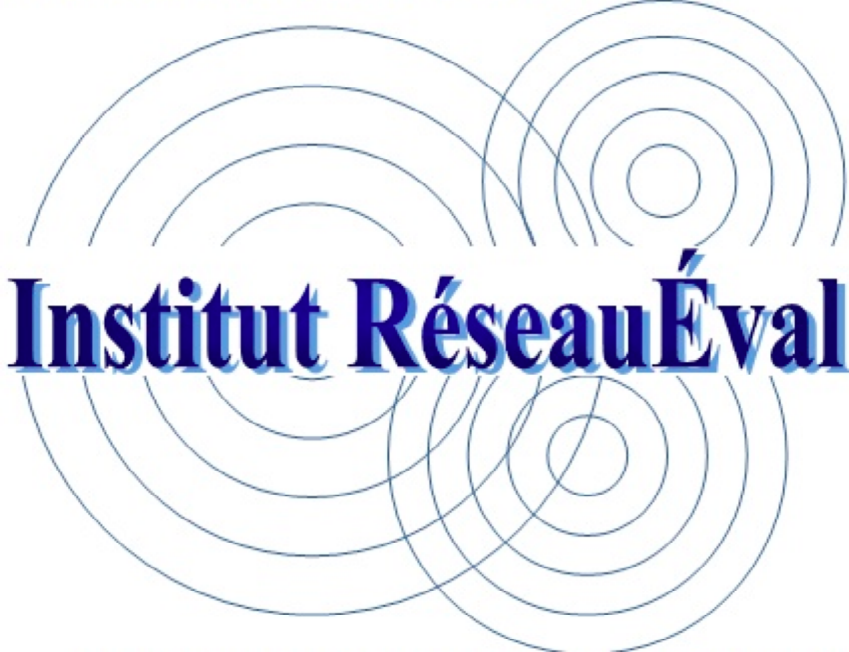




Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, faint version of the RéseauEval logo graphic, consisting of concentric circles, serves as a background for the central text.

Institut RéseauEval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

ETRE, FAIRE, EXISTER



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

Etre, Faire, Exister

M. Vial 2009¹

«On ne perd rien à errer, au contraire. Le malheur serait de croire que nous avons trouvé. Tant que nous cherchons, nous sommes innocents » Hélène Cixous.

Il paraît utile de différencier le faire, l'être et l'existence. Beaucoup de gens ne font pas ces distinctions. Or, quand on n'est pas « au clair » avec ces trois catégories, on risque de se donner des occasions de souffrir. Donc le but de la distinction ce serait « apaiser ma pratique », m'apaiser dans ma pratique. Ni être « authentique », ni être « en harmonie » (on aura l'éternité pour ça !) mais **être à l'aise** : « *Nous n'avons pas à prendre nos distances à l'égard du formalisme, mais seulement nos aises (l'aise, ordre du désir, est plus subversive que la distance, ordre de la censure)* » (Barthes, R. 1984. *Digressions. Le bruissement de la langue*. Paris : Seuil, p. 87).

Premier constat : les gens ont tendance, enfin certains —la majorité, ont tendance à ne parler que dans **le faire**, à se donner entièrement dans l'action. Ils sont dans le faire, ils existent parce qu'ils font. Et quand on les empêche de faire, par exemple quand on leur enlève une responsabilité qu'ils avaient, c'est une catastrophe identitaire. Parce que le lieu de la mesure, là où ils mettent le thermomètre pour se sentir exister, c'est dans le faire —qu'ils confondent avec l'action rationnelle, le passage à l'acte pour changer le monde, le schéma moyen/fin, la téléologie, le fonctionnalisme où agir n'est que transformer. Ils se réduisent à la poiésis : *au fabriquer*.

Tout mettre dans ce faire, c'est donner le bâton pour se faire battre. On ne peut continuer à faire croire aux gens que l'agir professionnel serait ce qui déclenche tout le reste ; ce qui est le pivot de la vie ; le plateau sur lequel tout se met... Nous sommes

¹ Revu en 2011

tous voués à avoir un jour une cessation d'activité qu'on appelle la retraite, et j'espère qu'on pourra continuer à être et à exister même si on ne fait plus. Donc il faut se préparer à ces situations d'inactivité...

Le faire ne devrait pas être l'essentiel mais une des dimensions dans lesquelles on existe. On existe ailleurs que dans le faire : le faire, c'est l'endroit où l'existence se concrétise, se perlabore, s'élucide, s'éprouve ; ce qui veut bien dire donc qu'on se construit une existence ailleurs que dans le faire ainsi entendu.

Second constat : les gens se réduisent à un **Etre**. Si on veut changer, il faut arrêter de se penser comme ayant un Etre, un caractère fixe, comme un capital de qualités, de vertus, —d'abord parce qu'on nous les a attribuées. Et cette stigmatisation commence au berceau : le milieu familial sait très bien faire. Il oblige à se construire avec des jugements dits « de valeur », du style : « Tu es ceci, tu es cela... », des verdicts. Et quand on est petit on n'a pas les arguments, ni la force de dire : « Non, je ne suis pas comme tu dis que je suis ». La négativité, ce pouvoir de dire non aux stratégies dont on est l'objet² —signe de l'humanité—, s'apprend. Alors on intègre ce que les autres nous disent, d'autant plus que ce sont des autres auxquels on est lié affectivement. On étiquette sans cesse pour construire l'Etre de l'autre et on ferme les possibles, on limite l'horizon, on empêche de rendre des choses possibles et on pousse à revivre certaines situations, à porter des traumas, des fantasmes, qui n'ont aucune réalité, sauf qu'on se croit obligé de les revivre, de les répéter.

Autre chose est de dire que je suis ce que je fais et que je ne sais pas tout de ce que je fais ; donc que « je est un autre », que « je ne suis pas maître en ma maison », que je ne peux qu'accepter « le travail du négatif que joue l'inconscient ». Que l'existence n'est pas le simple développement d'un Moi...

L'être, alors, est hors champ, il est inatteignable. C'est comme le réel. Je n'ai pas d'être, ce qui ne veut pas dire que je ne suis pas. C'est comme s'apercevoir qu'en fait on n'a pas un corps, **on est un corps**. Bien sûr que je suis. Malheureusement, chaque fois que je suis malade, il faut bien que je m'aperçoive que je suis. Chaque fois

² Ardoino, J. (2000). *Les avatars de l'éducation*. Paris : PUF



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

que je me heurte au réel, je suis bien obligé de me dire « oui quand même, je suis »... Chaque fois que je n'arrive pas à faire quelque chose que j'ai envie de faire, je prends conscience que je suis. Je suis limité. Donc l'être, c'est la donne et la limite, c'est ce contre quoi on bute, c'est l'obstacle ; c'est ce contre quoi on se bat, et toute sa vie durant. C'est l'endroit où on a à dénouer des choses, à dédramatiser, à se désengluier. L'être, c'est le lieu des entraves³. C'est la personne, persona.

On peut entendre par l'« inconscient collectif » de Jung l'ensemble des modèles, savoirs insus, habitudes, habitus, préférences acquises par l'éducation au hasard de la vie, ingrédients de l'Etre qu'on nous attribue, ce avec quoi se joue notre aventure pour passer de l'Etre à l'Existence.

La « psyché collective » ou l'imaginaire collectif⁴ est en relation avec **notre rapport au savoir**. Changer notre rapport au savoir passe par assumer d'être personne, assumer d'être une combinatoire d'éléments culturels, assumer de porter un masque et jouer le personnage professionnel que nos métiers exigent.

« J'⁵ai désigné du nom de **persona** ce fragment de la psyché collective dont la réalisation coûte souvent tant d'efforts. Ce terme de persona exprime très heureusement ce qu'il doit signifier, puisque, originairement, la persona désignait le masque que portait le comédien, et qui indiquait le rôle dans lequel il apparaissait. Si, en effet, nous tentons l'aventure d'essayer de distinguer ce qui doit être considéré comme des matériaux personnels de ce qu'il faut comprendre comme des facteurs psychiques impersonnels, nous ne tardons pas à tomber dans le plus grand embarras ; en effet, il nous faut dire, au fond, des éléments de la persona, ce que nous disions plus haut de l'inconscient collectif, à savoir qu'ils sont généraux. Seule la circonstance que la persona est un secteur prélevé de façon plus ou moins occasionnelle, ou plus ou moins arbitraire dans la psyché collective a pu induire à l'erreur de la considérer en en bloc comme quelque chose d'« individuel ». Or, comme son nom le dit, la persona n'est qu'un masque, qui, à la fois, dissimule une partie de la psyché collective dont elle est constituée, et donne l'illusion de l'individualité ; un masque qui fait penser aux autres et à soi-même que l'être en question est individuel, alors qu'au fond il joue simplement un rôle à travers lequel ce sont des données et des impératifs de la psyché collective qui s'expriment.

Quand nous nous mettons à la tâche d'analyser la persona, nous détachons, nous soulevons le masque, et découvrons que ce qui semblait être individuel était au fond

³ Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF.

⁴ Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES

⁵ Jung, C.G. (1964) *Dialectique du moi et de l'inconscient* Paris : Gallimard, pp. 83-84 :





Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

collectif : en d'autres termes, la persona n'était que le masque d'un assujettissement général du comportement à la coercition de la psyché collective.

Il faut d'ailleurs bien se rendre compte, si l'on va au fond des choses, que la persona n'est rien de « réel » : elle ne jouit d'aucune réalité propre ; elle n'est qu'une formation de compromis entre l'individu et la société, en réponse à la question de savoir sous quel jour le premier doit apparaître au sein de la seconde. Tel sujet a un nom, acquiert un titre, assume une charge qu'il représente et incarne ; l'un est ceci, l'autre est cela. Certes, naturellement, dans un certain sens cela correspond à quelque chose ; toutefois, comparée à l'individualité du sujet, sa persona n'est qu'une réalité secondaire, un simple artifice, un compromis à la constitution duquel d'autres participent souvent bien davantage que l'intéressé lui-même. Sa persona n'est qu'une apparence et, pourrait-on dire par boutade, une réalité à deux dimensions ».

Enfin il y a **l'existence**. L'existence, c'est un construit, un artefact, c'est une fiction, c'est une histoire qui se raconte... et qu'on se raconte, le « se » ne renvoie pas qu'à soi-même mais à tous les gens avec qui on vit. Tout le monde me raconte et fait qu'une histoire est racontée. Tous les gens qu'on connaît font qu'une histoire est racontée, dont je suis le héros. Exister, c'est toujours héroïque. C'est un effort pour s'en sortir vivant : ex-sister.

Bien sûr, il on connaît des anti-héros, ce sont des héros mais à l'envers, un héros rabougri, souffrant, plaignant... on a parlé de la plainte à ce propos. Sauf que ceux qui sont dans la plainte continue, ce n'est pas forcément dans leur Etre qu'ils souffrent, mais c'est dans leur Existence, c'est-à-dire qu'ils ont doublé leur Etre attribué d'un second Etre souffreteux. L'anti-héros est une doublure. Ils se construisent comme un anti- héros, un héros en négatif. C'est une forme de jeu, de se construire comme anti-héros, sauf que c'est aujourd'hui à la mode, c'est mieux admis qu'avant. On en connaît, des anti-héros, on en côtoie, on les supporte de mieux en mieux. Il y a vingt ou trente ans, on les agressait, on leur faisait comprendre qu'ils avaient un problème. Aujourd'hui on les tolère, on leur a fait une place. Comme s'il y avait une catégorie supplémentaire du héros qui est l'anti-héros. Lisez les romans policiers écrits par les marseillais, par exemple Izzo, vous avez pratiquement toujours un anti-héros dans l'intrigue. Donc l'anti-héros, aujourd'hui, on l'accepte : il raconte lui aussi une histoire. Il a le mérite au moins de dénoncer les ravages de l'Etre. Il sert à faire comprendre que nous ne racontons jamais des histoires vraies mais que nous racontons toujours de vraies histoires...

-----oooooooo-----

Donc choisir l'existence, ce n'est pas vrai ou faux, ce n'est pas le fait d'être dans le réel ; l'existence, c'est une histoire qu'on se raconte vraiment, on y croit comme l'enfant qui joue au docteur ou à la maîtresse : il sait qu'il joue et pourtant son jeu est ce qu'il vit entièrement, un temps d'expérience de soi. Il en est l'auteur.

On n'est pas auteur de son être, l'être nous est attribué. Alors que pour exister, on se met à l'origine de ce qu'on a à dire, de sa parole. Prendre en main son destin, c'est décider de travailler son existence et arrêter de subir sa vie comme un destin.

L'être est un destin qu'on nous a attribué, une fatalité contre laquelle on ne peut que se battre. Alors que l'existence dépend aussi de moi, en fin de compte, et je peux m'en occuper, je peux la travailler et non pas seulement dans la déconstruction de ce qu'on m'a donné mais dans l'ouverture à des possibles. « Je n'aime pas les huitres ? Je vais apprendre à les aimer ! », se prendre comme objet d'apprentissage, enclencher un travail sur soi, au quotidien. Se mettre à exister, c'est se mettre à l'ouvrage.

L'identité professionnelle se joue bien plus au niveau de l'existence, que de l'être. On peut aller jusqu'à dire : « votre être n'intéresse personne » ou « au travail, vous n'êtes pas là pour être, vous êtes là pour exister » et c'est ainsi qu'on construit son identité professionnelle : ce processus, cette chose en train de se faire.

Moins on sera obnubilé par l'identité personnelle qui est attachée à l'être, plus on aura d'air et d'idées : *d'aise*, comme dit Barthes, pour inventer l'identité professionnelle. S'intéresser à son être, c'est se créer des ennuis dans son existence.

Ou bien on travaille son être et on fait une cure analytique, et là c'est un travail. Mais s'intéresser par soi-même, tout seul, avoir comme seul horizon de soi-même l'être que l'on nous a attribué, dans la clôture identitaire, dans la forclusion du sujet, c'est se cogner contre des murs en permanence, être dans la révolte en permanence, être dans le combat en permanence, dans le détricotage de ce qu'on nous a donné.

Un jour, il faut quand même se dire que tout cela n'a pas d'intérêt. C'est l'adolescence qui devrait avoir fait ce travail. Un



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

beau jour, arriver à se dire « mon être ne m'intéresse pas ». Vous savez bien, c'est comme toutes les croyances, toutes les métaphysiques, toutes les pseudo transcendances qui nous assujettissent, qui nous installent dans la fusion mimétique et la dette : il suffit de ne plus y penser, c'est tout, et elles n'existent plus. On en est débarrassé, on est plus léger, on peut commencer à entrer dans le détachement et la reliance⁶ : l'acceptation qu'on ne pense, par exemple qu'à partir de la pensée des autres, qu'on a besoin des autres pour être soi-même, pour exister.

En revanche, on se retrouve avec plus rien de stable, de pérenne, de sûr, de solide, plus rien d'immuable ! On se retrouve dans des flux, dans de la dynamique, dans du mouvement en permanence, dans un travail inachevable. Exister c'est ça ! Il n'y a plus cette certitude ordinaire d'avoir un capital à exploiter, un stock à gérer. Non, tous les matins, il est nécessaire de réinventer son existence, avec les moyens du bord, avec ce que les gens nous donnent, avec ce qu'on est capable de recevoir d'eux ou de leur prendre, et ça occupe une journée à chaque fois : c'est ce qu'on appelle une praxis, un agir !

Mais il semble bien que travailler l'être permette de sortir de l'être. Tant qu'on n'a pas travaillé l'être, on ne peut pas en sortir. Comme si on était obligé de travailler l'intériorité avant d'être ouvert à l'extériorité. C'est l'utilité de la cure analytique, sauf qu'on ne peut pas décréter que la cure analytique est obligatoire. Il y a des gens qui arrivent, ce sont les hasards de la vie et ce n'est pas parce qu'ils sont plus forts que les autres, ils arrivent à se désintéresser de leur être sans avoir à passer par une cure analytique. Mais il y en a qui ont besoin de passer par là pour assumer l'impératif d'exister. Et encore une fois, les uns ne sont pas plus dans le besoin que les autres. Ce sont des chemins différents pour arriver au même but.

L'éducation familiale et scolaire nous fabrique un être, qu'on le veuille ou non, une sensation d'intériorité, un faisceau de traits de caractère sensés nous définir. Et un poids. Tout le monde a reçu ce fardeau en héritage, de façon plus ou moins violente d'ailleurs, et après, faire le travail pour s'en défaire ou pour l'assumer, c'est une

⁶ Bolle de Bal, M. (1996) *Voyage au cœur des sciences humaines*, tome 1 : *Reliance et théorie*, Paris : l'Harmattan.

autre chanson ! Et la psychanalyse peut être utile, mais peut-être pas indispensable, il y a d'autres moyens...

Mes maîtres m'ont appris que l'acquisition de savoirs et de connaissances, le recours aux concepts et aux problématisations, à la dialectisation, à la désadhérence par l'exercice de l'esprit critique, ainsi que l'usage de la métaphore, des rapprochements avec les mythes et des explorations de la polysémie dans l'analyse sémantique, sont des chemins pour permettre de se déprendre. De se méfier du désir d'emprise, de faire un travail d'entame, de vivre dans une aire de séparation infini : de faire le travail de l'allier/délier qui « *correspond au travail de triangulation, de séparation et de différenciation, dont relève l'avènement du sujet humain [...] travail de mise en pratique de la loi, travail de sym-bolisation [...] pour finir par trouver sa place [...], entamer son capital narcissique, répondre à la loi de l'obligation à l'échange, fondatrice du sujet humain* »⁷.

Certains ne sont pas passés par la psychanalyse et qui sont arrivés à le faire, en participant à des groupes initiatiques. Parce que la distinction entre l'être et le faire, l'être et l'existence pour le faire, c'est l'essence même, c'est le message du parcours initiatique. Et la psychanalyse n'est qu'une façon rationnelle d'organiser le passage initiatique. Freud a rationalisé, et les autres après, ce qu'on connaissait depuis très longtemps sous la forme de « l'initiation ». Et ce qu'on a appelé le chemin vers la sagesse, c'est-à-dire la mystique ; l'initiation confisquée par la religion. Et avant les religions, il y avait l'initiatique. Donc par ordre chronologique l'initiation, la mystique et la psychanalyse : c'est le même jeu, c'est le même projet : exister comme Un parmi d'autres.

Ceci explique aussi que la formation ne peut pas masquer les questions que l'on se pose et qui sont des questions sur son destin, sur son existence. La formation, (et l'analyse des pratiques, et la supervision) est soit l'occasion d'accélérer ce travail-là, ou de le commencer. Mais une formation dont on sortirait en disant : « Je n'ai plus de travail à faire, j'ai corrigé mon comportement », ce n'est pas de la formation, c'est de l'embrigadement, c'est de l'anesthésie mentale, c'est ce coma qu'on désigne habituellement par « être en harmonie », « être authentique », quand ce n'est pas par « être

⁷ Imbert, F. (1996) L'image ou la parole. Bouchard, P. *La question du sujet en éducation*. Paris : l'Harmattan, pp. 147-180

congruent »... Le conflit subsiste, il est nécessaire pour la dynamique du sujet, il est, comme la crise, une occasion à saisir⁸.

Ne plus survaloriser l'action, distinguer l'être de l'existence, pour pouvoir s'engager dans le faire retrouvé comme une activité, un agir et non pas un fabriqué : se débarrasser de l'être ; se focaliser sur l'existence, paraît fondamental pour être plus à l'aise dans les métiers de l'humain et c'est ce que l'on peut entendre par l'expression « travail de soi ». Pas travail sur soi : ça c'est quand on s'occupe de l'être ; on fait un travail sur le moi, un travail encore « moïque », dans le souci de la sécurité et dans la fascination, susceptible d'être encore du contrôle. *Le travail de soi*, c'est quand on se focalise sur l'existence à construire. Travailler de soi, c'est travailler avec soi et les autres, avec ce qu'on a, et ce que les autres ont, à un moment précis, sans chercher à construire dans le marbre. C'est mouiller sa chemise pour s'ouvrir à ce qui advient, c'est assumer d'avoir à jouer un personnage professionnel, s'évaluer ici et maintenant.

C'est travailler sur l'éphémère, et jouer, comme les enfants qui font des châteaux de sable.

En somme, deux phrases ordinaires deviennent sans intérêt pour l'intervenant en organisation :

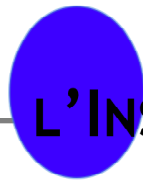
- Qui suis-je ? Et essayer de répondre par des traits permanents, de caractère !
- A qui ai-je à faire ? Et vouloir étiqueter l'autre, le mettre dans une case, le tester pour l'enfermer dans un enclos de « qualités ».

⁸ Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridet, L. (1996) *Crises, approche psychosociale clinique*. Paris : Desclée de Brouwer.



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

**Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation
dans le champ des ressources humaines**



L'INSTITUT RESEAUÉVAL

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

Ce texte propose une définition de l'évaluation comme travail du rapport au savoir contre l'être attribué, pour l'existence, Un parmi d'autres.