



Communication et organisation

38 | 2010

Management de l'évaluation et communication

Des cadres de santé « jouent » à évaluer. Le « *Serious gaming* » pour appréhender l'évaluation ?

Ghislaine Chabert, Céline Desmarais et Jacques Ibanez Bueno



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1419>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1419](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1419)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2010

ISBN : 978-2-86781-743-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Ghislaine Chabert, Céline Desmarais et Jacques Ibanez Bueno, « Des cadres de santé « jouent » à évaluer. Le « *Serious gaming* » pour appréhender l'évaluation ? », *Communication et organisation* [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1419> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1419](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1419)

Des cadres de santé « jouent » à évaluer. Le « *Serious gaming* » pour appréhender l'évaluation ?

Ghislaine CHABERT⁰¹, Céline DESMARAIS⁰² et Jacques IBANEZ BUENO⁰³

Les organisations publiques, à la suite des entreprises, déploient de plus en plus systématiquement des outils d'évaluation professionnelle. Les évolutions du management public, et plus particulièrement la logique du « *new public management* » (Osborne, 1993) conduisent à affirmer de nouveaux principes de légitimité de l'action publique autour de la performance individuelle et collective et de la responsabilisation des structures et des acteurs, jusqu'au niveau du management de proximité. Les démarches d'évaluation professionnelle se trouvent être la traduction, au niveau « micro », de ces principes. Par démarche d'évaluation professionnelle, nous pouvons entendre l'usage d'outils destinés à formaliser et normaliser les évaluations qui sont portées sur les individus au travail. Les outils d'évaluation mis en œuvre dans les organisations véhiculent une vision de la communication rationnelle, adulte et relativement « désaffectivée ». Cette vision cependant ne se transfère pas aisément, dans tout contexte et plus particulièrement dans le contexte public. En conséquence, la formation est souvent un préalable indispensable à la bonne mise en œuvre de ces outils, à tel point que les formations aux démarches d'évaluation prennent autant d'importance que les outils eux-mêmes. Cet article retrace une recherche sur les usages d'un *serious game* destiné à former les évaluateurs aux aspects communicationnels de l'évaluation. Notre objectif est d'évaluer l'intérêt et les limites d'un outil de ce type pour accompagner les évaluateurs et renforcer l'impact de l'évaluation, notamment dans le contexte d'un hôpital.

001. Pôle i&i (image et information), Laboratoire IREGE, IMUS (Institut du Management de l'Université de Savoie). MCF Sciences de l'Information et de la Communication Mail : ghislaine.chabert@univ-savoie.fr

002. Pôle Travail et RH, Laboratoire IREGE, IMUS (Institut du Management de l'Université de Savoie). MCF Sciences de gestion. mail : celine.desmarais@univ-savoie.fr

003. Pôle i&i (image et information), Laboratoire IREGE, IMUS (Institut du Management de l'Université de Savoie). Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication. Mail : Jacques.ibanez-bueno@univ-savoie.fr

Les procédures d'évaluation professionnelle : des situations de communication qui nécessitent la formation des managers

L'évaluation professionnelle crée une situation de communication complexe

L'évaluation est une composante naturelle de la vie des organisations. Chacun évalue les actions et les comportements des autres acteurs, les stratégies et les messages du management. Les dispositifs formalisés d'évaluation se donnent pour objectif d'explicitier, rationaliser et canaliser une partie des processus d'évaluation préexistants dans les organisations et qui concernent principalement les contributions individuelles des agents. À ce titre le rite annuel de l'évaluation professionnelle est créateur d'une situation de communication qui se situe à la fois au niveau organisationnel et à celui de la relation hiérarchique.

La situation de communication renvoie également à un ensemble d'enjeux fondamentaux. En effet, les pratiques actuelles d'évaluation professionnelle peuvent être rattachées à des logiques théoriques très diversifiées, qui coexistent plus ou moins harmonieusement (Desmarais, 2003) et supposent des manières différentes d'appréhender la situation de communication :

- Un premier enjeu de l'évaluation est de **faire remonter une information objective** sur les comportements et les performances d'un agent, pouvant constituer une base pour les décisions de carrières, et de rémunération. Cette logique de différenciation se rattache au courant du management scientifique impulsé par Taylor. Elle est relayée ou complétée par l'analyse des compétences atteintes et à acquérir. Elle se traduit par la mise en place de grilles de critères destinés à objectiver le jugement sur les comportements, les performances et/ou les compétences individuelles. Cette logique suppose que le supérieur hiérarchique réalise un retour transparent à son subordonné concernant le jugement qu'il porte sur son travail. Cet enjeu crée une situation de communication à dominante descendante et informationnelle qui n'est pas exempte de conflits potentiels.

- Un second enjeu de l'évaluation professionnelle est de **créer une « communication privilégiée »** centrée sur les problèmes de l'année, les attentes du manager et celles du managé vis-à-vis du travail. Cette seconde logique peut largement se rattacher au courant de l'école des relations humaines, auquel elle emprunte la nécessité pour le manager de se montrer positif, d'être dans une attitude d'écoute et de soutien vis-à-vis de ses collaborateurs. La situation de communication qu'ouvre cette dimension est donc beaucoup plus complexe, ne refusant pas la dimension émotionnelle de la relation hiérarchique et renvoyant à une représentation interactive de la communication.

- Un troisième enjeu de l'évaluation professionnelle, apparu plus récemment, renvoie au **management par objectifs et au pilotage de la performance**. L'idée qui prévaut ici est d'orienter la motivation des agents, en les aidant à se fixer des objectifs, mais aussi d'articuler à tous les niveaux de l'organisation les finalités stratégiques et les objectifs individuels. Là encore, la situation de communi-

cation ouverte par cette dimension est interactive et complexe puisque le management par objectif suppose une discussion contradictoire sur les objectifs, les conditions contextuelles ayant prévalu à leur atteinte ou leur non atteinte, l'interprétation qui peut être faite des résultats.

On le voit, la situation de communication qu'instaure une procédure d'appréciation est complexe et multi niveaux. Elle met en jeu la question de la reconnaissance pour l'agent évalué, selon les trois dimensions décrites par Ricoeur (2004) : la reconnaissance de son identité, la reconnaissance de son action et la reconnaissance mutuelle. Les procédures d'évaluation professionnelle sont ainsi des outils facilement mobilisés dans les organisations car ne nécessitant pas de bouleversement organisationnel ni de changement dans les logiques de gestion des individus mais des outils qui peuvent faire des dégâts importants car ils concernent la relation à soi et la relation aux autres de l'évalué. Par ailleurs, sous des dehors anodins, les outils d'évaluation, à travers les trois logiques présentées ci avant, développent des représentations du management qui sont cohérentes avec la logique de rationalisation managériale qui atteint les hôpitaux depuis une vingtaine d'années. Ils interviennent de plus dans un contexte de mise sous tension des moyens humains, financiers et matériels. La conjonction d'enjeux identitaires forts pour les agents et d'enjeux managériaux majeurs pour les organisations explique alors l'importance des échecs et des insatisfactions qui accompagnent la mise en œuvre de ces outils (Gosselin et Murphy, 1994).

En effet, les écueils sont nombreux : la sophistication croissante des outils d'évaluation n'aboutit pas à une augmentation de leur fiabilité et leur objectivité. Les psychologues ont depuis longtemps montré l'importance des biais cognitifs à l'œuvre dans l'acte d'évaluer. La démarche d'explicitation du rapport contribution rétribution qui est au cœur des démarches formalisées d'évaluation conduit souvent à mettre le manager en porte à faux. L'affirmation de la légitimité du jugement managérial se heurte aux jeux politiques et aux logiques stratégiques à l'œuvre dans les décisions de carrière et de rémunération. Au-delà de ces difficultés bien connues, le contexte public semble particulièrement résistant à la mise en œuvre de démarches d'évaluation transparentes, en raison d'une culture de l'égalité de traitement et des habitudes de gestion impersonnelle des ressources humaines. Le manager, dans l'absolu accompagné et guidé par ces procédures, se trouve souvent en porte à faux quand vient pour lui le moment de les mettre en œuvre.

C'est la raison pour laquelle la formation des managers et dans certains cas des managés est un préalable nécessaire à la mise en œuvre de toute procédure d'évaluation professionnelle.

Le *serious game* comme dispositif de formation à l'évaluation

La formation du manager à l'évaluation a pour objectif de resituer l'évaluation professionnelle dans le cadre de son management global et de l'aider à aborder cette situation de communication délicate.

Les formations à l'évaluation sont donc organisées en deux temps : un premier temps permet le rappel des principes de l'évaluation et son articulation avec les processus de management et de gestion des ressources humaines. Un second temps porte davantage sur la situation de communication et traite à travers divers outils (mises en situation de type sketch, analyse de scénarios, films mettant en situation un entretien...) des difficultés que peuvent ressentir les évaluateurs à se positionner dans ce cadre. Ces mises en situation ou documents sont ensuite mis en perspective collectivement avec le formateur.

L'utilisation d'un « *serious game* » ou jeu sérieux, en empruntant aux modalités du jeu vidéo, est un outil permettant d'apporter une aide aux évaluateurs dans les dimensions communicationnelles de l'exercice.

Notre article retrace ainsi les résultats d'une recherche sur la mise en œuvre d'un *serious game*. Celle-ci, à l'initiative d'un laboratoire et de chercheurs en sciences de l'information et de la communication et en sciences de gestion, intègre une entreprise leader du marché du *serious gaming* et de l'*e-learning* d'entreprise et un centre hospitalier.

Le secteur marchand s'est par le passé déjà ouvert au jeu dans l'entreprise, par exemple avec les « *business games* ». Des entreprises voient également dans le *serious game* l'intérêt de rationaliser la formation aux relations de travail, de donner une image de modernité aux personnels les plus jeunes et de réduire les coûts de formation. Les acteurs de l'hôpital se sont ainsi emparés de l'opportunité d'expérimenter un *serious game* comme pratique nouvelle de formation, la DRH de l'hôpital étant sensible au rôle principal de la communication des managers dans le déroulement de l'évaluation. Les objectifs de cette expérience sont de nature communicationnelle : la direction compte beaucoup sur la promesse du *serious game* à savoir permettre aux cadres santé d'apprendre à communiquer en jouant ; les sensibiliser au fait que l'évaluation soit un temps d'écoute et surtout les amener à recevoir une « philosophie » de l'évaluation telle qu'encouragée dans l'institution hôpital.

Le « *serious game* » propose à l'utilisateur d'interagir avec une application informatique qui combine une intention « sérieuse » (pédagogique, informative, communicationnelle, idéologique ou d'entraînement) avec des ressorts ludiques ou des technologies issues du jeu vidéo (Michaud, Alvarez, 2008). En général, le *serious gaming* se définit autour de différents objectifs : la délivrance de messages dans une visée éducative et informative, l'entraînement dans le but d'améliorer certaines performances des utilisateurs et enfin la simulation, fortement axée sur le « *game play* » et l'immersion des joueurs dans un univers virtuel. Qu'il s'agisse d'un effet de mode ou d'un phénomène de fond, de nombreux secteurs sont aujourd'hui concernés par ce genre de dispositif : la défense, l'enseignement, la publicité, la culture et bien entendu la santé. Certains auteurs, dont le fondateur du concept Ben Sawyer, parient sur un fort développement du *serious gaming* dans le secteur de la santé. C'est bien le cas puisque dans ce domaine, de nombreuses applications ont connu

dernièrement un grand succès commercial et tout public notamment en matière d'entraînement cérébral (*casual game*) ou de fitness (Wii). D'autres applications moins connues permettent par exemple à des patients obèses de contrôler leur perte de poids ou à des parents de gérer des situations d'autisme chez leurs enfants (Projet Autisme). Le présupposé commun à ces diverses expériences est que le jeu peut soigner ou peut aider à soigner. Naturellement, le secteur de la santé s'est récemment intéressé à l'intérêt éventuel du *serious game* pour la formation de ses personnels aux problématiques de l'évaluation ou bien à l'accompagnement aux services à la personne notamment.

Le *serious game* expérimenté dans cette recherche permet l'entraînement aux entretiens annuels d'évaluation. Il simule un système dans lequel le manager est amené à apprendre certaines compétences et à s'auto-évaluer dans sa propre pratique de communication et d'évaluation de ses collaborateurs. Il peut ainsi, à travers l'usage de ce jeu sérieux, expérimenter différentes formes de communication et différentes postures d'évaluation professionnelle. Ce *serious game* renvoie à une conception relativement linéaire de la communication, avec transmission langagière d'informations entre manager et collaborateur. Il se base sur un fonctionnement de type stimuli/réponses : réactions mises en scène dans le jeu et « jouées » par les personnages-avatars/réponses de la part du manager joueur devant son écran symbolisées par le pilotage d'une télécommande en forme de « marguerite », symbole graphique offrant trois possibilités aux joueurs : rouge (réponse prenant le collaborateur à « rebrousse poils »), bleu (réponse neutre) ou vert (réponse qui va dans le sens de l'entretien). Les dimensions institutionnelles, sociales (Olivesi, 2002) et affectives de la communication dans les organisations (relatives aux savoir-être, à la transmission des savoirs et à l'affectivité dans les échanges), basée sur un modèle plus « orchestral » et plus interactif de la communication, y sont moins présentes.

Contexte et méthodologie de la recherche

Le *serious game* intègre un simulateur d'entretiens individuels d'évaluation avec un dispositif infographique interactif et audio qui représente un manager et un membre interviewé de son équipe. L'univers intérieur d'un vaste bureau et la vue à travers de larges baies vitrées laissent croire que nous sommes dans un siège social de grande entreprise. L'utilisateur-manager se trouve dans un environnement virtuel avec la possibilité de manier un avatar grâce à la souris et d'interagir avec d'autres avatars qui représentent les autres membres du personnel. Plusieurs scénarios d'entretiens individuels sont disponibles, avec plus ou moins de recours à l'humour. À la fin d'un parcours de jeu d'un même scénario, la possibilité d'obtenir des contenus pédagogiques écrits est offerte dans le but de formaliser le retour d'un apprentissage présenté dans un premier temps comme ludique.



Image 1: Interface du jeu

L'intérêt premier de cette recherche pour l'entreprise qui produit des *serious games* est d'obtenir une évaluation qualitative des usages de ses produits, au delà d'une simple enquête de satisfaction. La société productrice de programmes interactifs souhaite également mieux cerner les usages d'un tel *serious game* pour les cadres hospitaliers. Pour l'hôpital, sa DRH et sa Direction de la Formation Continue, la dimension ludique du dispositif de formation déclenche une curiosité prospective pour explorer d'autres formes de formation. Il faut rappeler que la formation représente pour l'hôpital un budget élevé. Sur l'évaluation des personnels, considérée comme un temps de communication sensible pour chaque agent hospitalier, l'Hôpital souhaite renforcer les aptitudes d'écoute des cadres hospitaliers lors des entretiens annuels d'évaluation obligatoires. La visibilité de l'institution hospitalière comme « vitrine technologique », c'est-à-dire à la pointe des technologies, peut constituer un élément décisionnel important dans l'engagement de l'Hôpital dans cette recherche. Enfin, dans le contexte social actuel, marqué par des tensions à des degrés variés (manque d'engagement, identité d'appartenance insuffisante, défaut de reconnaissance, souffrance au travail, absentéisme, suicide) (Mahy, 2008), la (ré)introduction de jeux dans le « jeu social » de l'organisation, et par conséquent davantage de plaisir et donc de sens au sein de la communication dans le travail, peut s'insérer en tant que priorité managériale.

Des entretiens qualitatifs réunissant la Directrice des Ressources Humaines, la Responsable de la Formation, le Directeur de l'entreprise et les chercheurs permettent un appel interne à participation de cadres de santé volontaires. Cinq cadres de santé acceptent et bénéficient en premier lieu d'une présentation du programme par une spécialiste de la pédagogie travaillant pour l'entreprise. Toutes sont des femmes et certaines sont joueuses de jeux vidéo hors du travail. Le jeu est mis à disposition de ces cinq cadres durant la période d'évaluation.

Progressivement se met en place un cadre expérimental relevant de la sociologie des usages (De Certeau, 1980; Perriault, 1989). Les chercheurs ne veulent pas d'un « mouchard » informatique pour repérer la navigation

des agents hospitaliers. Par contre, les cadres de santé acceptent d'être filmés dans leur milieu naturel, c'est-à-dire dans leur bureau. Avec quatre caméras dans un espace réduit, les chercheurs sont partiellement présents pendant la captation d'images et de sons avec le souci méthodologique de collaboration et d'immersion propre à l'anthropologie visuelle (Mac Dougall, 2006 ; Pink, 2007). Cette complémentarité d'approches reprend d'autres expérimentations effectuées précédemment (Chabert, Ibanez-Bueno, 2008). Dès la fin de chaque utilisation, les chercheurs interviewent les cadres en requérant une disponibilité longue et réciproque pour récupérer à chaud des réactions utiles à leur pratique immédiate. Systématiquement et après une période d'une semaine, un autre et long entretien permet d'approcher la perception et surtout l'appropriation du *serious game*, après la mise en œuvre d'entretiens avec les subordonnés.

Le long dérushage des matériaux sonores et visuels récupérés avec quatre points de vue (l'écran choisi du jeu ; le visage de face et les mains ; un cadrage de profil ; l'utilisateur dans son bureau) permet ensuite une sélection puis une synchronisation sous forme de mosaïque montée au sein d'une même image.



Image 2 : devant le *serious game*...

Ces montages post-synchronisés sont mis à disposition auprès de l'ensemble des acteurs dans un hypermédia de recherche : <http://www.seriousgame-uses.com>

Les éléments audiovisuels permettent de compléter (ou contredire) les propos des utilisatrices lors des entretiens qualitatifs et constituent un trait distinctif par rapport à d'autres méthodologies de recherche appliquées à la communication dans les organisations. L'interprétation de certaines postures corporelles récupérées par captation grâce à une grille d'analyse à caractère phénoménologique et sémiotique complète le dispositif méthodologique. En correspondance, l'avatar représentant les agents est lui aussi interprétable et décryptable avec les mêmes outils méthodologiques.

À la fin de la période balisée pour cette recherche, un débriefing général est planifié. Dans un premier temps, les images montées sont montrées aux participantes selon le respect d'une éthique de l'anthropologie visuelle. Ce moment si particulier touchant à l'image de soi étant passé, les résultats provisoires sont présentés en partie et la réaction des participants s'avère utile pour la conduite de la recherche et l'affinement des résultats.

Résultats

Les personnes qui se sont « prêtées au jeu » du dispositif de recherche semblent développer une certaine sympathie vis-à-vis du dispositif et une certaine empathie avec les personnages du jeu mais elles ne tranchent pas réellement entre le côté « sérieux » et le côté « jeu » du *serious game*. Elles développent une approche plutôt technique du *serious game* sans entrer dans les polémiques existant sur le sens des dispositifs d'évaluation dans le contexte hospitalier, ce qui en soi est révélateur de la difficulté à se positionner et à vivre l'évaluation pour ces professionnels de la santé. À travers leur regard sur le *serious game* et son apport potentiel dans leur pratique d'évaluateur, ces personnes renvoient pourtant à des questionnements autour de la difficulté de leur position de cadre évaluateur.

Jouer à évaluer, est-ce possible ?

Les grands théoriciens du jeu dans la société, tels Johan Huitzinza ou Roger Caillois, soulignent l'irrigation de tous les niveaux adultes de nos sociétés par le jeu, ce qui désamorce toute opposition moralisatrice entre le fait de jouer et l'acte sérieux d'évaluer un collaborateur d'une organisation.

« La construction d'un monde ludique ne peut faire sens que si elle est mise en relation avec le monde social qui lui donne forme (...) Les utilisateurs ne font pas que jouer dans un temps et un espace donnés, ils parlent du jeu » (Schmoll 2008, 69).

Il existe un « effet société » du jeu démontré dans de nombreux travaux sur les jeux vidéo. L'enquête réalisée à l'hôpital auprès des cadres soignants est révélatrice du sens social plus que jamais accordé à la communication dans l'organisation. Le dispositif de formation a suscité des interactions et des questionnements au sein de l'hôpital autour de ses pratiques d'évaluation.

Les attentes des cadres santé vis-à-vis du *serious game* d'entraînement aux entretiens d'évaluation étaient nombreuses car toutes cherchaient à adapter au mieux leurs comportements lors des entretiens, de façon à faire converger les intérêts (parfois paradoxaux) de l'organisation et ceux de ses personnels. Tout d'abord, l'intérêt du jeu vidéo était d'être dans le plaisir de la pratique professionnelle et de faire une formation plus ludique tout en apportant des contenus sérieux. Les cadres-managers ont tous joué deux modes d'évaluation :

- un mode « réalité » où ils jouent une partie qui leur ressemble par rapport au choix des avatars et surtout en matière de comportements adoptés lors de l'évaluation afin d'auto-évaluer leurs pratiques ;
- un mode « transgression » où ils « jouent » véritablement une autre personne évaluant l'autre, simulant ainsi des comportements qu'ils n'oseraient prendre, *cherchant la chose qui ne pourrait jamais se produire dans la réalité*, afin de voir quels sont les effets négatifs mais aussi parfois positifs associés.

Pour les personnes interrogées, le jeu leur apporte une aide sur la manière de formuler l'évaluation et notamment les jugements négatifs. Le *serious game* permet d'apprendre différentes façons de communiquer pour l'évaluateur et surtout de comprendre le mécanisme d'interprétation de leurs attitudes par autrui. Se confronter à la diversité des réactions possibles des collaborateurs leur fait prendre toute la mesure de l'importance de l'écoute et de la réception de leurs propos et les aide à adopter la bonne conduite à tenir entre des attitudes de reformulation, de réassurance, de motivation, d'accompagnement voire parfois de reconstruction de leurs subordonnés. Notons qu'elles ont préféré jouer à l'hôpital ce qui leur permet de prendre en compte le côté plus « sérieux » du jeu, la « place » occupée alors (leur bureau professionnel, la table où elles accueillent leurs collaborateurs) se superposant à celle occupée lors des entretiens réels.

Si le jeu est d'une aide réelle en ce qui concerne les dimensions cognitives de la communication il est moins efficace pour ce qui concerne la composante affective et émotionnelle, très présente dans les entretiens d'évaluation. Les cadres de santé regrettent sur ce point le fait de ne pas être suffisamment confronté dans le *serious game* à des comportements plus agressifs, basculant dans l'affectif, tels que claquements de porte, situations de pleurs, situations de blocages pour n'en citer que quelques-uns... Le fait que l'expérimentation et l'évaluation aient lieu dans un contexte hospitalier suscite une interrogation et une requête particulière en matière d'affects de la part de personnels ayant pour mission et déontologie le service à la personne, le rapport étroit au soin du corps et à la relation avec le patient malade. Les cadres soignants semblent particulièrement concernés par cette dimension qui est une des difficultés importantes auxquelles ils se heurtent en tant qu'évaluateurs dans un contexte professionnel marqué par la souffrance, la violence parfois, la mort, les enjeux humains dans tous les cas.

« Le corps est le médium qui permet à la fois pour l'être humain de manifester et de communiquer des affects ainsi que de percevoir, d'intégrer et d'interpréter les siens et ceux d'autrui. Cette thèse permet de comprendre les raisons pour lesquelles les individus cherchent à ressentir ensemble les affects d'autrui pour se sentir appartenir à un collectif » (Martin Juchat, 2008, 42). Sur ce point, les cadres santé trouvent que le *serious game* reste en deçà du re-

giste émotionnel attendu, les avatars (« une autre vie » dans le virtuel) n'étant perçus que comme les enveloppes d'un discours désincarné et « désaffectivé », trop éloigné de la réalité émotionnelle de leur quotidien professionnel. Par ailleurs, les avatars choisis tendent à réduire les dimensions de la situation de communication en ayant un langage corporel particulièrement neutre ce qui fait des personnages, le seul véhicule d'un discours normé sur l'évaluation. Or les dimensions non verbales, corporelles et émotionnelles participent largement à la richesse des situations de communication. En effet, les cadres hospitaliers sont confrontés à des situations de communication difficiles dans le cadre des entretiens d'évaluation.

Évaluer dans ce contexte, est-ce utile ?

Les démarches formalisées d'évaluation possèdent un enjeu fort de réaffirmation de la place hiérarchique du manager et de légitimation de son pouvoir comme porteur de jugement et comme éventuel acteur de l'équilibre Contribution/Rétribution. Cette dimension est très présente dans les postures corporelles de l'avatar du manager et dans son discours. Elle est convergente avec la logique du new public management qui affirme la nécessité de passer, dans les organisations publiques, d'une logique d'application des textes et d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'affirmation du pouvoir managérial. Cependant elle n'est pas sans poser un certain nombre de difficultés et suscite un certain malaise chez les cadres soignants évaluateurs.

En effet, le cadre soignant est soumis à des relations particulièrement complexes dans l'univers hospitalier que tous les analystes décrivent comme particulièrement sujet à l'importance des corporatismes et des cloisonnements. Son pouvoir hiérarchique est relativement faible et encadré par la hiérarchie médicale et administrative. En outre ses relations hiérarchiques sont marquées par la nécessité de négocier au quotidien avec les agents en raison de l'importance de l'absentéisme dans les équipes soignantes. Le don et le contre-don semblent être un principe relationnel plus présent que l'affirmation du pouvoir hiérarchique pour le cadre soignant.

Les cadres de santé interrogés s'accordent ainsi à dire que l'évaluation peut être vécue comme un « rapport de force » dangereux, très déstructurant et très « cassant » et qu'elles-mêmes, évaluatrices, vivent avec pression et stress. Il leur est ainsi « difficile » d'évaluer quelqu'un. Elles expriment la crainte d'altérer les relations interpersonnelles, de devoir formuler des critiques et dire des choses difficiles, de ne pas être objectives, de juger des personnes, de se retrouver en situation de conflit... L'évaluation de ses collaborateurs en contexte hospitalier est un temps particulièrement important et sensible dans un contexte où les phénomènes de « burn-out » se multiplient chez les personnels soignants et chez les cadres de certaines entreprises.

Or la question des émotions et des difficultés potentiellement mises en exergue par l'évaluation n'est pas suffisamment prise en compte par le *serious game* qui, par construction, n'est pas en mesure d'interroger la position d'évaluateur des cadres de santé. Porteur d'une vision plutôt « managérialiste » de l'évaluation, il est loin d'intégrer suffisamment les dimensions psychologiques et stratégiques existant autour des dispositifs d'évaluation.

Conclusion

Les *serious games* sont des outils de formation innovants amenés à se développer dans les organisations, et pas seulement parce qu'ils renvoient une image innovante des processus de formation. L'analyse d'un tel dispositif appliqué à l'évaluation dans un hôpital permet d'en cerner les intérêts et les limites :

L'intérêt de l'outil réside dans le capital sympathie et connivence qu'il peut dégager à travers la dimension ludique. Par ailleurs il est un bon vecteur en ce qui concerne l'apprentissage des fondamentaux de la communication d'évaluation, autour de la reformulation, du *feed back* et de la recherche d'une posture « assertive » préconisée par les discours sur l'évaluation professionnelle. Il apporte à l'évaluateur un soutien dans la mise en discours lors d'une évaluation. Enfin, il présente un avantage propre qui est de permettre d'expérimenter des processus de communication extrêmes, sans dommage en ce qui concerne l'image et les enjeux psychologiques de l'évaluateur. Il favorise donc des apprentissages qui seraient impossibles à réaliser à travers des interactions humaines. Ils sont censés, comme tout jeu de type *Ludus*, de développer adresse, patience et inventivité (Cailloix, 1967, 48)

En revanche, l'outil repose essentiellement sur la conception de la communication plutôt rationnelle et cognitive. Il demeure perfectible dans la prise en compte des dimensions affectives et émotionnelles de la communication, dans les enjeux psychologiques dont est porteur l'acte d'évaluer. Il ne permet pas non plus de resituer le dispositif dans les pratiques de management globales du cadre évaluateur et au sein des enjeux spécifiques de management de son organisation. Là où un formateur peut se saisir d'une difficulté pour interroger des pratiques et apporter des éléments innovants de réflexion, le *serious game*, par construction, reste cantonné dans sa conception initiale.

L'outil doit donc nécessairement être utilisé en lien avec d'autres dispositifs de formation permettant des interactions et centrés sur les dimensions stratégiques et psychologiques de l'exercice. Si l'outil cherche à coller au plus près au « réel » des pratiques communicationnelles de l'évaluation, il ne se substitue pas à l'accompagnement par un formateur. C'est pourquoi l'entreprise offreuse ne propose pas le *serious games* sans l'accompagnement partiel d'un médiateur pédagogique. Ceci confirme bien l'hypothèse d'une complémentarité nécessaire entre dispositifs de formation à l'évaluation dans les organisations.



BIBLIOGRAPHIE

CAILLOIS R., *Les jeux et les hommes. Le masque et le vertige*, Paris : Gallimard, 1967 (pour l'édition revue et augmentée), 374 p.

CHABERT G., IBANEZ BUENO J., *Serious game à l'hôpital: jeu et avatars pour la communication des cadres*, Congrès international de la Société française des Sciences de l'Information et de la Communication, *Au cœur et aux lisières des SIC*, Dijon, 23-26 juin 2010.

De CERTEAU M., *L'invention du quotidien, tome I: Arts de faire*, Paris : coll 10/18, 1989, 350 p.

DESMARAIS C., *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*, Paris : Éditions de la lettre du cadre territorial, collection Essais, 2003, 194 p.

GOSSELIN A. & MURPHY K. R., *L'échec de l'évaluation de la performance*, in CÔTÉ M. & HAFSI T. (éd.), *Le management aujourd'hui; une perspective nord-américaine*, Paris : Presses de l'Université Laval et Éditions economica, 2000.

MAHY I., « Perdre connaissance, retrouver la mémoire : médiation esthétique des savoirs par la communication organisationnelle » in *Les sciences de l'information et de la communication: affirmation et pluralité*, 16^e Congrès Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, Université Technologique de Compiègne, 11-13 juin 2008

MARTIN JUCHAT F., *Le corps et les médias - La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, Bruxelles : De Boeck, Culture et Communication, 2008, 150 p.

OLIVESI S., *La communication au travail*. PUG, La Communication en plus, 2002, 164 p.

OSBORNE D. & GAEBLER T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York : Penguin, 1993.

PERRIAULT J., *La logique de l'usage*, Paris : Flammarion, 1989.

PINK S., *Doing visual ethnography*. London : Sage, 2007.

McDOUGALL D., *The corporeal image : Film, Ethnography, and the Senses*, Princeton University Press, New Jersey, 2006, 299 p.

RICOUER P., *Parcours de la reconnaissance*, Paris : Stock, 2004.

SCHMOLL P., « Communautés de joueurs et mondes persistants », Paris : *Médiamorphoses*, 22, (2008), pp. 69-75.

• • •

Résumé : L'évaluation des pratiques professionnelles est dans tous les contextes organisationnels un temps fort du management. Cette dernière, de moins en moins implicite dans les organisations, contribue à la construction de l'identité et de l'image du salarié avec des conséquences évidentes sur son ressenti de l'environnement humain et de sa propre perception de sa place dans l'organisation. Les tensions inhérentes aux pratiques d'évaluation expliquent l'existence de fortes difficultés dans la mise en œuvre concrète des outils

d'évaluation professionnelle. De nombreux écarts existent entre les intentions managériales qui président à la conception des outils et les pratiques et attentes des acteurs. Ceux-ci manifestent de nombreuses insatisfactions vis-à-vis des dispositifs d'évaluation qui conduisent les directions des ressources humaines à les reconfigurer très régulièrement. Les outils d'évaluation mis en œuvre dans les organisations véhiculent une vision de la communication rationnelle et relativement « désaffectivée ». C'est pourquoi des besoins de formation en découlent. Cet article retrace les résultats d'une recherche sur la mise en œuvre d'un « *serious game* » de formation à l'évaluation dans un centre hospitalier. D'une manière originale, le « *serious game* » en empruntant partiellement aux modalités du jeu vidéo confirme le capital de sympathie et de connivence dégagé à travers la dimension ludique. Il réactive toutefois le besoin de formation à l'évaluation et révèle le sens social plus que jamais accordé à la communication dans l'organisation, particulièrement à l'hôpital dans un contexte où le soin à la personne est particulièrement intégré.

Mots clés : Évaluation, usage, *serious game*, hôpital, formation, communication

Abstract : *The evaluation of professional practices is a highlight of organizational management. Evaluation becomes less implicit in organizations and helps the construction of identity and image of the employee with an important impact on his feelings of the human environment and its own perception of its place in the organization. The inherent tensions in evaluation practices explain the existence of substantial difficulties in the practical implementation of specific tools. There are many gaps between managerial intentions connected to the design of tools and practices and expectations of the users. In relation to these reactions, they show many frustrations. Human resources departments reconfigure regularly. The evaluation tools used in organizations answer a vision of rational and "dis-affective" communication. That's why organizations need training. This article outlines the results of research on the implementation of a "serious game" of evaluation training in a hospital. From an original way, the "serious game" with a few modalities of video game confirms the sympathy and connivance as a result of the ludic dimension. But the need for evaluation training is pointed and the "serious game" reveals the social sense of the communication in the organization, particularly in hospital in a context where the care of the person is highly integrated.*

Key Words : *Appraisal, use, serious game, hospital, training, communication*

