

# LA TRIBUNE LIBRE

juin - juillet 2013

#51

## EDITO

### La France est-elle vraiment entrée dans le XXI<sup>ème</sup> siècle ?

*Un point de vue décentralisé*

**Stéphanie RABAUD**

Directrice générale de l'Institut Kervégan

Cette question nous était posée en ouverture de la 1<sup>ère</sup> université d'été de l'Association des Anciens Auditeurs du CHEDE<sup>1</sup>, qui se tenait du 14 au 16 juin à Ajaccio.

J'étais invitée à intervenir au titre de l'Institut Kervégan, au côté de Marie Cécile Naves, directrice des études du *Think Tank Différent*<sup>2</sup> et Chargée de mission au Commissariat général à la stratégie et à la prospective. L'idée était de confronter le point de vue de nos deux think tanks sur l'évolution de notre pays au cours des 10 dernières années.

Marie Cécile Naves a choisi de dresser un portrait de la France dans son rapport à l'altérité, à l'intégration et à la diversité en miroir des évolutions qui ont eu cours sur le continent américain.

Pour ma part, il était attendu que je présente un point de vue décentralisé en parlant développement des métropoles régionales et de démocratie participative dans les territoires.

#### **Qu'est ce qui a changé depuis 10 ans dans les territoires ?**

J'avais posé la question aux adhérents IK présents lors d'un de nos rendez-vous mensuels, et l'échange que nous avons eu avait permis de poser quelques grandes lignes. Puisant dans les travaux des différents ateliers que nous avons menés ces dernières années (les stratégies de territoires, l'ouverture à l'international, les restructurations urbaines etc...) j'ai pu ainsi témoigner d'une évolution assez remarquable.

Nantes est à ce titre exemplaire de ce que le phénomène de métropolisation a entraîné d'un point de vue économique, démographique, politique et social dans notre pays.

Quand on regarde dans le rétroviseur, on mesure à quel point on a fait du chemin ! Les différentes phases de la décentralisation ont permis d'améliorer de manière significative la qualité des services publics et la dernière décennie a été marquée par une véritable valorisation des territoires, portée par un marketing territorial effréné pour capter les entreprises, les chercheurs et les cadres. Résultat au niveau local : Nantes a généré en 10 ans, entre 1997 et 2007, plus de 60 000 emplois salariés privés, correspondant à un taux de croissance de 33% contre 18,7% au niveau national et sa population a augmenté de 10%, représentant le 2<sup>ème</sup> taux de croissance démographique après Toulouse.

D'un point de vue économique, le territoire s'est structuré autour de pôles de compétitivité à vocation mondiale et l'ouverture du tissu économique à l'international est désormais en marche.

Cette décennie a aussi été celle de l'émergence d'une démocratie territoriale, avec des expérimentations en terme de démocratie participative, certes encore imparfaites, mais le recul est aujourd'hui suffisant pour en tirer les premières leçons.

Souvent suspectées de n'être que des mises en scène par le pouvoir politique, lourdes à piloter et coûteuses,

<sup>1</sup> Cycle des Hautes études en développement économique - <http://www.chede.minefi.gouv.fr>

<sup>2</sup> Think Tank Différent - <http://thinktankdifferent.com>

il n'en demeure pas moins que des opérations comme les Assises Régionales de la Région Pays de la Loire ou Ma Ville Demain de la métropole nantaise sont des expériences sur lesquelles il faut capitaliser.

Est-ce une décennie marquée du sceau de la réussite ? Serait-on, de ce fait, plus confiants et plus optimistes en région ? Rien n'est moins sûr...

La démocratie territoriale se heurte à différentes réalités: D'abord une organisation territoriale caractérisée par un millefeuille de moins en moins lisible, que l'acte III de la décentralisation ne semble pas remettre en question loin s'en faut ! De ce point de vue, nous ne sommes pas entrés dans le XXI<sup>ème</sup> siècle !

Ensuite, la pression démographique et donc foncière a entraîné l'étalement urbain et l'émergence de rurbains avec leur lot de difficultés (coûts et temps de transports, accès aux services publics...) ; la densification urbaine a généré des résistances et des oppositions de citoyens

qui revendiquent le fameux « never in my backyard » ; le chômage comme ailleurs frappe ou menace, détruisant la confiance en soi et envers les institutions.

L'expression démocratique locale est marquée par deux tendances : d'un côté la captation du débat public par des groupes de militants, plus souvent des opposants, de l'autre des indifférents, qui viennent grossir le rang des abstentionnistes à chaque échéance électorale, laissant la place dans les urnes aux bulletins de vote des extrêmes.

C'est un défi pour la démocratie participative, c'est aussi l'enjeu d'une cyber-démocratie : est ce que les outils numériques vont nous aider à « passer d'une relation fondée sur des rapports de force (...) à une situation de rapports de flux, privilégiant l'échange, le partage, la solidarité et l'empathie »<sup>3</sup>, pour entrer vraiment dans le XXI<sup>ème</sup> siècle ? ■

<sup>3</sup> Extrait tiré d'un article de Joel de Rosnay et Anne Sophie Novel, « Inventons une cyberdémocratie pour accompagner la civilisation du numérique », Le Monde, 3 juin 2013.

## Du rêve à l'illusion :

Les scories de l'histoire



Par Thierry PATRICE,

L'Europe est à la fois une construction industrielle, bancaire et administrative tout en étant une identité fondée sur une histoire commune, qui n'a été depuis 2000 ans que plaies et bosses comme beaucoup d'histoires.

Il n'aura échappé à personne que le projet européen ne répond pas complètement aux interrogations des peuples, au point que c'est le format du projet qui est mis en cause.

En réalité si les peuples perçoivent clairement leur identité commune, leurs dirigeants, eux sont en décalage complet par rapport à cette identité. La raison en est le poids de l'histoire dont ces dirigeants, largement coupés des réalités des peuples, se sentent dépositaires, agités par des leviers économiques. Par et dans l'histoire, ils existent. Ce poids historique a des conséquences géopolitiques majeures qui étaient sous-entendues lors de la formation de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, de la signature du traité de Rome le 27 mars 1957 (le même jour est ratifié Euratom<sup>1</sup>) et de la formation du premier « couple franco-allemand » concrétisée par le traité de l'Elysée de 1963 entre De Gaulle et Adenauer.

Pour pacifier le continent européen, une nécessité au vu des 82 millions de morts que les guerres ont généré en un siècle, il faut une unité au minimum franco-allemande, les traditionnels co-vaincus

<sup>1</sup> Commission européenne de l'énergie atomique



ou co-vainqueurs. Quoi de plus efficace que l'argent comme outil de démilitarisation ? Mais quoi de plus efficace que l'argent comme outil de dominance financière ? Il y a là une illusion : les guerres européennes du 20ème siècle ne sont pas dues à une animosité particulière franco-allemande mais à une révolution sociale qui a entraîné des raidissements d'attitudes dans les familles dirigeantes européennes, dépossédées brutalement de leurs pouvoirs. Ces pouvoirs se sont cependant perpétués pour partie à travers celui de l'argent et le poids de la seconde guerre mondiale intervient ici.

### Un bloc politique stable ?

Le 7 mai 1945 tout le continent est à reconstruire, dévasté en 10 ans par un grotesque caporal d'infanterie et une bande de voyous. Si un tel individu a pu accéder à la chancellerie ce n'est pas par hasard : il correspondait aux aspirations de dirigeants d'entreprises, prêts à tout pour se refaire après le conflit de 14-18. Un seul pays est économiquement capable de reconstruire sur les 4 vainqueurs, les USA, mais deux d'entre eux constituent des entités géographiques aux ressources naturelles autorisant une autonomie de fait, les USA et l'URSS. L'URSS instaure un glacis dictatorial incluant la RDA au titre de prise de guerre, les USA s'installent en RFA au titre de nécessité de posséder un porte-avions stable politiquement et économiquement au contact direct de l'URSS. A ce moment les deux « petits » vainqueurs UK et France considèrent qu'il est bien de leurs intérêts communs de constituer un bloc politique stable.

### Dettes de guerre

Les USA ont joué un rôle majeur dans l'émergence de l'UE et sans doute le jouent-ils encore. Ils n'ont pas exigé le paiement de la dette de guerre de l'Allemagne qu'impliquait sa reddition sans conditions signée par Wilhelm Keitel et n'ont pas exigé le remboursement des dettes contractées par leurs alliés qui sont donc redevables aux USA, quoique la Grèce (2010) et la Pologne (2004), entre autres, agitent le spectre de ce remboursement Kolossaal, périodiquement. Pour mémoire l'Allemagne a fini de payer sa dette de 1914-1918 en... 2010, en ayant négocié une réduction de 50%. Les USA ont assumé la gouvernance de la RFA dans les premiers temps, puisqu'il n'y avait plus aucun pouvoir en place, restaurant les structures politiques d'avant 1933 puis les adaptant, préservant sans les démanteler les cartels industriels qui ont permis hitler et prospéré sous son régime car il n'y avait pas d'alternative à cette période de guerre froide débutante.

L'Allemagne a donc été largement financée, ses dettes mises entre parenthèses, ce qui devrait exonérer ses dirigeants de donner des leçons d'orthodoxie, et gentiment utilisée, par exemple lors de l'installation des euromissiles Pershing en 1983. Les conditions d'avant-guerre ont été petit à petit recréées, d'autant que De Gaulle ayant rompu avec l'OTAN en mars 1966, la France se retrouvait en position de seul vainqueur « officiel » au contact de l'Allemagne, légitimement pacifiste mais indépendant, et face au capitalisme d'inspiration américaine. Que la France se dote d'une autonomie militaire de défense était ainsi parfaitement logique et il serait sans doute risqué politiquement de nous affaiblir en y renonçant



car cyniquement, une armée est bien un outil de rayonnement international y compris européen. A part l'UK qui calque sa politique sur celle des USA, la France est seule en Europe à posséder une armée capable de se projeter seule.

## Différence identitaire Ouest-Est

Alors que l'UK est d'un point de vue identitaire à la fois anglo-saxon et grand-parent des USA, 60 millions d'américains sur 350 sont d'origine allemande. Lorsque le bloc de l'Est s'est effondré, miné économiquement par le capitalisme américain, la réunification de l'Allemagne a représenté initialement l'aboutissement symbolique d'un processus appelé Guerre Froide. Cependant ceci n'a rien changé à la différence identitaire Ouest-Est mais a replacé l'Allemagne désormais intégralement dans sa position géographique de 1933, les USA en plus. Cette position est à la fois à l'Ouest et à l'Est, mais ni de l'un ou de l'autre. Pour cette raison, l'Allemagne ne peut être européenne au sens « homogène » où l'entendent les européens du « sud ».

## Annexes secrètes

On a évoqué les liens avec les USA mais des liens identiques ont été tissés depuis les guerres napoléoniennes avec la grande Russie puis l'URSS. Des transferts majeurs technologiques, financiers et même de populations, servis par la proximité géographique, par des histoires familiales, ont fait de l'Allemagne l'artisan de la Russie, par exemple lors de la conclusion du traité de Rapallo (16 avril 1922)<sup>2</sup>. D'une certaine manière hitler a été un interlude épouvantablement sanglant dans une histoire commune qui a pris fin avec la rupture du pacte germano-soviétique, conclus le 23 août 1939, par l'opération Barbarossa le 22 Juin 1941. Ce pacte de non-agression assez classique, y compris dans son

hypocrisie, comportait des « annexes » secrètes, définissant des « sphères d'influence » réciproques faisant de facto disparaître la Pologne et les pays Baltes et attribuant la Bessarabie (Moldavie et Ukraine) à l'URSS, cachées lors du procès de Nuremberg par les Russes et bien entendu les Allemands, et révélées seulement en 1989. Des annexes tout aussi secrètes et tout aussi négligentes des intérêts polonais et baltes ont été négociées à l'alta et confirmées à Potsdam entre les futurs vainqueurs de l'Allemagne nazie, Russes et Américains.

Dans cette histoire, les pays du « Mitteleuropa, centre europe » ou du groupe de Visegrad<sup>3</sup>, mais il faut y inclure les Pays Baltes, sont ballottés depuis toujours entre les conflits, dont ils souffrent mais qu'ils ne créent pas. Guignés par la Russie et l'Allemagne, ils ne veulent ni de l'un ni de l'autre et des contentieux lourds et anciens ne peuvent que persister

Les pays nordiques, Suède, Norvège, Danemark auxquels on adjoindra la Finlande et l'Islande partageant une identité commune ne veulent rien changer à une équipe qui gagne, plus ou moins unie depuis le 8ème siècle, classiquement depuis 1850 et la fin de la seconde guerre mondiale (Conseil Nordique, 1952).

Dans cette histoire il serait erroné de penser que la Russie puisse se retrouver éternellement humiliée et affaiblie de son histoire récente, oubliée du passé.

Du fait de son histoire et de sa géographie, il me semble que l'Allemagne, coincée entre le nord et le sud et tirillée entre l'est et l'ouest n'a pas de politique européenne autre que dominatrice car elle ne peut en fait en avoir d'autre, sauf à reperdre son identité. Son problème est avant tout identitaire, son unité largement artificielle, ne datant que d'un siècle (Versailles, 18 janvier 1871), renouvelée dans ses frontières actuelles en 1990 lors de la chute du mur de Berlin, le 9 novembre.

<sup>2</sup> Par ce traité, l'Allemagne et l'URSS renoncent aux réparations de guerre qu'elles se doivent l'une à l'autre et rétablissent des relations diplomatiques et commerciales

<sup>3</sup> Pologne, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, 64 millions d'habitants



## Faiblesse structurelle

La volonté récente des USA de revenir en Europe, se manifeste par l'Alliance germano-américaine pour le 21ème siècle conclue entre le président Bush et le chancelier Schröder, le 27 février 2004, sans informer les autres partenaires européens en particulier la France. G. Schröder recruté après sa défaite face à A. Merkel, par Gazprom (Russie) puis le consortium russo-britannique TNK-BP, père adoptif de deux enfants russes, est une sorte de symbole de l'écartèlement est-ouest allemand. L'accord traduit quant à lui plusieurs préoccupations : si les USA apprécient l'Europe en tant que partenaire, ils apprécient surtout sa faiblesse structurelle, moins sa puissance économique car il n'y a qu'un seul premier, d'autant que les USA ont un autre problème sur leur flanc pacifique : l'Asie. La mondialisation c'est bien mais surtout quand les USA sont au centre du jeu, or ils sont débiteurs et même dépendants de la Chine et demain de l'Inde qui risquent de ne pas se conformer à la lex capitalista americana. Il faut donc d'urgence rééquilibrer le monde autour des USA. Un prétexte à agressivité financière et militaire les sert bien, la montée de l'Islam radical, bien mis

en exergue par J. Fisher, possible successeur d'A. Merkel en cas de victoire du SPD en 2013. L'Europe incapable de se faire valoir à l'Est à part l'Allemagne, est aussi incapable à part la France d'exister au sud de la méditerranée désormais chaotique, ce qui implique un besoin des USA, mais au prix d'un contact direct avec la Russie.

## Prendre goût à l'Europe pacifiée

Le rêve européen, sans doute sincère et pacifiste à ses débuts, a fait place à une illusion d'union économique, servie par une erreur délibérée de stratégie, miser tout sur une monnaie, sans avoir le pays et les lois qui vont habituellement avec. Cette illusion repose sur l'idée que la Russie et les USA sont en dehors de notre monde, comme gommés de la carte européenne au profit d'économistes cantonnés dans un immeuble bruxellois. Les peuples peu consultés, ne sont que pions qu'il convient de ne jamais voir s'unir vraiment car eux savent le sens des souffrances des conflits et pourraient prendre goût à l'Europe pacifiée. Si l'Allemagne est coincée, voire isolée affectivement, l'Europe l'est aussi entre Est, Ouest et Sud, rêvant de puissance, s'illusionnant unie, menée par un couple harmonieux, en réalité disparate, soumise à sa géographie et son histoire. ■

## Etendre une marque à l'international,

Pourquoi penser au marketing interculturel?



Par Frédéric BERNIER,

Certaines entreprises souhaitent séduire de nouveaux segments de clientèle en Europe, Asie ou Amérique latine. Diverses associations et prestataires les accompagnent mais se focalisent souvent sur l'adaptation entre l'offre et les besoins du marché cible. L'enjeu du nom commercial est souvent juste survolé.

Les éléments essentiels de compréhension culturelle gravitent autour de l'histoire religieuse, politique et économique d'un pays. Les codes couleur, la musicalité de la langue, la sémantique, la linguistique... de nombreux critères doivent être abordés pour gagner la confiance et le respect de ses futurs clients à travers une marque lisible et percutante.



CE QU'ILS EN DISSENT



## Que devient une marque française sur un nouveau territoire ?

Le marketing interculturel est indispensable pour adapter une marque aux spécificités du territoire du consommateur cible.

Saviez-vous par exemple que les internautes allemands ont tendance à vérifier avant leurs achats en ligne si les e-commerçants ont des bureaux en Allemagne ? Les allemands ont également pour habitude de commander plusieurs tailles d'un vêtement pour faire l'essayage à la maison puis retourner ceux qui ne conviennent pas.

Au Japon, la classe moyenne a un pouvoir d'achat très élevé en comparaison avec le nôtre. Cela induit que toutes les grandes marques de luxe françaises sont consommées au Japon de façon plus vulgarisée.

IKEA s'est confrontée au choc des cultures par le passé. Arrivée trop tôt au Japon la première fois, IKEA n'avait pas trouvé son public car les sujets de la décoration, de l'habitat, n'intéressaient pas les Japonais qui n'avaient pas pour habitude de recevoir chez eux leurs amis. Avec le phénomène d'occidentalisation, la population s'est appropriée les codes européens et les arts de la table, la décoration intérieure, le mobilier, sont devenus des objets de consommation courants, propices au succès d'IKEA.

Au Brésil, le pouvoir d'achat est beaucoup plus important dans les états du Sud que dans ceux du Nord. C'est un pays qui a éprouvé de nombreuses vagues d'immigration (allemands, italiens, japonais) ce qui en fait une terre d'accueil riche et cosmopolite. Cela rend difficile la captation des cibles et la validation d'un nom commercial en phase avec les diverses cultures en présence. Et quelle communauté privilégier ? Pourquoi ?

Pour changer de continent, le Sénégal est une destination touristique appréciée. Beaucoup se cantonnent aux safaris, aux randonnées et autres circuits bon marché alors que vous pouvez également profiter d'hôtels somptueux aux 5 étoiles. En parallèle, ce pays est également la proie d'un autre type de tourisme, bien moins éthique. Comment penser sa marque dans ce pays si l'on souhaite développer, par exemple, une activité dans le tourisme solidaire ?

Les Emirats arabes unis regorgent d'opportunités d'affaires et représentent pour certains entrepreneurs un véritable eldorado. Le Qatar par exemple, 2<sup>ème</sup> pays le plus riche au monde (dans le classement du PIB par habitant), aura l'honneur d'accueillir la coupe du Monde du Football en 2022. Comment un pays aussi petit aurait-il pu convaincre la Fifa autrement que par ses atouts économiques et ses enjeux géopolitiques ? Son tourisme est en plein développement également mais son pouvoir d'attraction reste la maîtrise du business des carburants. Quel nom choisir alors si l'on souhaite exporter par exemple, une ingénierie proposant un carburant d'origine végétale ? Comment serions-nous accueillis ? La marque provoquerait-elle défiance ou opportunisme ?

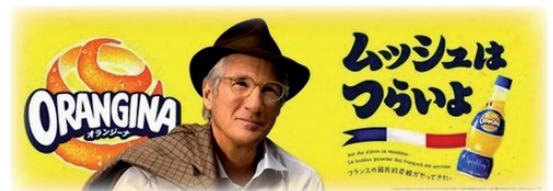
## L'adaptation linguistique : un enjeu radical

Il faut veiller à l'adaptabilité linguistique de la marque, voire créer un nouveau nom dédié à un pays ou un groupe de pays cibles.

Dans de nombreux pays arabophones ou asiatiques, l'anglais reste une langue souvent pratiquée. Pour autant, elle n'est pas du tout maîtrisée par toutes les couches sociales. Devez-vous alors penser votre nom à l'export en anglais, en arabe, en japonais ? Tout dépendra de la cible visée.

Je me souviens d'une marque française de tourisme en VPC qui a dû changer son nom pour s'exporter en Italie. En effet, son nom s'assimilait au mot «octopus» alors que la pieuvre est le symbole de la mafia... La direction avait préféré changer son nom, et appliquer le nouveau pour tous les territoires, y compris la France, sa zone de chalandise historique.

En conclusion, évitez donc la simple traduction de votre marque dans la langue du pays cible car c'est au mieux, une approche maladroite, au pire, un risque stratégique qui pourrait vous discréditer définitivement et rompre votre conquête. ■



## L'évaluation:

Quelle prise en compte de la diversité ?



Par Jacques CROCHET,

Dans notre société, l'évaluation est de plus en plus pressante et continue. « Rendre des comptes, être mesurable et surtout compétitif » est l'injonction permanente. Elle nous rend visible.

« On m'évalue, donc j'existe ».

L'entreprise en particulier est devenue une véritable machine à évaluer.

L'Évaluation est désormais devenue la « pierre angulaire » des politiques de ressources humaines, et ses pratiques la nouvelle bible du management.

L'évaluation est permanente, que ce soit lors du recrutement, pour l'évolution dans le poste, la fixation de la rémunération, et finalement le maintien dans l'entreprise.

L'environnement concurrentiel des entreprises, la recherche permanente de la performance ont renforcé les managers dans leur volonté de mesurer la performance individuelle de leurs collaborateurs.

Ces pratiques ont été adoptées avec intérêt dans les secteurs privé et public, même si pour ce dernier on est encore en phase d'expérimentation, dont les résultats seront présentés en Juillet 2013.

Certaines collectivités territoriales ont cependant déjà mis en place des procédures d'évaluation, dont les résultats sont pris en compte pour l'avancement et la fixation du montant de certaines primes.

Dans tous les cas un entretien professionnel réunit le responsable et son collaborateur à une date déterminée, et un contenu préparé à l'avance. Sont abordés en général les résultats de l'année, les objectifs pour l'année suivante, les besoins en formation et les perspectives d'évolution. La qualité de l'encadrement est également appréciée pour les cadres gérant des salariés. Les critères quantitatifs sont complétés notamment par une analyse de l'efficacité dans l'emploi, des compétences professionnelles (savoir faire et savoir être), des qualités relationnelles et de la capacité à encadrer.

Il faut remarquer que cet entretien annuel prend souvent la forme d'un "oral d'examen" auquel on se prépare de part et d'autre. Il ne s'intègre pas toujours dans une démarche globale d'évaluation du salarié tout au long de l'année, avec des possibilités de « redresser le tir » si l'atteinte des objectifs paraît s'éloigner.

### Veut-on évaluer le travail ou évaluer le salarié ?

Il est clair qu'on veut mesurer la performance individuelle des salariés, en valorisant les efforts personnels.

Toutes les pratiques ont donc le même objectif : isoler la performance individuelle, la rendre objective par l'utilisation d'indicateurs quantitatifs, et faire en sorte qu'elle progresse.

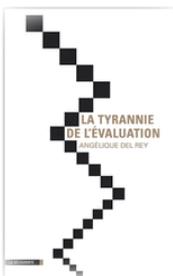
S'ajouteront des critères qualitatifs visant à apprécier le comportement des salariés.



De la simple évaluation professionnelle du travail effectué, on est passé à la gestion de la performance des collaborateurs. L'utilisation de l'informatique permettant de tout chiffrer, l'évaluation est devenue une véritable machine à mesurer l'activité des salariés.

La mesure a donc pris le pas sur l'évaluation. Privilégier les mesures standardisées de l'évaluation limite le champ d'analyse en le cantonnant à ce qui est chiffrable ou estimable rapidement. Sont laissés de côté entre autres la connaissance du métier, la capacité à faire face à des difficultés imprévues, les savoirs faire liés à l'expérience... Même les critères qualitatifs se sont standardisés et amènent à généraliser les compétences afin de pouvoir les noter. Le comportement du salarié est mis « en carte ». On évalue son implication, son adhésion aux valeurs de l'entreprise, son degré de responsabilité, toutes choses difficiles à quantifier.

L'évaluation en se voulant homogène et objective ne permet pas la prise en compte de la diversité.



NB. Sur ce sujet, on lira avec intérêt l'ouvrage d'Angélique DEL REY, « La Tyrannie de l'Évaluation » (Editions La Découverte). Elle propose une analyse sans concession des dispositifs actuels de l'évaluation, et des pistes de réflexion intégrant la notion de complexité de la vie sociale.

Enseignante en philosophie, elle développe l'idée que les procédures d'évaluation sont aliénantes. Pour elle, la soumission à l'évaluation conduit à une « société disciplinaire » où en s'appuyant sur des normes (contraintes intérieures), plutôt que sur des lois (contraintes extérieures), ses pratiques produisent un nouveau type de servitude volontaire.

Et surtout en privilégiant la performance individuelle, elle ne retient pas la notion de travail collectif. L'activité dans l'entreprise ne peut pas être totalement individualisée. L'information partagée, le travail en collaboration, l'accompagnement de jeunes collaborateurs par le tutorat entre autres ne peuvent se chiffrer, et sont appréhendés collectivement.

Le discours managérial dominant en privilégiant la mesure et ses indicateurs a réduit l'évaluation à des résultats. L'objectivité y trouve son compte, mais le sens du métier, les valeurs exprimées sans doute non. L'homogénéité des procédures est réelle, mais elle a exclu toute approche sérieuse de la diversité.

Réduire l'évaluation d'un collaborateur uniquement à l'appréciation de ses compétences chiffrables, en n'analysant pas d'autres paramètres, amène à l'apprécier uniquement sur sa capacité à se conformer à la norme. Cela favorise le développement de « l'employabilité », mais sûrement pas l'atteinte à la réalisation de soi. ■

Elle propose une résistance à « cette évaluation qui tue », même si peu d'alternatives apparaissent clairement. On retiendra cependant une nouvelle approche de l'évaluation qui tient compte de la complexité du système, et qui tolère un certain niveau d'incertitude et d'opacité. Elle rapproche l'individu de son environnement, et ne le rend pas seul responsable de ses réussites ou de ses échecs.

Pour elle une évaluation produira des effets positifs, si elle est « territorialisée », à savoir repoussant l'idée d'unidimensionnalité de l'individu, et prenant en compte l'histoire, l'expérience et l'univers dans lequel il évolue.

# CE QU'ILS EN DISSENT

