



Revue Management des Technologies Organisationnelles

Pratiques d'évaluation et transformations



IMT Mines Alès
École Mines-Télécom

Presses des Mines

Bertrand Mocquet,
Chrysta Pélissier et
Pierre-Michel Riccio (Dir.)

Bertrand Mocquet, Chrysta Péliissier, Pierre-Michel Riccio (Dir.), *Pratiques d'évaluation et transformations*, Paris, Presses des Mines, collection Design Numérique, 2024.

Numéro 16 de la revue «Management des Technologies Organisationnelles».

© Presses des MINES – TRANSVALOR
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris cedex 06 – France

presses@mines-paristech.fr
www.pressedesmines.com

© Image de couverture: Corentin Echivard

ISBN: 978-2-38542-626-2
ISSN: 2553-3851

Dépôt légal: 2024
Achévé d'imprimer en 2024 – Paris

Ce 16^e volume de la revue MTO, *Pratiques d'évaluation et transformations*, est publié avec le soutien financier de l'Agence de Mutualisation des Universités et des Établissements du Supérieur (Amue), l'Université de Montpellier et d'IMT Mines-Alès.
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Pratiques d'évaluation et transformations

Management des Technologies Organisationnelles

Collection Design numérique
Sous la direction de Pierre-Michel Riccio
Numéros de la Revue *MTO*:

LA RÉGRESSION NUMÉRIQUE

Revue MTO Volume 15
Pierre-Michel Riccio

LE DESIGN DANS LA CITÉ
NOUVELLES MANIÈRES D'APPRÉHENDER
LA CONCEPTION

Revue MTO Volume 14
Michela Deni, Antonella Tufano, et Pierre-Michel Riccio

IMPACTS SOCIÉTAUX ET DÉVELOPPEMENTS
DU MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES
ORGANISATIONNELLES,

Revue MTO Volume 13
Bertrand Mocquet, Chrysta Péliissier, Sabine Cotreaux

MANAGEMENT 2.1!

Revue MTO Volume 12
Daniel Bonnet, Pierre-Emmanuel Mérand,
Pierre-Michel Riccio

SMART CITIES: VERS DE NOUVELLES
ORGANISATIONS?

Revue MTO Volume 11
Fabrice Flipo, Camille Rondot, et Antonella Tufano

SMART CITIES ET NOUVELLES FORMES
D'ENTREPRISES

Revue MTO Volume 10
Philippe Cohard, Pierre-Emmanuel Mérand

NUMÉRIQUE ET TERRITOIRES

Revue MTO Volume 09
Philippe Cohard, Pierre-Emmanuel Mérand

STRATÉGIES NUMÉRIQUES ET
DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

Revue MTO Volume 08
Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet

NUMERIQUE ET ORGANISATIONS

Revue MTO Volume 07
Yves Barlette, Daniel Bonnet, Michel Plantié, Pierre-
Michel Riccio

DÉSORDRES NUMÉRIQUES ET OPPORTUNITÉS

Revue MTO Volume 06
Yves Barlette, Daniel Bonnet, Michel Plantié, Pierre-
Michel Riccio

RÉSEAUX NUMÉRIQUES ET PERFORMANCE
DES ENTREPRISES

Revue MTO Volume 05
Yves Barlette, Daniel Bonnet, Michel Plantié, Pierre-
Michel Riccio

DE L'INNOVATION TECHNOLOGIE
À L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Revue MTO Volume 04
Yves Barlette, Daniel Bonnet, Michel Plantié, Pierre-
Michel Riccio

IMPACT DES RÉSEAUX NUMÉRIQUES DANS
LES ORGANISATIONS

Revue MTO Volume 03
Yves Barlette, Daniel Bonnet, Michel Plantié, Pierre-
Michel Riccio

TIC ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Revue MTO Volume 02
Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet

MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES
ORGANISATIONNELLES

Revue MTO Volume 01
Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet

Pratiques d'évaluation et transformations

Management des Technologies Organisationnelles

Bertrand Mocquet, Chrysta Pélissier

et Pierre-Michel Riccio

Directions du volume

Bertrand MOCQUET, Chrysta PÉLISSIER et Pierre-Michel RICCIO

Comité scientifique

Bastien AGOSTINELLI (IMT Mines Alès), Daniel BONNET (Université Lyon 3), Isabelle CHOQUET (ICHEC Brussels Management School), Laurent COLLET (Université Paul Valéry Montpellier 3), Monique COMMANDRÉ (Université de Perpignan Via Domitia), Michela DENI (Université de Nîmes), Fabrice FLIPO (IMT BS), Marie-Caroline HEID (Université Paul Valéry Montpellier 3), Éric LACOMBE (Université de Perpignan Via Domitia), Patrizia LAUDATI (Université Côte d'Azur), Vincent LIQUETE (Université Bordeaux Montaigne), Fanny LIGNÈRES (Consultante), Frédéric MARTY (Université Paul Valéry Montpellier 3), Stéphanie MARTY (Université Paul Valéry Montpellier 3), Valérie MÉLIANI (Université Paul Valéry Montpellier 3), Bertrand MOCQUET (Amue), Chrysta PÉLISSIER (Université de Montpellier), François PEREA (Université Paul Valéry Montpellier 3), Véronique RICHARD (Sorbonne Université), Soufiane ROUSSI (Université Bordeaux Montaigne), Pierre-Michel RICCIO (IMT Mines Alès), Marine ROYER (Université de Nîmes), Didier TSALA-EFFA (Université de Limoges), Antonella TUFANO (Université Panthéon Sorbonne), Lise VERLAET (Université Paul Valéry Montpellier 3) et Lise VIEIRA (Université Bordeaux Montaigne).

Directeurs de la publication

Pierre-Michel RICCIO et Daniel BONNET

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Introduction..... | 11 |
| <i>Bertrand MOCQUET, Chrysta PÉLISSIER et Pierre-Michel RICCIO</i> | |
| PREMIÈRE PARTIE : CARTES BLANCHES | 17 |
| Une évaluation pour quoi faire? | 19 |
| <i>Bernadette CHARLIER</i> | |
| Évaluer ou valoriser: construire du sens pour agir en confiance | 33 |
| <i>Éric LACOMBE</i> | |
| Diagnostic et gestion des biais en contexte: une analyse des sentiments | 49 |
| <i>Nina-Maria FRONHOFER et Marion JEANNE</i> | |
| L'expertise en question(s) | 65 |
| <i>Lise VIEIRA</i> | |
| Recension d'ouvrage | 79 |
| <i>Vincent MEYER</i> | |
| DEUXIÈME PARTIE : CONTRIBUTIONS | 83 |
| L'envers de l'évaluation et du contrôle: servitude de l'évaluation et imposture de l'autorité | 85 |
| <i>Daniel BONNET</i> | |
| Entreprises pionnières et mutation d'indicateurs de performance | 99 |
| <i>Fanny LIGNÈRES</i> | |
| Évaluation de la gêne olfactive sur un territoire | 119 |
| <i>Stéphane CARIOU</i> | |
| Décider dans l'incertitude, puis évaluer..... | 133 |
| <i>Gilles BRUN</i> | |

| | |
|--|------------|
| Tensions autour de la performance à l'aune de la transition écologique..... | 147 |
| <i>Isabelle CHOQUET et Frederik CLAEYÉ</i> | |
| La médiation scientifique par le spectacle vivant..... | 161 |
| <i>Bernard FALLERY, Florence RODHAIN et Saloua ZGOULLI</i> | |
| TROISIÈME PARTIE : EN DIRECT DU TERRAIN..... | 179 |
| Les pratiques évaluatives et le HCERES..... | 181 |
| <i>Alban ROBLETZ</i> | |
| Quelle approche d'évaluation pour la transformation numérique de l'enseignement supérieur? | 197 |
| <i>Holly MANY et Bernadette CHARLIER</i> | |
| S'auto-évaluer et s'auto-anticiper en formation : construction du sens pour une orientation argumentée..... | 215 |
| <i>Chrysta PÉLISSIER et Camille ROELENIS</i> | |
| Évaluation des étudiants à l'ère de l'intelligence artificielle : l'impact de ChatGPT | 231 |
| <i>Évelyne LOMBARDO</i> | |
| Évaluation de la trajectoire vers l' <i>open source</i> | 243 |
| <i>Bertrand MOCQUET et David RONGEAT</i> | |
| Recension d'ouvrage | 263 |
| <i>Florence COURTADE</i> | |

Bertrand MOCQUET, Chrysta PÉLISSIER et Pierre-Michel RICCIO

Bertrand Mocquet est ingénieur Polytech en Génie électrique, professeur certifié en technologie et docteur en Sciences de l'Information et Communication, qualifié en sections 70 et 71 du CNU. Ancien Vice-Président d'université, il est aujourd'hui expert numérique à l'Agence de Mutualisation des Universités et Établissements (AMUE) et chercheur associé au MICA (UR 4426).

Chrysta Péliissier est Maîtresse de conférences Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences du Langage et Sciences de l'Éducation et de la formation. Elle assure ses enseignements à l'Université de Montpellier, au département Métiers du Multimédias et de l'Internet (MMI) de l'IUT de Béziers. Ses travaux contribuent par ses activités aux recherches de LHUMAIN (Langages HUMANités Médiations Apprentissages Interactions Numérique) de l'Université Paul Valéry Montpellier. Ses travaux portent notamment sur les méthodologies de conception des aides intégrées aux Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain (EIAH) et leurs usages en contexte d'éducation et de formation.

Pierre-Michel Riccio est ingénieur du conservatoire national des arts & métiers, diplômé en gestion et docteur en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université de Montpellier, il est aussi Habilité à Diriger des Recherches en sciences et technologies industrielles de l'Université Aix-Marseille. Après dix années en entreprises et plus de vingt années en centres de recherche, il est aujourd'hui Professeur et Responsable opérationnel du centre d'enseignement et de recherche CERIS d'IMT Mines Alès (École Nationale Supérieure des Mines d'Alès).

Introduction

Bertrand MOCQUET

Agence de Mutualisation des Universités et Établissements du Supérieur (AMUE)
Laboratoire MICA (UR 4426)

Chrysta PÉLISSIER

LHUMAIN, Université Paul Valéry, Montpellier 3

Pierre-Michel RICCIO

CERIS – IMT Mines-Alès

Une année de plus pour la Revue *Management des Technologies Organisationnelles* (MTO) née en 2009 de la convergence pluridisciplinaire des Sciences de Gestion, des Sciences de l'Information et de la Communication, et des Sciences du Numérique au sein d'un réseau composé de consultants en entreprises privées ou publiques et d'enseignants-chercheurs, débutants ou expérimentés.

Le Management des Technologies Organisationnelles se concentre sur la conception et la mise en œuvre de ressources et dispositifs technologiques qui favorisent le développement des organisations, l'orientation et l'exécution des stratégies, ainsi que la gestion et le fonctionnement opérationnel. L'organisation est considérée dans un sens large, incluant non seulement les entités marchandes, publiques et non marchandes, mais aussi les réseaux, filières, territoires, espaces économiques, sociaux, environnementaux, numériques, et écosystèmes divers. Les seize numéros, tous disponibles en 2024 aux Presses des Mines et pour une bonne part d'entre eux en ligne sur la plateforme CAIRN, fournissent des perspectives théoriques et des applications pratiques pour naviguer dans le monde contemporain augmenté par les technologies numériques.

Après avoir traité des thèmes comme le management du numérique dans les organisations, l'impact sociétal des organisations, la transformation des villes et des organisations, les modes de fonctionnement en réseau, les défis et les

opportunités du numérique, proposant ainsi de documenter au fil du temps les fondements du Management des Technologies Organisationnelles, ce 16^e opus fait la part belle aux pratiques d'évaluation et de transformations.

ÉVALUER ET TRANSFORMER, MAIS POUR FAIRE QUOI ?

Pour gérer il faut prendre des décisions, et pour décider il est nécessaire d'évaluer l'impact des décisions prises ou à prendre concernant les organisations, et d'une façon plus générale les usagers et les différents acteurs. Comment une meilleure compréhension du contexte, un travail polyphonique et une approche plus fine peuvent-ils nous permettre de mieux comprendre ce qui s'est passé, de mieux appréhender les situations en cours et d'anticiper les conséquences des décisions à venir ? Ceci place *de facto* le thème de l'évaluation retenu cette année au cœur des débats. En communication, il s'agit d'examiner comment les phénomènes de communication sont évalués, par qui et dans quelles perspectives. Dans le domaine du design, l'enjeu réside dans l'intégration de l'évaluation dans une approche de co-construction, tant en amont dans le processus de conception qu'en aval dans les phases de tests. En gestion, il est crucial de considérer les processus et les résultats pour orienter les décisions à prendre. Du point de vue technologique, la question se pose de savoir s'il faut abandonner l'opérateur d'agrégation qu'est la moyenne pondérée au profit de fonctions plus adaptées. En éducation et formation, l'évaluation doit être appréhendée dans le cadre d'un processus de professionnalisation différenciée et de co-construction institutionnelle. Enfin, en matière de risques, il est essentiel d'évaluer l'environnement, de comprendre et de mesurer l'exposition à travers les différents sens, tels que les odeurs, les images et les sons.

L'ouvrage, composé de 17 articles produits entre 2023 et 2024 par 24 auteures ou auteurs que nous remercions chaleureusement, se présente à vous en trois parties désormais identiques pour tous les numéros de la revue MTO : *Cartes Blanches*, *Contributions* et *En direct du terrain*. Il permet d'offrir l'espace d'expression nécessaire aux propositions retenues par les 26 membres du comité scientifique réunis autour de cet ouvrage, à qui nous exprimons notre profonde gratitude pour leur engagement indéfectible.

CARTES BLANCHES

L'évaluation occupe une place centrale dans les dynamiques contemporaines des organisations en transformations, qu'elles soient académiques, professionnelles

ou sociales. Ce processus, souvent perçu comme un simple outil de mesure, revêt en réalité des dimensions multiples et complexes, englobant la reconnaissance, la quête du sens, la gestion des biais, l'examen critique des pratiques de contrôle, ainsi que la mise en question de l'expertise elle-même.

Les articles suivants offrent une exploration de ces thématiques, en abordant des questions cruciales telles que les objectifs de l'évaluation, les défis posés par les biais cognitifs, les paradoxes de la servitude et de l'imposture dans les pratiques évaluatives, ainsi que les nuances de l'expertise. En complément, une recension propose de mettre également en lumière les méthodes d'évaluation du fonctionnement social, soulignant ainsi la transition du «quoi» au «comment».

- Évaluer aujourd'hui: pour quoi faire?, Bernadette Charlier.
- Évaluer ou valoriser: construire du sens pour agir en confiance, Éric Lacombe.
- Diagnostic et gestion des biais en contexte: une analyse des sentiments, Nina-Maria Fronhoffer et Marion Jeanne.
- L'expertise en question(s), Lise Vieira.
- Recension: *L'évaluation du fonctionnement social. Du quoi au comment*, Steve Audet, Denise Rondeau-Robitaille et Vincent Meyer.

CONTRIBUTIONS

La mutation des indicateurs de performance et la complexité de leur évaluation constituent des défis majeurs pour les organisations dans un contexte de transformation économique et environnementale. Les articles présentés ici explorent divers aspects de cette problématique, en mettant en lumière les pratiques innovantes des entreprises pionnières, les méthodes d'évaluation de nuisances telles que la gêne olfactive, et les stratégies décisionnelles en situations d'incertitude. En abordant les tensions inhérentes à la performance et les nouvelles approches de prévision, ces travaux offrent une réflexion sur la manière dont les organisations peuvent se construire. En complément et de manière théâtrale, le rôle du «Bourgeois numérique» dans la transformation des pratiques est proposé pour nous ouvrir l'esprit vers d'autres pistes.

- L'envers de l'évaluation et du contrôle: servitude de l'évaluation et imposture de l'autorité!, Daniel Bonnet.
- Entreprises pionnières et mutation d'indicateurs de performance, Fanny Lignères.
- Évaluation de la gêne olfactive sur un territoire, Stéphane Cariou.

- Décider dans l'incertitude puis évaluer. Apports de la théorie organisationnelle de Berne (TOB), Gilles Brun.
- Tensions autour de la performance à l'aune de la Transition, Isabelle Choquet et Frederik Claeys.
- La médiation scientifique par le spectacle vivant. Le Bourgeois numérique, Molière 3.0, Bernard Fallery, Florence Rodhain et Saloua Zgouli.

EN DIRECT DU TERRAIN

Les dynamiques d'évaluation dans l'enseignement supérieur sont en constante évolution, influencées par les transformations réglementaires, numériques et les nouvelles méthodologies pédagogiques. Les articles présentés ici offrent un point de vue sur les pratiques actuelles et outils émergents dans ce domaine. Ils explorent l'impact des évaluations menées par l'HCERES, les approches adaptées à la transformation numérique des institutions académiques, et les méthodes d'autoévaluation et d'auto-anticipation utilisées par les étudiants. L'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'évaluation des étudiants est également analysée, révélant les opportunités et les défis associés. De plus, l'article sur « *Vers le Libre* » propose un outil innovant pour évaluer les pratiques de transformation numérique dans une perspective *open source*. Enfin, une recension de l'ouvrage *Vers l'approche par compétences: Théories et pratiques* complète cette réflexion en offrant des perspectives théoriques et pratiques sur l'évaluation et l'approche par compétences.

- Les pratiques évaluatives et le HCERES : réflexions pour dessiner d'autres frontières, Alban Roblez.
- Quelle approche d'évaluation pour la transformation numérique de l'enseignement supérieur? Le cas de DémoUHA, Holly Many et Bernadette Charlier.
- S'auto-évaluer et s'auto-anticiper en formation : construction du sens pour une orientation argumentée, Chrysta Pélissier et Camille Roelens.
- Évaluation des étudiants à l'ère de l'IA : l'impact de ChatGPT, Évelyne Lombardo.
- Évaluation de la trajectoire vers l'*open source*, Bertrand Mocquet et David Rongeat.
- Recension: *Vers l'approche par compétences: Théories et pratiques*, écrit par Anita Messaoui, Chrysta Pélissier, par Florence Courtade.

L'ensemble des articles propose une exploration approfondie des thématiques abordées dans différents contextes, proposant ainsi débats et analyses variés et constituant un véritable puzzle sur le sujet. Chaque contribution est conçue pour offrir des perspectives enrichissantes sur les enjeux contemporains du Management des Technologies Organisationnelles.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons ainsi documenter ce sujet complexe que sont l'évaluation et la transformation des pratiques du point de vue du Management des Technologies Organisationnelles.