

L'évaluation professionnelle : la mise à l'épreuve de la « vérité » Un défi pour les ressources humaines ?

Distler Frédéric

Maître de conférences associé

IAE de Metz

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

Résumé :

L'évaluation professionnelle engage le sujet dans un rapport de vérité à soi-même et aux autres. Evaluer, c'est attribuer de la valeur à des actions. C'est un jugement porté par les pairs et les managers sur le comportement en entreprise des collaborateurs. Nous avons souhaité à partir de la mobilisation du concept de parrésia, objet d'un cours au collège de France par Foucault (1983), interroger la dimension du dire-vrai dans le cadre de l'évaluation professionnelle. Nous mettons à l'épreuve ce concept à partir de l'étude d'un cas, la société immobilière 2.0. Cette étude de cas révèle que l'évaluation est une forme de contrôle quotidien qui prend des aspects multiples au regard des contextes. L'instant formelle de l'évaluation n'est qu'une mise en scène des jugements, points de vue et autres critiques sur le comportement du collaborateur. Nous concluons par l'élaboration de pistes de recherches et une perspective sur l'éthique de l'évaluation.

Mots clés :

« Dire-vrai », évaluation, pouvoir, processus, stratégie, savoirs

Abstract :

Professional evaluation engages the subject in a relation of truth to oneself and to others. Evaluating is attributing value to actions. This is a judgment made by peers and managers on the behavior of employees in companies. We wanted to start from the mobilization of the concept of parrhesia, the subject of a course at the college of France by Foucault,(1983) to

question the dimension of the so-called truth in the context of professional evaluation. We test this concept from the study of a case, the real estate company 2.0. This case study reveals that evaluation is a form of daily control that takes multiple aspects in context. The formal moment of evaluation is simply a staging of judgments, points of view and other criticisms of the behavior of the collaborator. We conclude by developing research leads and a perspective on the ethics of evaluation.

Keywords :

"Tell-true", evaluation, power, process, strategy, knowledge

Introduction

Que dire dans le cadre de l'évaluation professionnelle ?

La vie en entreprise, dans une association, service public expose le sujet à être évalué. Par ses pairs, clients, supérieurs, collègues, amis... les évaluations sont diffuses, parfois invisibles, continues, mais aussi formalisées dans un dispositif construit sur des indicateurs. L'évaluation est un jugement de valeur sur un comportement, une personnalité, des actions, des objectifs, des moyens...elle engage l'évalué et l'évaluateur dans un jeu de « vérité » fondé sur un discours qui se prétend être objectif donc « scientifique ». Or, dans ce jeu relationnel ou dire vrai engage les acteurs de l'évaluation et l'entreprise, quels sont les effets des dires et notamment de la possibilité de dire vrai dans le cadre de l'évaluation professionnelle ? Nous pensons que la possibilité de dire vrai dans le cadre de l'évaluation expose l'évalué à de multiples conséquences, mais aussi permet d'ajuster les compétences aux besoins « réels » de l'entreprise, de l'organisation. C'est aux services des ressources humaines d'en prendre toute la mesure et l'intérêt de penser l'évaluation comme un outil d'échange, de mesure et d'identification des profils adaptés à des fonctions, des tâches, des responsabilités... cette identification, pour être efficace et adaptée doit être selon nous fondée sur un régime de « vérité ». De ce fait, qu'appelle-t-on évaluer ? Selon Del Rey (2013, P.5) « l'évaluation est devenue, dans notre monde néolibéral contemporain, un très puissant instrument de pouvoir ». Selon cette dernière, l'évaluation des personnes, des actions, des services, des organisations... se fondent sur « *une prétendue objectivité alors même qu'elles tendent à s'exercer sur la totalité de la vie individuelle et sociale. Elles se font passer pour tout autre chose qu'un pouvoir : une*

simple information, voire un discours de...vérité ». Dejour, (2003) précise que l'évaluation du travail impose une réduction de l'individu à ses multiples vécus et situation dans lesquelles il déploie ses savoirs faire, par rapport au travail « réel » multiple. Un point de vue tronqué par les exigences et logiques du dispositif d'évaluation extérieur au travail concret. Pour Hadji, 2012, l'évaluation implique la définition d'énoncés valide scientifiquement et socialement légitime. Ce dernier émane d'un processus rationnel « par lequel on apprécie ce que vaut la réalité ». L'évaluation présuppose une modification des représentations permettant de passer d'éléments de faits à une interprétation de ceux-ci, sur la base d'une grille de lecture composée de critères permettant de porter un jugement. (Barbier, 2001) Ainsi, la construction du jugement devient centrale s'agissant de l'élaboration de la connaissance évaluative. « *Le rapport au réel, la position de l'évaluateur, la connaissance construite, et utilement la vérité doivent être considéré comme centraux dans la pratique de l'évaluation* ». (Brousselle et al, 2009 P.76). (Habermas, 2001) indique que les critères de la vérité ne s'inscrivent pas seulement en rapport aux objets scientifiques et techniques mais également et surtout dans la relation à l'autre. Le vrai émane dans la relation à l'autre, il est énoncé dans le lien social. L'auteur précise que la communication rationnelle qui nous lie aux autres a la même importance que celle qui nous lie aux objets. Le lien est ainsi porteur de rationalité/vérité qui émerge de la relation à l'autre. C'est de cette vérité-là dont il va être question dans ce travail à partir du concept de parrèsia emprunté à la philosophie grecque antique et exhumé par Foucault (1984) dans son dernier cours au collège de France sur le « courage de la vérité » dans son rapport au sujet. L'évaluation professionnel est une technique qui implique pour le salarié de s'exposer face à des évaluateurs et d'énoncer des arguments sous forme d'échanges à son/ses supérieurs hiérarchiques/homologues/clients/et autres partie-prenantes, (Labruffe, 2012). Elle se veut être un dispositif de mesure, de contrôle et d'identification des compétences et savoirs des salariés au regard d'objectifs préalablement fixés,. (Aubret et Gilbert 2003). Il s'agit d'adapter le/la salarié aux fonctions auxquelles il apparait être le/la plus apte. L'évaluation est annuelle et peu reposer sur un guide d'entretien. Elle porte sur le contenu du poste, la réalisation des objectifs, les souhaits d'évolution au sein de l'entreprise et les formations envisagées pour rester performant et adapté aux évolutions de l'environnement internes et externes à l'entreprise, (Peretti, 2018). Aussi, l'évaluation professionnelle se distingue de l'entretien professionnel institué par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation, l'emploi et la démocratie sociale, (Légifrance, 2014). Ce dernier est destiné à favoriser les projets d'évolution des salariés. Dans ce cadre l'échange se polarise essentiellement sur l'appréciation et les aptitudes professionnelles. Les questions d'ordre personnelles non liées à la fonction exercée dans

l'entreprise ne sont en principe pas abordées dans le cadre de l'entretien. Or, outre les questions directement liées aux fonctions dans l'entreprise, le domaine personnel est abordé de manière informelle, parfois formel, et parfois il structure le champ de l'échange. Les enjeux pour le salarié sont multiples. Malgré les dispositifs de préparation à l'évaluation tendant à objectiver les échanges et à multiplier les garanties de protection envers le salarié, ce dernier l'appréhende comme une instance de jugement, d'évaluation partial et dont la fonction serait stratégique en termes de gestion de la ressource humaine, (Dejours, 2012). Un cadre commercial indiquait en substance « *l'évaluation annuelle ce n'est pas une fois dans l'année, on est évalué tout le temps par ses responsables, ses homologues, ses clients, ses partenaires...l'entreprise c'est le lieu où on est jugé en permanence, faut toujours être performant* ». Se montrer performant dans tous les domaines de la vie professionnelle est la condition d'une évaluation favorable or, certaines études révèlent que cette injonction sociale et professionnelle est en partie la cause d'une multitude de maladie psychosociales, (Erhenberg, 2000).

Titre 1 La genèse de la problématique

Notre enquête empirique auprès de soixante salariés objet de l'évaluation professionnelle nous enseigne que l'évaluation est vécue singulièrement sur le mode du « jugement de valeur » défini comme peu objectif et ce malgré les diverses garanties offertes par les multiples dispositifs qui tendent à « objectiver » l'évaluation. Aussi, nous formulons la problématique suivante : qu'est-il permis de dire dans le cadre du processus d'évaluation ? à quoi ce dire expose-t-il ? peut-on dire le vrai au sens de ce qui nous apparaît être conforme à notre représentation de nos compétences et fonction dans l'entreprise. Pour répondre à cette problématique nous mobilisons le concept de parrèsia objet du cours au collège de France de (Foucault,1984).

Ce concept nous apparaît heuristique pour appréhender les formes et les subtilités des manières de dire ou ne pas dire dans le cadre de l'échange. Cet échange est fondé sur des enjeux pour le management et pour le salarié. Ces enjeux traversent selon nous l'espace d'interaction et influent sur la teneur et la tenue du dispositif d'évaluation. En effet, nous souhaitons dans ce travail ne pas parler « d'entretien » mais de dispositif d'évaluation car les techniques sont nombreuses et prennent des configurations diverses. La notion de « dispositif » prend un sens précis dans la terminologie de (Foucault 1984) .

Le dispositif peut être défini au fil des travaux (Foucault 1971) tels que L'ordre du discours, surveiller et punir (Foucault,1975), et dans le cadre de multiples entretiens comme un ensemble

de principes, règles, lois, discours..., agencés pour constituer un « ordre de véridiction ». Selon (Foucault, 1984) les dispositifs sont les opérateurs matériels du pouvoir, c'est à dire des techniques, des stratégies et des formes d'assujettissement mise en place par le pouvoir. Les dispositifs sont indissociables des discours qui les fondent. Pour (Chiapello et Gilbert, 2013, p.76), « *étudier les dispositifs de gestion comme des « dispositifs » signifie qu'on englobe dans l'étude un grand nombre d'éléments hétérogènes : des agencements matériels, des formats d'information, des procédures d'utilisation, des représentations morales sur ce qui est bien, des théories scientifiques...* ».

Aussi, l'évaluation professionnelle produit-elle une forme de vérité du sujet par le sujet lui-même et par le management ? Quelle place pour le dire vrai dans la dynamique de construction de savoirs sur le sujet au travail ? Nous examinerons succinctement dans un premier temps la notion de parrésia telle que définie par Michel Foucault dans ses cours au collège de France et ses implications dans l'éthique du dire vrai à partir des liens évalué/évaluateur. Nous aborderons ensuite la question de la méthodologie mise en œuvre pour appréhender cette parrésia en acte à partir d'un positionnement dit compréhensif.

Pour finir nous analyserons un cas pratique afin de rendre visible et lisible la problématique de la parrésia en tant qu'elle est une pratique de soi et une éthique de l'autre située dans une organisation traversée de points de forces et d'enjeux multiples. Nous concluons nos investigations par l'élaboration de pistes de recherche qui ouvrent selon nous des perspectives éthiques et instrumentales dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation en tant qu'ils engagent l'individu et l'organisation dans un rapport de responsabilité commune.

Titre 1.1 La notion de parrésia comme concept heuristique pour appréhender l'éthique du dire vrai à travers les techniques d'évaluation.

Les rapports entre le sujet et la vérité posent la question pour Foucault de savoir comment le sujet entre dans des jeux de vérité. Il ne s'agit plus de savoir pour le philosophe comment le discours objective le sujet à partir de rapports savoirs/pouvoirs, mais d'appréhender les techniques qui permettent au sujet de se saisir lui-même comme objet de savoir, comme objet éthique. Ces techniques par lesquelles on disait le vrai sur soi-même dans l'antiquité grecque et romaine étaient l'examen de conscience, la correspondance morale et spirituelle, les carnets dans lesquels on notait les expériences et les lectures faites pour les méditer. Selon (Foucault, 2009) ces pratiques obéissent au principe socratique du « connais-toi toi-même (*gnôthi seauton*)

). Or, les pratiques auxquelles donnent lieu le souci de soi ne sont pas des pratiques solitaires. Pour dire le vrai sur soi-même, on a besoin d'un autre. On doit se trouver dans un rapport d'altérité pour qu'émerge le dire vrai en tant qu'opérateur de conscience et de rapport à soi. Peu importe le statut de « l'autre » c'est son franc parler qui le qualifie, ce que les grecs appellent la *parrêsia*.

Pour (Foucault, 2009) il ne suffit pas de tout dire il faut également que celui qui dit la vérité prenne un risque en la disant. Le parrésiasite est courageux, il a conscience que ses propos peuvent emporter la colère, la violence et donc la rupture du lien. C'est en réponse à ce problème que se développe des « jeux parrésiasiques ». Ces jeux sont un pacte noué entre le parrésiasite et celui qui l'écoute. De ce fait, l'évaluation professionnelle s'inscrit-elle dans un jeu parrésiasique ?

Titre 1.2 Le parrésiasite, le prophète, le sage et l'enseignant, les quatre figures antiques du dire vrai

Foucault distingue le parrésiasite des trois autres sagesse antiques du dire-vrai. Contrairement au prophète, le parrésiasite parle en son nom. Il inscrit ses dires dans le présent plutôt que dans le futur et s'exprime le plus clairement et distinctement possible. Le prophète parle pour le futur, il interprète ainsi l'avenir en employant des propos réservés aux initiés. Il se distingue également du sage car il ne dit pas de vérités générales, il s'intéresse à des situations singulières, particulières à des gens précisément identifiés. Pour ce faire, le parrésiasite n'hésite pas à parler abondamment, à participer à de longs échanges et discours, alors que le sage, lui, est économe en propos, en phrases, en discours et se tient à l'écart du monde. Le parrésiasite se distingue enfin de l'enseignant car il prend un risque, alors que l'enseignant n'en prend aucun. Le risque pour le parrésiasite est de briser la relation alors que l'enseignant noue avec ses élèves un lien qui est de l'ordre de la filiation. En effet, il transmet des savoirs ou une technique, il se situe dans une relation filiale avec ses élèves.

Pour (Foucault, 1984) ces quatre figures du sage ne sont pas incompatibles avec les quatre formes du dire-vrai. On retrouve dans certains discours une articulation entre plusieurs formes du dire-vrai. Socrate parle à la fois comme sage, comme parrésiasite, comme professeur et comme prophète. Les grecs de la période hellénistique ont souvent fait cohabiter la sagesse et la parrêsia. Certains prêcheurs au moyen âge ont été à la fois des parrésiasites et des prophètes. (Foucault, 1984) nomme ces quatre grandes figures « des modes de véridiction », à savoir quatre modes du dire vrai plutôt que quatre fonctions sociales. De ce fait, l'évaluation professionnelle

s'inscrit-elle dans un jeu parrésiasique à travers les divers dispositifs en œuvre dans les organisations ?

Notre étude nous montre à ce stade que ce jeu consisterait à rechercher le « vrai » selon un rapport continu d'observation/évaluation du salarié. L'évaluation n'est pas située dans le temps, elle est continue, elle s'inscrit dans le quotidien fait d'interactions, de jeux de regards, de réunions, de synthèses, de tensions, d'évènements... elle résulte d'une approche déjà constituée. En effet, les Directeurs d'agence objets des investigations indiquent que le moment formel de l'évaluation est une synthèse de multiples points fait durant l'année écoulée. C'est une mise en forme de représentations et de jugements déjà faits au sujet d'un personnel dans l'entreprise. Le moment formel de l'évaluation ne serait ainsi qu'un prétexte pour valider et confirmer les impressions construites tout au long de l'année.

Titre 2 Une méthodologie compréhensive articulée à un positionnement épistémologique interprétativiste

La méthodologie mobilisée ici nous permet, à partir du sens que les acteurs attribuent à leur vécu et comportement en situation, de comprendre par interprétation « le réel » auquel ils ont affaire, à savoir la relation et l'interprétation qu'ils se font du dispositif d'évaluation. Les évaluateurs (managers) ainsi que les évalués « parlent » d'évaluation « permanente », « continue » parce qu'inhérente à toute activité qui trouve à s'exposer aux yeux d'un public, (Goffman, 2003). Pour recueillir les données du terrain, nous avons procédé à des entretiens avec les acteurs de l'entreprise Immobilière 2.0. Vingt-cinq entretiens ont été effectués auprès des acteurs : directeur, cadres commerciaux, négociateurs. Ces entretiens semi-directifs ont duré une heure voire pour certains d'entre eux une heure trente. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants. Nous avons ainsi opté pour l'analyse discursive car en effet, les propos tenus par les acteurs permettent de comprendre par interprétation le sens qu'ils donnent à leur comportement dans des contextes situés. Car en effet, l'objectif est de collecter du matériel qualitatif dans une visée interprétative conformément à notre positionnement épistémologique.

Un guide d'entretien a été construit pour chaque catégorie d'acteur. Nous avons défini ce guide avec le souci d'éviter les biais de « suggestibilité », c'est-à-dire ne pas induire la réponse dans la question. Les questions portaient sur les contenus des évaluations, sur les questions/réponses, l'ambiance et le sentiment des acteurs avant et après évaluation. Les acteurs objet des entretiens

faisaient part avec minutie, précision et émotion du déroulement de leur évaluation selon leur propre vécu.

Le choix de l'étude de cas, comme processus d'analyse a plusieurs raisons. Elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de recherche qui polarise son attention sur l'analyse des processus de décision et sur l'élaboration de dispositifs d'évaluation. Cette technique d'analyse favorise la construction de modèle théorique à partir de la description et de la mise en perspective des dynamiques à l'œuvre dans l'organisation (Hlady-Rispal, 2000). Elle a comme visée méthodologique, de comprendre, par interprétation, les motivations et les raisons que se donnent les acteurs d'agir comme ils le font dans des contextes définis. Le positionnement adopté est ici clairement interprétativiste, à savoir, comprendre les motivations des acteurs et les resituer dans leur contexte d'énonciation temporel et significatif. Il s'agit d'adopter une attitude compréhensive et empathique afin d'appréhender le sens que les acteurs donnent à leur comportement (Weber, 1995).

Nous avons croisé, dans le but d'optimiser la validité de notre recherche, plusieurs sources d'information (écrites et orales), les informations écrites émanent d'une revue de la littérature relative aux évaluations et entretiens professionnels. Nous avons étudié la documentation interne à l'entreprise et les divers processus et dispositifs d'évaluation. Nous avons ensuite confronté les données recueillies pour les analyser. Ce croisement des données articulé à la mobilisation du cadre théorique relatif au concept de parrèsia et ses divers indicateurs de contexte nous conduit à « comprendre » les raisons et les multiples facettes du déploiement de dispositifs d'évaluation professionnelle fondés sur l'autonomisation des acteurs.

Titre 2.1 Etude du cas Immobilière 2.0

Le groupe immobilière 2.0 : évaluer le négociateur immobilier

Dans une dynamique de reconfiguration organisationnelle, la technologie mise en œuvre et apparaissant la plus pertinente aux yeux de la RH apparaît être l'évaluation dite à 360°. En effet, le manager recueille les avis collatéraux, clients, collaborateurs de N sur la façon dont ce dernier met en œuvre les trois principes d'action du groupe immobilière 2.0 : action/réaction/collaboration/. Cette évaluation repose sur le volontariat mais est vivement recommandé par la RH. Les évaluations sont transmises au N+1 qui les intègre dans l'échange lors de l'entretien. Le contenu précis n'est pas communiqué au N. Aussi le jeu de vérité dans ce cas est un ensemble de regard croisé dont la finalité est de couvrir l'intégralité des actions

mesurables selon le principe du panoptisme, (Foucault,1983). En effet, pour (Foucault,1984) le panoptisme s'origine dans l'espace, il permet de voir et voir sans que pour autant l'évalué en ait pleinement conscience. Il s'agit pour la RH de colliger du savoir pour adapter le personnel aux tâches auxquelles il est destiné par son profil, ses compétences, ses savoirs, son histoire, ses talents, ses relations au sein du groupe, du service. Prélever des connaissances avec le consentement des évalués implique de les interpréter pour les restituer dans la forme et le langage RH. L'assujettissement commence avec le consentement des assujettis dans sa forme de vérité, car en effet, pour (Foucault, 1983 p.96) « *nous appartenons à une civilisation inquisitoriale, depuis des siècles maintenant, pratique, selon des formes de plus en plus complexes mais toutes dérivées du même modèle, l'extraction, le déplacement, le cumul du savoir.* »

Titre 2.2 Le prélèvement des savoirs par « l'attention continue ».

Le terme « d'attention continue » formulée différemment selon les directeurs a été conceptualisé précisément par un directeur d'agence qui indique « *c'est important de regarder ce que vos collaborateurs font, de s'en préoccuper, il faut qu'ils comprennent qu'ils ne sont pas seuls, ils ont des objectifs, il y a des responsables. Donc on fait le point toutes les semaines quand c'est possible, sur les objectifs atteints ou non, les problèmes rencontrés, ...* ».

La directrice de l'agence M a institutionnalisé les points de fin de journée avec ses collaborateurs sur le déroulement de leur semaine. Le temps varie d'un quart d'heure à parfois une heure. Tout dépend des problématiques abordées. « *Je suis présente à l'agence et j'ai donc un œil sur les commerciaux qui vont et viennent dans la journée. Je leur demande comment ça va, ou en est telle transac, tels loc, tels clients etc...en fait ce n'est pas du contrôle, mais de l'éval au quotidien, j'évalue tous les jours leur rentabilité et les procédés qu'ils mettent en œuvre pour l'atteindre.* »

Le fonctionnement d'une organisation est fondé sur des routines, des règles explicites et implicites, des valeurs, en bref une culture spécifique, (Bernoux,1990) aussi, la directrice a instauré des règles informelles qui consistent à rendre compte de ses agissements. Les personnels ont ainsi intégré des formes d'interaction fondées sur des échanges qui les « contraignent » à se confier sur ses tâches, ses difficultés, ses projets afin de s'ajuster aux contextes organisationnels. Cette évaluation non explicite contribue à définir des comportements-types pour occuper les fonctions dévolues par l'entreprise. Il s'agit là de

procédé d'ajustement continu aux contraintes et aux possibilités d'action qu'offre l'organisation.

Le directeur de l'agence B déclare « *sans le vouloir on évalue nos personnels dès lors qu'on est en contact avec eux* ». *Même quand on n'est pas en lien avec eux, les collègues nous apportent les infos, on se fait ainsi une idée du profil du collaborateur... »*

Est-ce à dire que l'évaluation n'est qu'une formalité ? Qu'elle n'est qu'un moment conclusif ?

Le moment formel de l'évaluation qui se matérialise dans un dispositif technique recèle les éléments glanés tout au long de l'année par les personnels de l'entreprise qui ont chacun peu ou prou apporté des éléments de jugement à la construction du profil de l'évalué. Cette construction s'est opérée dans un jeu interactionnel au quotidien. Elle est éminemment productrice de sens, de valeurs, de jugement. Ces éléments sont corrélatifs de sentiments mêlés d'inimitiés, d'amitiés, de sympathie, antipathie, d'indifférence... le jugement ainsi cristallisé va ainsi influencer peu ou prou sur les représentations de l'évaluateur. Le moment spatio-temporel de l'évaluation officielle n'est ainsi qu'un aboutissement d'un processus d'évaluation continue par tous les membres du personnel.

En cela on peut affirmer avec (Foucault,1983) que le processus d'évaluation est une sorte de panoptisme. Il s'agit de tout voir et entendre d'un seul regard pour construire un savoir d'où résultera un pouvoir. Ce savoir c'est le savoir du sujet au travail, au sein d'un collectif. Le pouvoir, c'est la capacité et la possibilité d'ajuster le sujet aux fonctions définies par l'entreprise, c'est-à-dire par le management. Cette articulation savoir/pouvoir nous apparaît heuristique dans la configuration de l'entreprise en particulier et de l'organisation en générale. Cette dialectique savoir/pouvoir engendre selon nous deux types de rapport aux dires, le « dire vrai » ce que (Foucault2001) dénomme par parrèsia et le « dire-le vrai », ce que (Bellon, 2010) dénomme le « dire vrai » contextualisé, normé, agencé par les dispositifs d'évaluation.

Titre 3 : Les pistes de recherche

Piste 1 : Travailler sur la prise de conscience des rapports de force en identifiant ses marges de manœuvre.

La naturalisation de l'outil conduit les sujets à accepter ses contraintes, ses jugements, ses sanctions, ses vérités, ses stratagèmes, (De Vaujany, 2005). L'évaluation produit ainsi des effets de normalisation, de pouvoir pour l'évalué et l'évaluateur, voire d'inversion des rapports

de force. La technologie de l'évaluation, en jugeant, évaluant, jugeant, sondant, fixant, secrète des déplacements de dominance, c'est-à-dire inverse les rapports de force. En effet, les talents, les compétences, les savoir-faire des évalués sont des éléments qui pèsent dans les négociations/évaluation et qui place les rapports de pouvoir dans une dialectique où le sujet évalué devient évaluateur de ses missions, (Le Boterf, 1995).

Les rapports de forces se déplacent ainsi sans cesse au regard de la maîtrise des compétences et des savoirs dans l'organisation. (Crozier et Friedberg, 2014) évoquent le concept de zone d'incertitude pour fixer le pouvoir. Celui qui maîtrise l'information, le savoir-faire, les relations, et les zones d'incertitude pèse dans les négociations, dans l'évaluation, il est en capacité d'agir ainsi sur le pouvoir institutionnalisé dans la hiérarchie. De ce fait, les propriétés du « capital » d'un sujet orientent l'évaluation et déplace le pouvoir vers l'évalué et/ou inversement vers l'évaluateur, (Bourdieu, 1981). Les rapports de force sont ainsi mobiles, mouvants, changeant, et corrélative du profil de l'évalué. Au final l'évaluateur est confronté aux questions implicites suivantes : Quel est son poids ? Son prix ? Dans l'entreprise, pour l'entreprise, ce questionnement toujours présent mais occulté par le management va déterminer l'état des rapports de force dans le champ de l'évaluation et faire basculer les enjeux dans un camp ou dans l'autre. Ces rapports de force évoluent au gré des événements organisationnels et de la dynamique de groupe. Ils s'inscrivent éminemment dans le temps, (Dupont, 1994).

Piste 2 : penser une pédagogie « du dire »

Dire franchement dans un contexte d'évaluation expose le sujet à des sanctions, représailles, ruptures, méfiances, félicitations, encouragements...le dire engage au-delà de sa personne. Le contexte d'énonciation, les enjeux, les liens évalué/évaluateur pèsent sur le contenu et la forme de l'évaluation. Aussi, il est prudent de manier la parole avec stratégie au regard des enjeux et de la position du sujet dans l'organisation.

Ne pas dire, mi- dire, ne rien dire, travestir la « réalité » vécue, l'amplifier, l'embellir, la tordre dans le sens souhaité est une stratégie qui relève de l'adaptation au moment, à la situation ressentie comme telle par les protagonistes. Nous avons échangé informellement avec huit négociateurs/ trices, provenant d'agences diverses et tous ont indiqué que peu ou prou ils/ elles n'osaient pas se lancer dans la parrésia car selon une négociatrice « tout ne se dit pas ». Il s'agissait pour eux de se protéger, de ne pas trop s'exposer, de garder secret certaines informations qui leur procure du « pouvoir » et de rester cohérent avec l'image qu'ils avaient donné durant l'année écoulée à leurs supérieurs et collègues.

Conclusion

Va-t-on vers une éthique de l'évaluation ?

La réflexion éthique pose la question du fondement des actions humaines, des relations à l'autre à partir de la problématique des valeurs qui orientent nos actions. Elle tend vers le dessein d'un idéal de vie commune à travers les relations humaines. Elle a pour fonction d'interroger les pratiques dans leurs finalités, leurs fondements et leurs légitimités. Elle est une réflexion critique sur les pratiques à partir d'une conception du bien en soi pour une collectivité dans un contexte donné. (Legault, 2003). Aussi, l'éthique pose la question de la responsabilité de soi envers l'Autre, car l'Autre est soi-même selon (Ricoeur, 2004)

Pratiquer l'évaluation professionnelle instaure ainsi un régime de responsabilité de soi envers l'évalué en tant qu'il est membre d'une collectivité sociale et professionnelle. Or, dans ce rapport à l'éthique, la parrésia est une pratique difficilement « praticable » car les enjeux sont importants, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur. Elle est un modèle-type, une essence, une idée au sens platonicien du terme.

De ce fait, l'engagement, les échanges, les responsabilités se situent au niveau des conventions. Il ne s'agit pas tant de « dire le vrai » que de dire conformément aux attentes de l'institution. En effet, nos observations en entreprise nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante : l'évaluation professionnelle est un jeu de pouvoir instituée pour définir et réaffirmer les liens de subordination dans l'entreprise. C'est une croyance anthropologique et paradigmatique dans le pouvoir en tant que substance et relations. (Caillé et Grésy, 2017). La parrésia interroge ainsi cette croyance dans son essence même et dans sa substance à savoir dans le management même et ses technologies de véridiction.

Bibliographie

- Aubret J, Gilbert P., *l'évaluation des compétences*, Editions Mardaga, 2003.
- Barbier J-M., *L'évaluation en formation*, Editions des Presses Universitaires de France PUF, Paris, 2001
- Bellon P., Dir. *l'évaluation : concepts et méthodes*, Paramètres, Montréal, 2010
- Bernard L., *La précarité en col blanc, une enquête sur les agents immobiliers*, Editions Presses Universitaires de France PUF, Paris, 2017.
- Bernoux P., *la sociologie des organisations*, Edition Point essai, Paris, 1990.
- Bourdieu P., *questions de sociologie*. Paris. Edition de Minuit, Paris, 1981.
- Brousselle A et al., *L'évaluation : concepts et méthodes*. Montréal, Editions Paramètres. 2010 p.76.
- Caillé A., Grésy J.E., *La révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Editions Point Essai, Paris, 2017.
- Chiapello E., Gilbert P., *Sociologie des outils de gestion*, Editions La Découverte, Paris, 2013.
- Crozier M., Friedberg H., (2014) *L'acteur et le système*, Edition Point, Paris, 2014.
- Dejours C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Editions Point-Essai, Paris, 2014
- Dejours C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA Edition, Paris, 2003.
- Del Rey A., *La tyrannie de l'évaluation*, La Découverte. Paris, 2013.
- De Vaujany F.X., Dir., *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS Management&société, Condé-sur-Noireau, 2005.
- Dupont C., *la négociation : conduite, théorie, application*, Editions Dalloz, Paris, 1994.
- Erhenberg A., *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Editions Odile Jacob, Paris, 2000
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Editions Gallimard, Paris, 1983.
- Foucault M., *la volonté de savoir*. Paris. Editions Gallimard, Paris, 1976.
- Foucault M., *Les jeux de la vérité et du pouvoir*. Editions Presses Universitaires de Nancy, 1994.
- Foucault M., *L'herméneutique du sujet*, Editions Gallimard, Hautes Etudes, Paris, 2001.

Distler F., 2022, L'évaluation professionnelle : la mise à l'épreuve de la « vérité » Un défi pour les ressources humaines ?, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Foucault M., *Le courage de la vérité*, Editions Hautes Etudes Galimard, Paris, 2009.

Foucault M. (2015). *Théories et institutions pénales*, Cours au Collège de France (1971-1972). Editions Hautes Etudes. Gallimard, 2015.

Goffman E., *Les rites d'interaction*, Editions de Minuit, Paris, 2003.

Habermas J., *Théorie de l'agir communicationnel*, T1, Editions Fayard, Paris, 2001.

Hadji CH., *Faut-il avoir peur de l'évaluation ?* Editions de Boeck, Paris, 2012.

Hlady-Rispal M., « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, N° 127, p. 61-70 janvier-février. 2000.

Labruffe A., *le grand guide de l'évaluation du facteur humain*, Afnor édition. Mayenne, 2012.

Le Boterf G., *de la compétence*, Les éditions d'organisation, Paris, 1995.

Legault G.A., *Professionnalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2003.

Loi du 5 mars 2014 relative à la formation, l'emploi et la démocratie sociale, Légifrance. Paris.

Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Edition d'organisation, Paris, 2011.

Peretti J.M., *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Vuibert, Paris, 2018.

Ricoeur P., « Ethique », Canto Sperber (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Editions Presses Universitaires. Collection Quadrige, Paris, 2013.

Weber.M., *Economie et société*, Editions Pocket, Paris, 1995.