocuteur. Au travers de l'entretien, doivent apparaître : les différents thèmes, les informations personnelles de la personne interviewée et les consignes du déroulement de l'entretien (but, confidentialité, anonymat, utilisation, durée, enregistrement). La consigne inaugurale serait la suivante : « Bonjour. Nous sommes étudiant en cadre de santé. Dans le cadre de notre travail de fin d'étude, nous effectuons un travail de recherche autour de la légitimité du cadre de santé lors d'une démarche d'évaluation professionnelle. Suite à notre premier contact, nous vous rappelons que cet échange dura environ une heure et qu'il sera enregistré avec votre accord. Les données recueillies seront utilisées comme support de nos réflexions dans le respect de l'anonymat et la confidentialité ».

Enfin, voici la question inaugurale et celles d'investigation auxquelles nous avons pensé :

- Que pensez-vous des démarches d'évaluation professionnelle ?
- Y voyez-vous un intérêt ? Pour qui ?
- Vous sentez-vous légitime lorsque vous pratiquez ce type de démarche ? Si oui ou non, développez.
- Vous sentez-vous en danger lorsque vous endossez le rôle d'évaluateur ?
- Pensez-vous être perçu comme un pédagogue par les membres de votre équipe ?
- Vous-même, vous percevez-vous comme un pédagogue ?

Une grille d'analyse permettrait par la suite de classer et d'interpréter les résultats. Voici brièvement ce qui, selon nous, serait une approche opérationnelle en adéquation avec nos recherches. Nous formulons le vœu secret que ces investigations soient relayées par un candidat séduit par notre réflexion et se concrétisent. Avis aux amateurs !

APPORTS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS

Alors que nous avons parfois pensé ne pas être capable d'y arriver, nous voici aux termes de cette épreuve intégrée mais également de notre cursus scolaire. Ce concept d'épreuve intégrée peut être craint par les étudiants mais également les professeurs, au même titre que le serait une évaluation professionnelle pour l'évalué et l'évaluateur. La question préjudicielle est une fois encore le sens que chacun des protagonistes y donnent.

Le terme « *épreuve*¹¹² » peut avoir diverses définitions selon le sens qui lui est donné. La première signification est la suivante : « *évènement douloureux, de malheur* ». Elle renvoie donc à une idée de souffrance. Nous ne retiendrons donc pas personnellement cette première définition puisque, bien que la tâche ne fût pas toujours aisée, nous ne pouvons affirmer qu'elle nous ait procuré un sentiment négatif. Le deuxième sens définit une épreuve comme « *un test qui permet de juger la valeur de* ». Cette définition nous fait sourire car, en lien avec notre développement théorique relatif à l'évaluation, nous osons espérer que nos lecteurs et auditeurs porteront un jugement de valeur sur l'écrit et non sur la personne qui a tenu la plume. Enfin, un troisième sens définit une épreuve comme un examen et/ou une compétition. Nous réfutons cette définition puisque notre objectif n'est ni la récolte de points ni la comparaison avec un autre individu, qu'il soit étudiant ou cadre de santé. Cependant, nous pouvons l'accepter si l'adversaire de la compétition est notre propre personne. En effet, ne sommes-nous parfois pas notre pire ennemi ?

« Epreuve intégrée » : l'est-elle réellement aux termes de ces quelques années de formation et le sera-t-elle d'ailleurs un jour ? Emprunté au latin « *integrare* » signifiant « *réparer ou remettre en état* », le verbe transitif « *intégrer*¹¹³ » a lui aussi une déclinaison de définitions. Le premier sens qui lui est attribué nous indique « *faire entrer un élément dans un ensemble de sorte qu'il devienne une partie constitutive* ». Nous retiendrons cette première définition, une de nos volontés étant de mettre en pratique ce que nos recherches nous ont enseigné en vue d'en constituer un élément de notre pratique professionnelle.

Le deuxième sens définit « *intégrer* » comme « *entrer dans, faire partie de* ». Nous pouvons également retenir ce sens, une autre volonté étant de faire partie d'une collectivité, celle du cercle des cadres en soins de santé. Les synonymes¹¹⁴ les plus souvent repris du terme « *intégrer* » sont, quant

¹¹² <https://www.cornelsen.de/erw/1.c.2152968.de> (page consultée en avril 2017)

¹¹³ <http://www.cnrtl.fr/etymologie/integrer>, <http://www.la-definition.fr/definition/integrer>
<http://www.littre.org/definition/int%C3%A9grer> (pages consultées en avril 2017)

¹¹⁴ <http://www.crisco.unicaen.fr/des/synonymes/int%C3%A9grer> (page consultée en avril 2017)

à eux, les suivants : unir, comprendre, contenir, renfermer, se fondre. Nous ne retiendrons que les deux premiers synonymes, l'idée d'enfermement et de fonte nous paraissant trop déterministe.

Ainsi, au vu de ces quelques recherches de sens, nous avançons notre propre définition de l'épreuve intégrée : « outil au service du futur cadre de santé dont la visée est la réparation, la compréhension et l'union ». Réparation car nous souhaitons apporter un changement sur les pratiques professionnelles actuelles ; compréhension car sans recherche de sens, l'individu n'a pas la motivation pour évoluer ; union car, selon nous, le responsable n'est rien sans la relation qu'il construit avec ses collaborateurs.

Notre parcours scolaire d'aspirant en cadre de santé ainsi que notre épreuve intégrée qui en est l'aboutissement, nous ont permis d'acquérir des connaissances académiques telles que la gestion de conflit, des notions de droit, d'éthique, de conduite de changement et autres. Cependant, ils nous ont également offert la possibilité de développer et d'acquérir d'autres outils de travail plus abstraits comme la capacité d'analyse et de synthèse, l'esprit critique, l'aisance réactionnelle, la communication orale, la faculté d'adaptation et de résistance au stress ou encore la gestion des priorités. Ces compétences plus générales acquises ne découlent pas directement des cours théoriques proprement dits mais de l'expérience et des difficultés que nous avons parfois rencontrées lors de nos études. Elles se sont donc acquises au fil du temps, au gré de nos erreurs, doutes et essais.

Exerçant en tant qu'infirmière depuis près de dix-huit ans au sein de la même institution, nous ne comprenions plus le sens que nous donnions à notre travail. Parfois dirigée par des cadres de santé n'ayant pas dépassé le rôle d'encadrant ou de « chef » comme nous l'avons souvent nommé au cours de notre travail écrit, nous avons fait alors le choix de nous engager dans des études de cadre. Cependant, nous devons avouer que nos motivations n'étaient pas, dans un premier temps, louables tant nous étions en colère contre un système que nous ne comprenions pas ou plus. Or, la recherche de sens donné à son travail nous paraît aujourd'hui indispensable à notre engagement envers l'institution qui nous emploie. Mais pour que le travail ait du sens pour l'individu, il doit procurer satisfaction et plaisir à celui qui l'effectue ; ce que nous ne ressentions plus. Cette recherche de sens nous a ainsi permis de réduire nos résistances et nos a priori, ce qui a été porteur de changement tant dans notre vie personnelle que professionnelle. Chaque jour, en tant qu'actuelle cadre de santé, nous tentons d'apporter notre contribution personnelle en effectuant, certes, des changements parfois minimes, mais qui mis bout à bout semblent porter leur fruit. Notre zone d'influence s'est accrue et notre légitimité semble être enfin démontrée. A force de persévérance, par les connaissances, compétences et expériences acquises mais également par les erreurs commises, nous devenons chaque

jour un peu plus le responsable que nous avons toujours rêvé d'être. Nous ne souhaitons être ni aimé ni craint, notre légitimité reposant sur la justice, l'équité et la compréhension de ce qui peut être différent.

Nous osons espérer qu'au travers de cette lecture votre intérêt ait pu être suscité mais surtout que certains questionnements sur vos pratiques actuelles et/ou futures puissent être remis en cause. Selon nous, formater l'individu dans un moule qui ne lui est pas adapté, et ne le sera peut-être jamais, va à l'encontre d'une pratique réflexive axée sur la singularité. La richesse et donc la performance d'une équipe résident dans la complémentarité et l'alliance des compétences de chacun. Nous achèverons notre réflexion par les propos d'Albert Einstein : « *Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide* ». Voici peut-être une autre thématique qui pourrait susciter l'intérêt d'un autre étudiant !

BIBLIOGRAPHIE

Les livres

- Lhermie S., *L'évaluation professionnelle, Pour une pratique humaine et responsable*, Le Mans, Gereso Edition, 2013, 141 p.
- Alexandre Bailly F. et al., *Comportements humains et management*, Pearson France, 2013, 393 p.
- Mintzberg H., *Le management au quotidien, Les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'organisation, 2010 (5ème éd., 1973), 283 p.
- Lévy-Leboyer C., *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Paris, Editions d'Organisation, 2002 (2ème éd., 1998), 242 p.
- Peretti J. M., *Les clés de l'équité, enjeu managérial*, Editions d'organisation, 2004, 168 p.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système, les contraintes de l'action*, Editions du Seuil, 1992, 500 p.
- Le Robert, *dictionnaire de la langue française*, Paris, 1994
- Vantomme P., *Cours de méthodologie de recherche*, 2015
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E. et al., *Fonctions R.H. : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education France, collection « Eco gestion », janvier 2009, 480 p.
- Jean Vassileff, *Histoires de vie et pédagogie du projet*, éditions chronique sociale, Lyon, 3^{ème} édition 1999
- Nicolas Machiavel, *Le Prince*, Editions Librio, 1997
- Prairat Eirick, *La sanction en éducation*, col. que sais-je, Puf, 2011
- Jean Vassileff, *Histoires de vie et pédagogie du projet*, 3^{ème} édition 1999, éditions chronique sociale, Lyon

Les revues

- Dejours Ch., « Suicides au travail : les racines du mal », in Le Monde, 26/09/2009, pp. 24-25
- Pillonel M. et Rouiller J., « l'auto évaluation : une pratique prometteuse mais paradoxale », in Educateur, n° spécial 15, pp. 30-32

Les sites internet

- www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%20PROF/CADRESANTE.html
« Cadre de santé : s'adapter constamment » (page consultée en octobre 2016)
- www.expressio.fr/expressions/avoir-deux-poids-et-deux-mesures.php (page consultée en mars 2017)
- <https://seenthis.net/messages/52482> (page consultée en janvier 2016)
- www.cadreo.com/actualites/dt-origine-mot-cadre (page consultée en novembre 2016)
- <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition> (page consultée en avril 2017)
- www.infirmiers.com/profession-infirmiere/.../historique-de-la-profession.html (page consultée en 09/2016)
- <http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/390/04.htm> (page consultée en septembre 2016)
- <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Le-cadre-de-sante-est-il-un>
(Page consultée en mars 2016)
- <http://www.edimark.fr/Front/frontpost/getfiles/2559.pdf> (page consultée en janvier 2016)
- http://gpp.oiq.qc.ca/qu_est_ce_que_l_encadrement.htm (page consultée en avril 2017)
- http://www.lemondepolitique.fr/cours/philosophie_politique/doctrines_etatiques/machiavel.html (page consultée en février 2017)
- <https://travailemploi.revues.org/4378> (page consultée en février 2017) – « Encadrer, un métier impossible »
- <http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-le-grandentretien/20160117.RUE1940/histoire-du-management-l-efficacite-devient-une-fin-en-soi.html> (page consultée en novembre 2016)
- <http://www.lepetitjournal.com/cologne/accueil/actualite/145471-le-genie-de-la-langue-le-manager-la-menagere-et-le-cocher> (page consultée en janvier 2017)
- <https://en.oxforddictionaries.com/definition/manager> (page consultée en novembre 2016)
- <http://www.cnrtl.fr/etymologie/manager> (page consultée en novembre 2016)
- http://www.4tempsdumanagement.com/Et-si-manager-c-etait-aussi-prendre-soin_a4892.html (page consultée en novembre 2016)
- <http://lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/le-manager-est-par-definition-une-personne-qui-gere-une-equipe-dans-un-environnement-qui-bouge-17180.html> (page consultée en décembre 2016)
- <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2006-4-page-43.htm> (page consultée en octobre 2016)

- <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager/> (page consultée en janvier 2017)
- http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/biographie/index_biographie.php (page consultée en janvier 2017)
- <https://ress.revues.org/2255> - l'analyse stratégique en perspective (page consultée en janvier 2016)
- [Définitions : aptitude - Dictionnaire de français Larousse](#) (page consultée en octobre 2016)
- <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/le-cadre-de-sante-porteur-du> (page consultée en octobre 2016)
- <http://www.jp.guihard.net/spip.php?article145> (page consultée en octobre 2016)
- <https://sociologies.revues.org/4198> (page consultée en décembre 2016)
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Legitimite.htm> (page consultée en octobre 2016)
- http://www.persee.fr/doc/Isoc_0181-4095_1986_num_37_1_2067 (page consultée en novembre 2016)
- http://www.persee.fr/doc/Isoc_0181-4095_1986_num_37_1_2067 (page consultée en novembre 2016)
- <https://rfp.revues.org/1755> (page consultée en décembre 2016)
- <http://www.histoiredumonde.net/Nicolas-Machiavel.html> (page consultée en mars 2016)
- <http://www.linternaute.com/biographie/martin-luther-king/> (page consultée en mars 2016)
- <http://www.axone-rh.fr/123-le-management-ethique-en-question.html> (page consultée en mars 2016)
- https://www.unige.ch/medecine/ieh2/files/5914/3472/9178/Ethique_deontologique.pdf (page consultée en février 2016)
- <https://rfp.revues.org/1755> (page consultée en décembre 2016)
- <http://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9valuer> (page consultée en septembre 2016)
- <file:///C:/Users/user/Desktop/MUCY%20Entretien%20d%20evaluation%20personnel.pdf> (page consultée en septembre 2016)
- <http://www.cadredesante.com/spip/profession/pedagogie/L-evaluation-Definitions-et> (page consultée en septembre 2016)
- http://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank1.html (page consultée en octobre 2016)
- <http://warmaths.fr/ControlEvauaDef.htm> (page consultée en octobre 2016)
- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/sanction> (page consultée en avril 2017)
- http://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank1.html (page consultée en octobre 2016)

- <http://warmaths.fr/ControlEvauaDef..htm> (page consultée en octobre 2016)
- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/sanction> (page consultée en avril 2017)
- <http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/390/04.htm> (page consultée en février 2016)
- <https://www.enseigner.ulaval.ca/ressources-pedagogiques/l-evaluation-formative-et-sommative> (page consultée en février 2016)
- <http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/390/04.htm> (page consultée en mars 2016)
- <http://www.ftu.be/documents/ep/EP-evalindiv.pdf> (page consultée en janvier 2016)
- <https://www.hrtoday.ch/fr/article/les-avantages-et-les-inconvenients-de-l%E2%80%99evaluation-collective-des-performances> (page consultée en janvier 2016)
- <http://www.cahiers-pedagogiques.com/Faire-appel-a-l-auto-evaluation-pour-developper-l-autonomie-de-l-apprenant> (page consultée en février 2016)
- http://www.bief.be/index.php?enseignement/publications/lindispensable_subjectivite_levaluation&s=3&rs=17&uid=104&lg=fr&pg=1 (page consultée en janvier 2016)
- <http://www.ftu.be/documents/ep/EP-evalindiv.pdf> (page consultée en janvier 2016)
- http://menfp.gouv.ht/DES-Ressources/DES_Evaluation%20doc.pdf (page consultée en janvier 2017)
- http://bernard.lefort.pagesperso-orange.fr/documents_captures/docimologie_critique.pdf (page consultée en janvier 2016)
- http://web.actoulouse.fr/automne_modules_files/standard/public/p8841_7fd7bd1f32a0daf1e809e0cd0bd94803Evaluation.pdf (page consultée en janvier 2017)
- <http://webcom.upmf-grenoble.fr/sciedu/pdessus/sapea/evaluationcampeval.pdf> (page consultée en janvier 2017)
- http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2012/02/20022012_Evaluation.aspx (page consultée en janvier 2017)
- http://menfp.gouv.ht/DES-Ressources/DES_Evaluation%20doc.pdf (page consultée en janvier 2017)
- https://books.google.be/books?id=Pv9fCwAAQBAJ&pg=PT63&lpg=PT63&dq=arrangements+de+notes+et+merle&source=bl&ots=76sewFqW0g&sig=9yeyTkbrpJSuhwqFYFpGGB_P_y0E&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKE (page consultée en mars 2016)
- <http://lesdefinitions.fr/pedagogie> (page consultée en avril 2017)
- http://www.pedagogie-du-projet.org/Le_Management_Pedagogique (page consultée en avril 2017)
- <http://www.partages-et-questionnements.fr/2014/10/le-manager-pedagogique.html>
- <https://www.cornelsen.de/erw/1.c.2152968.de> (page consultée en avril 2017)

- <http://www.cnrtl.fr/etymologie/integrer>, <http://www.la-definition.fr/definition/integrer> (page consultée en avril_2017)
- <http://www.littre.org/definition/int%C3%A9grer> (page consultée en avril 2017)
- <http://www.crisco.unicaen.fr/des/synonymes/int%C3%A9grer> (page consultée en avril 2017)