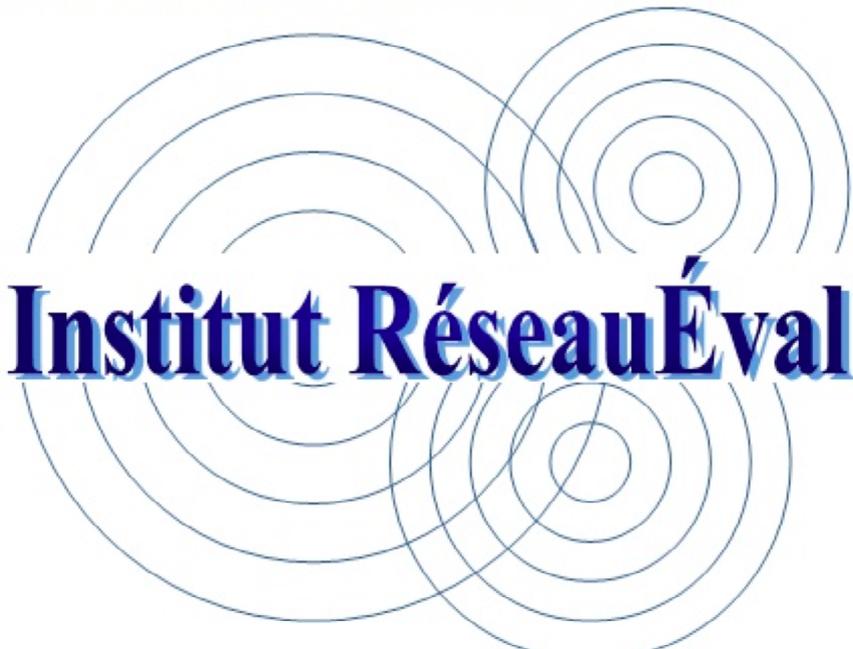




Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, light blue graphic of overlapping concentric circles, similar to the RéseauEval logo, serves as a background for the central text.

Institut RéseauEval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

VOUS AVEZ DIT « SECRET » ?

.....



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

Le secret, ce caché qu'on ne dit pas, qu'on ne dit pas à tout le monde : le secret, c'est grave, c'est dangereux.

Existent des significations positives, négatives, neutres, individuelles ou collectives...

Quelque chose d'autre se joue dans le secret : c'est une problématique.

L'enjeu politique, éthique, épistémologique de ce thème : parler du secret est-ce possible sans le dénoncer ?

Une aporie : le secret fonctionne, il faut ne pas en parler, car au nom du secret on peut faire du mal, manipuler ; si on le parle, il n'est plus un secret, il devient dangereux.

Accepter le secret : ne pas en parler.
En parler, c'est lui faire changer de nature, le dissoudre.

La rumeur : ce qui circule en se déformant, des bruits invérifiables
Une façon d'approcher le secret ? de tourner autour ? de vouloir l'atteindre sans risque ?

Dans le milieu qui nous intéresse : l'intervention en organisation, il semble que tous ces sens soient en œuvre et soient structurants du milieu.

Comment un réseau de consultants peut-il fonctionner alors qu'il existe cette tradition du secret dans leur milieu ?

.....

Les diverses acceptions

Sens 1 : contexte thérapeutique :

Le secret de famille, le cadavre dans le placard : un dégât psychologique et psychique dans le cercle familial, un enfermement dans quelque chose dont on ne doit pas parler alors qu'on sait que ça existe.

Le secret de Polichinelle.

Sens 2 dans la psychologie du travail

Une variante du non-dit

Qui est su

L'implicite structurant

L'insu fonctionnel : on ne sait pas qu'on sait mais on le fait, hors conscience

Dire est facile pour ceux qui sont en train d'apprendre

L'expert ne sait plus dérouler l'action

Cf les travaux de Vermerch : L'entretien d'explicitation

Et la verbalisation chez Galpérine et dans l'évaluation formatrice...

C'est la problématique autour de l'automatisation béhavioriste et l'intégration des savoirs qui devient "en-action", l'incarnation, la corporéité avec, entre autres, Varela : le non dit vient des connexions faites pendant l'action.

Sens 3 avoir ses petits secrets, dans la vie ordinaire

Garder son jardin secret

son quant à soi

vie publique - vie privée

personnage - personne

masques

Une nécessité : la construction identitaire passe par le secret

Sens 4 le secret partagé

l'amitié construite dans le partage des secrets

L'adolescence, le journal intime (Cf. Anne Frank)

La confidentialité comme partage de secret entre nous

L'ami de cœur

.....



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

Le secret est là pour être dit mais pas à n'importe qui
Le pacte
Mise à l'épreuve de la trahison.

Une variante et une ambiguïté : le fonctionnement par le secret de l'initiation :
Donner le secret pour faire entrer dans un cercle
Former un dedans : ceux qui savent contre le dehors
Face négative : dans les sectes au profit de malversation, de rapt de la personne
par le groupe et ou son chef, le gourou.

Sens 5 Le secret professionnel :

D'autres milieux sont structurés par le secret
le secret médical
Le secret de la confession
Le secret de la justice
On ne répond pas, on ne répand pas ce qu'on sait
à personne.

Le détenteur du secret :

comment est-il choisi ? le chef, le pilote, l'évaluateur, le manager ?
Un détenteur du secret est institutionnalisé : le médecin, le prêtre, le juré, le superviseur.

Ne pas confondre le secret et la confidentialité

Le secret médical aujourd'hui est de la confidentialité : le patient a accès au dossier, au savoir ; le patient décide de divulguer ou pas : un dedans et un dehors : un secret partagé
Ceux qui savent et ceux qui ne doivent pas savoir.

L'anonymat dans la recherche

Le secret vient nous rappeler que tout ne peut jamais être dit
Un contrepoids
Contre la transparence comme obsession du contrôle
Tout savoir, tout dire, tout voir : le fantasme du dévoilement et du point de vue de dieu, au dessus de tous les points de vue, le méta-quelque chose

.....



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

Contre l'injonction du contrôle social, et la pureté comme valeur absolue
Le maintien, la contrainte, la sanction sur l'anormal,

Sens 6 le secret comme marquage social

Entre nous, contre les autres : le réseau maffieux, la loi du silence, quand dire, c'est dénoncer, trahir, être une balance.

Un groupe se constitue toujours contre les autres, il est l'exclusion d'une partie du tout, c'est le marquage ethnique, l'utilisation d'emblèmes, de logos, les signes d'affiliation, les rites d'initiation

Le secret permet *une différenciation*, dans une relation de sens, par une *séparation*, l'exercice du pouvoir être, l'autorisation, la fondation du sens

Le secret allie de l'intérieur et délie de l'extérieur, se donner du pouvoir, exister

Le groupe se constitue contre la demande de savoir que lui adresse l'extérieur

Le bénéfice est le plaisir de la qualité : le désir de sécurité de la pensée magique, la tribu, la grotte, la caverne

Faire la différence entre le Savoir partagé entre nous pour exister comme groupe et le secret partagé qui est, lui, entre nous, contre les autres ce qu'on ne dira pas aux autres, ce dont on ne parle pas, on en connaît l'existence

Peut être *une opposition* aux autres, en rapport de forces, prise de pouvoir, oppression, le combat, l'établissement du sens, exercer du pouvoir contre l'autre groupe, le combattre

La séparation peut-elle ne pas entraîner l'opposition ? n'est-ce pas angélique de penser qu'on puisse se passer d'une problématique du pouvoir ?

peut-on ne pas avoir d'influence sur l'autre ?

arrêter de croire obscène le pouvoir

vivre c'est avoir du pouvoir

.....



sens 7 Le secret de fabrication

Cacher une information, une procédure, refuser de la donner, par stratégie
Une manière de faire qu'on garde pour soi
Faire semblant de donner, donner un peu, le non-essentiel

Ne pas tout dire

Pas forcément par méchanceté

Ce peut être pour stimuler l'autre, une mise en apprentissage

Poser un problème

Créer une situation d'apprentissage, c'est parfois garder le secret sur la solution qu'on connaît pour que l'autre la découvre et puisse même découvrir une autre solution, faire s'approprier la situation, accompagner

Pour l'intervenant : Je donne quoi ? si je donne tout, on n'a plus besoin de moi

Donner, c'est faire apprendre, se faire remplacer, risquer d'être dépassé

Donner de quoi mieux faire ? un risque

Rapter un savoir pour le rationaliser

Dans la recherche, on est spécialiste de ce rapt de secrets, on rapte ce qui se fait, on le "théorise" mais on est un relais : le savoir retourne à la pratique

Ça circule

Donc :

Le secret : une donne du milieu des intervenants, apprendre à faire avec :

l'opacité permet de garder le secret

- Les intervenants ne disent pas comment ils font leurs interventions,

Faudrait analyser des rapports d'évaluation

Le rendu n'est pas le dévoilé

Les intervenants ne donnent pas le détail de leurs démarches, ils se cachent derrière une soi disant méthodologie abstraite et de l'ordre de l'appel, de la façade, du mot de passe aussi dans le cahier des charges

.....



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

On donne des garanties, ma méthodologie est sérieuse : une doxa
La doxa, ce sont des discours tout prêts sur ce qu'on dit qu'on fait, qu'on fera,
des discours audibles par les commanditaires

Dans le rapport d'évaluation, on demande une photo, pas le numéro de l'appareil
utilisé

C'est la différence avec la recherche

Le rapport d'évaluation n'est pas un compte rendu mais un acte d'intervention
encore et donc d'éducation du client

On y attend la mise en relief de données, de résultats et souvent de
préconisations

On est dans une relation commerciale

L'accord entre commanditaire et intervenant sur le cahier des charges suffit à
rendre légitime la chose, pas de norme dites scientifiques ici, ni de méthode mais
une méthodologie affichée et exploitée, c'est tout (sinon, on se mettrait à
évaluer l'évaluation ! Le commanditaire n'est pas formé à ça et ne veut pas le
faire)

Le dispositif d'intervention tourne et produit, c'est tout ce qu'on lui demande.

L'accord commanditaire-intervenant n'est pas une levée des opacités mais une
orchestration des opacités, on joue ensemble : le secret garde sa place, hors jeu,
hors de la vue

L'intervenant ne donne pas tout

Du non-dit

De l'opacification stratégique avalisée par le milieu, de la communication

Du conventionnel, du conventionné, de la langue de bois

- Les intervenants ne disent pas comment ils font leurs évaluations aux autres
consultants

Là est le secret visible

Est partagé dans un cabinet parfois "ça ne sort pas de chez nous" parce que
c'est notre fond de commerce

Monde concurrentiel, compétitivité : légitime

Ne pas ébruiter

.....



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

Dévoiler ses stratégies, c'est former, c'est faire entrer dans un cercle (de privilégiés)

Voler les secrets : se former (voler le feu aux dieux)

Le stage est une situation de ce type

Le stage teste et forme le stagiaire

- Les commanditaires demandent à l'intervenant le secret sur les résultats de l'intervention ou sur la méthode employée, c'est exigé dans le cahier des charges

le commanditaire se garde le droit de reprendre le rapport d'étude pour fabriquer son rapport qu'il ne communique pas à l'intervenant (qui est déjà parti)

On ne peut qu'accepter, on peut refuser parfois par éthique mais l'intervenant est prestataire de service, il perd alors un marché.

- La rumeur est un effet attendu du secret : garder le secret pour propager la rumeur d'excellence du cabinet (la bonne réputation est le côté efficace de la rumeur)

tout cabinet doit être soucieux de ce phénomène d'organisation des images positives du cabinet

la rumeur s'organise, s'utilise, c'est un élément de marketing

le secret non partagé (qu'on refuse de partager) entretient cette rumeur

.....



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

-Comment se fabrique cette bonne rumeur (puisqu'on n'a pas de preuve) sur les compétences de l'intervenant ?

un affichage : publicité

des repères donnés

un label affiché

afficher un creuset de compétences

fabriquer des images

passage de la rumeur attachée à un intervenant sur un groupe, pôle de compétences, la variété, l'entraide

une caution, une sécurité.

Une compétence donc :

« Travailler avec le secret : évaluer ce qui peut être dit (travailler sur comment cela doit être dit et pour cela utiliser des métaphores, ou même la mythologie : évaluer ce qui ne doit pas être dit et doit être seulement suggéré, savoir attendre). Considérer le secret comme un signe mis sur le parcours de l'intervenant. Il ne s'agit pas, pour lui, de porter le secret avec les autres, mais de signifier qu'il l'a perçu sans pour autant le partager».

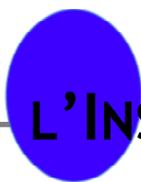
Groupe de travail RéseauEval, mars 2002

.....



*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

Les membres de RéseauEval se sont demandés : « Comment un réseau de consultants peut-il fonctionner alors qu'il existe cette tradition du secret dans leur milieu ? » Sept sens sont alors balayés et une compétence mise au jour pour les consultants.

.....