

[pour le développement de la culture en évaluation]

Institut RéseauÉval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ET L'ABSENCE DE CULTURE EN EVALUATION

La culture en évaluation dans l'injonction d'évaluation chez les décideurs : relire la notion de "résistance au changement".

Michel Vial, 2008, revu en 2011

Cet article se situe dans le cas où les décideurs locaux reçoivent une injonction d'évaluation de leur hiérarchie. Ce propos sur la culture en évaluation — et son absence comme origine de ce qu'on nomme trop rapidement "la résistance au changement" est appuyé sur les résultats de deux recherches : l'une sur des cadres hospitaliers en service, cadres intermédiaires mis devant l'injonction d'évaluer la qualité des soins et l'autre sur des enseignants-chercheurs à l'Université française devant le décret qui leur commande de faire participer leurs étudiants à l'évaluation des cursus.

Le résultat des enquêtes de terrain fut que rares sont les agents (décideurs locaux) qui interprètent les contraintes légales. Ils y répondent, les appliquent et les exécutent (et souvent, à tous les sens du terme : ils s'en débarrassent...).

Alors il sera ici soutenue l'idée que s'ils ne saisissent pas les occasions que ces commandes permettent, ce peut être parce que la méthodologie d'analyse de ces commandes est remplacée, chez ces décideurs locaux, sans qu'ils le sachent, par des évidences ordinaires, des allant-de-soi. Et si c'était l'absence d'une culture en évaluation qui empêche de saisir des opportunités que les commandes publiques pourtant permettraient ? Alors on peut revisiter la notion de "résistance au changement" qu'on invoque très souvent pour expliquer leur comportement.

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

12/08/11

2 / 2

Situation du propos

Pour exécuter	Pour interpréter
Evaluer à partir d'une définition de l'évaluation donnée comme vraie	Choisir un modèle de l'évaluation et la "définition" qu'il porte en fonction du projet d'évaluation affiché
Evaluer pour avoir des résultats	Evaluer pour communiquer
Evaluer pour rationaliser les pratiques, éradiquer les dysfonctionnements	Evaluer pour responsabiliser les acteurs, les former
Evaluer pour maîtriser les situations : contrôler la conformité exécuter les commandes gérer la dépense Dans la régularisation de conformité	Evaluer pour l'émancipation des acteurs : identifier les logiques de l'évaluation interpréter les commandes avec la régulation ⁱ
Dans un modèle de l'évaluation élu par conviction Dans la certitude ou le militantisme pour un ensemble de principes posés en définition de l'évaluation de façon péremptoire	Choisir un modèle en fonction de son projet et de la situation Identifier les savoirs et les significations engagées dans la situation d'évaluation les réhabiliter les dédramatiser
Evaluer n'est qu'une tâche, déconnectée du contexte, coûteuse en temps	Evaluer est une fonction attachée au statut professionnel
Evaluer est défini, c'est une technique "objective"	Evaluer est vécu comme une culture en actes

La quasi totalité des décideurs locaux se situent dans la colonne de gauche : ils exécutent et ne s'autorisent pas à interpréter les commandes. On pourrait faire le même bilan chez les enseignants par rapport aux textes officiels et notamment ceux présentés comme une réforme : ils ne cherchent pas le sens de la réforme mais immédiatement se posent des problèmes en terme de "moyens" pour appliquer la réforme. Une variante consiste à "faire du sur place" : les agents attendent d'être obligés d'appliquer, ils perdent du temps en ignorant l'injonction et quand, contraints et forcés ils la mettent en oeuvre (ils l'exécutent) c'est avec mauvaise grâce, en changeant le moins possible leurs anciennes routines. On les taxe alors de "résistance au changement" et on cherche les moyens de les "motiver" ou de les "faire adhérer au projet"...

L'idée soutenue ici est qu'on ferait mieux de les former à une culture en évaluation. Ils ne "résistent pas" : ils n'ont pas le système de références qui leur permettrait d'interpréter la commande, ils n'ont pas la culture en évaluation qui leur permettrait de trouver du sens à l'évaluation. L'évaluation confondue avec le contrôle dès la commande, est vécue comme une corvée, une coercition.

La culture de l'évaluation : quel investissement ?

Il n'est pas de nature de l'évaluation, sauf à poser que l'évaluation est un processus humain qui se construit en lien avec l'édification identificatoire du sujet et passe, entre autres, par le contrôle des sphincters (HARVOIS, 1987), le stade du miroir et l'acquisition du langage, ce qui peut faire dire que pour l'humain, "vivre, c'est évaluer". La nature en la matière, on le voit bien, est une construction sociale, toujours *contextualisée* (BELAIR, 1996) : on ne va pas remettre en vigueur le vieux débat autour de la coupure entre l'innée et l'acquis...

Si culture n'est pas ici pensée dans une simple opposition à nature, s'il s'agit bien avant tout de comprendre une pratique sociale, l'évaluation ; alors culture renvoie à "une culture plurielle de l'évaluation entre usages et archétypes" (JORRO, 1996). Avec l'ambition de ne pas assimiler culture de l'évaluation et "rationalisation des systèmes" (PERRENOUD, 1996, p.55).

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

L'idée de culture en évaluation

Une citation permet de travailler cette idée de culture dans les pratiques évaluatives : "La culture en évaluation : l'émergence d'un état d'esprit, d'habitudes, de réflexes mêmes, grâce auxquels sont appréciés régulièrement l'état courant et les actions conduites, pour, en retour, infléchir sur ces dernières, si nécessaire." (THELOT, 1993). Mais on pourrait croire à lire cette phrase que la culture n'est qu'un "bain", un patrimoine hérité, sans effort. Or, la culture n'est pas seulement du savoir engrangé mais bien davantage, à partir de ce savoir, la possibilité de *problématiser* des situations, de questionner les évidences, d'éviter les confusions, les réductions, les certitudes du sens commun. La culture permet d'apprendre à faire avec l'incertitude : "l'incertitude nous enseigne qu'il n'y a pas de vérité révélée, que les savoirs sont incertains et qu'ils doivent être discutés, argumentés et que nous devons enfin, interroger, questionner le monde vécu. Il s'agit d'assumer avec légèreté un "désespoir" sans gémissements." (BEILLEROT, 1998, p.94).

Alors on peut rebondir sur cette citation pour l'adapter : *la culture de l'évaluation mise en actes dans la pratique évaluative est la construction par l'évaluant (celui qui participe à l'évaluation, que ce soit l'évaluateur ou l'évalué) d'un état d'esprit, d'attitudes, permettant l'utilisation de postures qu'on peut rendre intelligibles par des références communicables. A partir de cette construction inachevable, l'évaluant peut apprécier régulièrement le point de vue, le système de références qu'il adopte sur la pratique d'évaluation, sur ses liens avec la pratique évaluée, sur les commandes publiques, etc... pour pouvoir infléchir (ou réguler) ses propres actions et ses théorisations.* La culture n'est pas un stockage de savoirs, c'est une dynamique.

Alors, "Identifier, dédramatiser, relativiser" sont trois mots-clefs de cette "culture en évaluation" qui devrait permettre de construire puis d'analyser les commandes d'évaluation. Les échos, les résonances, le questionnement, la vigilance et le doute sont plus caractéristiques d'une culture que la certitude des savoirs utilisés.

Il faudrait pour qu'on puisse parler d'une culture en évaluation que l'acteur évaluant fasse des liens avec son expérience pour qu'il puisse se remettre en question et continuer à se former.

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

5 / 5

12/08/11

Pour cela il faudrait accepter que l'évaluation est une action, un "agir communicationnel" (HABERMAS, 1987), une praxis et une "praxis éducative" (IMBERT, 1985) qui produit un domaine de recherches qui évoluent. L'évaluation n'est pas en soi une science, et surtout pas une science qui devrait être réduite à une méthodologie expérimentale.

L'évaluation n'est pas non plus une substance qui se définit une fois pour toutes. C'est une pratique sociale qui a une histoire, qui a donné lieu à des modèles, à des dispositifs disponibles dans lesquels on peut choisir en fonction du projet en cours. Culture alors passe par la connaissance de ces modèles et de ces dispositifs. C'est accepter que l'évaluation dans le champ des ressources humaines¹ ne se définit (dans son sens étymologique) que comme « le rapport que les sujets entretiennent avec la valeur, avec ce qui importe, avec ce qui fait sens pour eux ». Cette « définition » n'est pas opératoire : spécifier le rapport à la valeur, c'est choisir un modèle et un dispositif d'évaluation. C'est dire que l'opération caractéristique de l'évaluation est la hiérarchisation², laquelle relève de l'interprétation. Ce pouvoir d'interpréter est éminemment dépendant de la connaissance des savoirs, des éléments culturels en évaluation au cours du temps établis.

Les éléments culturels engagés dans la situation d'évaluation : savoirs et significations sociales.

Dans une situation d'évaluation, le sujet construit un cadre de références en convoquant un ensemble d'éléments existant dans la civilisation à laquelle il appartient. De ce cadre de références, il déduit des conceptualisations de ce qu'il peut faire dans cette situation : il se donne une problématique et il élabore des concepts pour agir. Ces éléments disponibles dans l'environnement ne sont pas des références savantes mais des idées générales ambiantes, des savoirs profanes. Un évaluateur formé à l'évaluation devrait pouvoir organiser ces éléments pour

¹ Chaque fois qu'on a à évaluer une pratique tenue par des personnes. L'évaluation des objets relève d'un autre monde.

² Hiérarchiser, c'est-à-dire : Trier – normaliser – canaliser : dans la prise en compte ou Mettre en relief, valoriser, reconnaître : la prise en considération.

faire des associations compatibles entre savoirs et significations sociales pour pouvoir chercher du sens dans la situation. La culture en évaluation consiste à identifier ces éléments disponibles, à développer son processus de référenciation, à se donner un système de références pertinent à la situation à évaluer.

Les savoirs sur les modèles et les logiques de l'évaluation

L'évaluation est une pratique greffée sur une autre pratique qui se distingue par un dispositif spécifique et un certain rapport aux valeurs. Préciser la qualité de ce rapport aux valeurs, c'est entrer dans une "définition", une caractérisation propre à une période, un modèle, un courant et un dispositif d'évaluation (VIAL, 1997).

Les modèles d'évaluation peuvent être regroupés en périodes selon leur moment d'hégémonie :

- l'évaluation comme mesure (modèles historiques : les effets, la métrie, la docimologie, la mesure des impacts),
- l'évaluation comme gestion (rationalisation par les objectifs - évaluation structurale comme aide à la prise de décision - évaluation dans la systémie : la cybernétique - le systémisme - la systémique)
- et l'évaluation située (modèles contemporains : dialectique – herméneutique - clinique).

Chaque modèle contient des courants et des écoles : des dispositifs.

On peut donc donner une vision relativement simple, mémorisable, de ces modèles qui sont souvent interpénétrés dans la pratique des évaluateurs non formés. Cette classification des modèles (VIAL, 1997) est un des éléments du repérage dans la multitude de textes sur l'évaluation en permettant des regroupements de thématiques à l'intérieur de "programmes de recherche", de "matrices théoriques".

Savoir aussi reconnaître *les logiques* à l'oeuvre dans l'évaluation. Logique est ici synonyme de "fonctions critiques en jeu dans l'évaluation" (ARDOINO & BERGER, 1986). La notion de logique d'action est à distinguer de l'une ou l'autre des fonctions sociales de l'évaluation : *fonction de bilan*, d'arrêt sur image, de totalisation, de solidification pour la conformisation au gabarit préexistant (dans la logique de contrôle) et

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

7 / 7

12/08/11

fonction de promotion des potentiels, de la construction-maturation-éducation de l'autre et de l'autre qui est en soi, pour la quête d'intelligibilité, dans la dynamique et le mouvement, le changement en actes (dans l'autre logique de l'évaluation : la logique de l'accompagnement).

Les fonctions de l'évaluation résultent de l'activation, de la survalorisation de l'une ou l'autre des logiques. On peut alors voir à l'oeuvre dans l'ensemble des théorisations de l'évaluation le conflit incessant entre les deux logiques de l'évaluation, entre ces deux types d'attitudes qui conditionnent la pratique évaluative et n'existent que l'une par rapport à l'autre, dans un rapport de *contradiction* (VIAL, 2000). Apprendre à assumer les contradictions, refuser le choix définitif est une compétence fondamentale de l'évaluateur.

Les significations sociales

Le discours en évaluation en Europe est aussi travaillé par un ensemble d'éléments culturels qui traversent toutes les sciences anthropo-sociales.

Les modèles de pensée nous agissent, ils nous donnent des cadres pour concevoir l'être-au-monde. Ils ne sont pas propres à l'évaluation mais supervisent, surnorment tous les domaines des sciences humaines, ils sont en nombre restreint :

- Le déterminisme
- le fonctionnalisme
- le structuralisme
- la systémie : les différents systèmes se différenciant par leur plus ou moins grande ouverture ; avec trois moments : la cybernétique - le systémisme simple – la systémique.
- *La complexité de l'humain* par l'activation du modèle dialectique et/ou du modèle herméneutique comme projet d'articulation des modèles précédents, pour une praxis fondée sur des antagonismes et des contradictions irréductibles que la vie sociale demande pourtant d'articuler.

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

Les registres de pensée

Il n'est pas plusieurs pensées mais une pensée qui se *module* selon divers registres, se conjugue sur divers modes. Le mode à penser est aussi un formatage à travailler, en lien avec le modèle de pensée dont il est une actualisation ou une variante. Les registres de pensée donnent des moyens pour aborder l'action ainsi que des *valeurs professionnelles*.

<i>Registre de pensée</i>	<i>Valeurs professionnelles</i>
la pensée humaniste	respect de l'autre et de soi
la pensée par objectifs	efficacité et dynamisme téléologique (finalisé)
la pensée stratégique, pensée managériale	autonomie et motivation
la pensée magique, dite archaïque	confort - sécurité - désir de qualité
la pragmatique ou pensée par projets	changement, évolutions permanentes et plasticité du sujet

Les registres de pensée disponibles.

Le conflit paradigmatique, ce conflit entre deux univers sémantiques donnant deux visions du monde régies soit par le terrorisme du Voir dans le contrôle rationalisant, soit par la séduction de l'Ecoute dans le holisme du reste de l'évaluation. Parler de "terrorisme " et de "séduction" indique bien qu'il ne s'agit pas de choisir entre ces deux univers vécus, mais de faire avec ce "dualisme sémantique" : "il faut donc s'interdire de transformer ce dualisme de référents en un dualisme de substances" (RICOEUR, 1998, p. 25).

Pour une culture dynamique

L'évaluation —sa caractérisation autant que sa méthode— dépend des "systèmes d'idées" (MORIN, 1991), des "modèles" auxquels l'évaluateur se réfère, y compris sans le savoir. Et c'est parce que ces idées ne sont pas forcément consciemment travaillées que BERTELOT (1990) parle à leur propos de "schèmes d'intelligibilité disponibles dans le social". L'ensemble des conceptualisations (principes et postulats sur ce

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

que doit être l'évaluation : le modèle que l'évaluateur construit, exploite et dénigre) est jusqu'à aujourd'hui caché sous le discours rationnel, dogmatique (un discours de la vérédiction) sur ce que doit être l'évaluation. L'évaluateur qui ne connaît rien à l'histoire de l'évaluation comme pratique, est la plupart du temps agi par les modèles dont il est convaincu. Le discours en évaluation est souvent passionnel, il résulte toujours d'"investissements symboliques" (BERTHELOT, 1990). La théorisation est "sous-tendue par un engagement ontologique, ou si l'on préfère, par une définition de ce que l'on admet pour réel", (BESNIER, 19986).

L'évaluation est encore marquée, dans l'imaginaire des décideurs par la survalorisation de la logique de contrôle, cette attitude de maîtrise des situations et des autres, comme de soi, dans la référence systématique à la prise de décision rationnelle dans le schéma moyen/fin d'une pensée de gestionnaire (la traque des dysfonctionnement et la gestion des écarts). C'est la prégnance contemporaine du registre de pensée fonctionnaliste : évaluer, après avoir été (à l'évidence), mesurer, c'est encore aujourd'hui gère la pratique évaluée.

L'identification de ces éléments culturels, leur mise à disposition chez l'évaluant formé permettrait une meilleure communication : la culture voudrait rendre l'évaluateur plus conscient, plus vigilant sur ces surnormes par lesquelles il est travaillé (en tous cas plus averti et donc plus humble).

Si la culture n'est pas que du savoir acquis, l'identification des éléments culturels convoqués par la situation d'évaluation est utile mais ce repérage ne suffit pas. La dimension temporelle des théorisations de l'évaluation risque de se réduire en une simple taxonomie orientée par un évolutionnisme douteux : le mythe du progrès inexorable qui voudrait que le dernier modèle soit le meilleur.

Encore faut-il que tous éléments culturels soient disponibles, utilisables chacun pour ce qu'il peut donner, avec ses avantages et ses limites. Aujourd'hui cela nécessite de ne pas coller aux modèles les plus anciens des affects négatifs, dans une recherche obstinée du vrai.

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

La résistance au changement ?

Ce qu'on constate quand on étudie le comportement des évaluateurs décideurs, c'est que toute commande politique est immédiatement traduite en procédure de contrôle. C'est le cas dans la recherche sur laquelle je m'appuie : une recherche sur la participation des étudiants à l'évaluation de leur cursus.

Voici la commande.

L'arrêté du 9 avril 1997, article 23 : "Pour chaque cursus (deug, licence, maîtrise) est organisée une procédure d'évaluation des enseignements et de la formation. Cette évaluation, qui prend en compte l'appréciation des étudiants, se réfère aux objectifs de la formation et des enseignements.

Cette procédure garantie par une instruction ministérielle, a deux objectifs. Elle permet, d'une part, à chaque enseignant de prendre connaissance de l'appréciation des étudiants sur les éléments pédagogiques de son enseignement. Cette partie de l'évaluation est destinée à l'intéressé. La procédure permet, d'autre part, une évaluation de l'organisation des études dans la formation concernée, suivie pour chaque formation par une commission selon des modalités définie par le conseil d'administration de l'établissement, après avis du Conseil des études et de la vie universitaire.

Cette commission, composée par le président de l'université après avis du conseil des études et de la vie universitaire, comprend un nombre égal de représentants élus des étudiants et d'enseignants-chercheurs ou d'enseignants." [...]

Rien dans le décret n'oblige à utiliser les confusions entre évaluation et contrôle, entre enquête d'opinion et questionnaire d'évaluation, entre auto-évaluation et auto-contrôle, entre former et redresser des malfaçons, entre évaluer et éradiquer les dysfonctionnements. Rien n'oblige à s'appuyer sur une définition dogmatique de l'évaluation présentée comme une évidence : une croyance.

Et pourtant, le décret n'est pas mis en actes ou bien il est contourné par la passation d'un questionnaire de satisfaction. La commande est floue

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

11 / 11

12/08/11

mais n'oblige pas à faire de l'évaluation-mesure ni du fonctionnalisme. Rien dans ce décret conduit à vouloir surveiller, maîtriser la situation de formation, ni à mettre en place une enquête d'opinion, pour éradiquer des dysfonctionnements. Rien n'oblige à réduire l'utilité sociale de cette commande publique en mettant en place des procédures de contrôle et/ou de satisfaction du formé devenu "client".

Cette commande nécessite en revanche que l'équipe qui va organiser la procédure se positionne dans un modèle d'évaluation en affichant une logique d'évaluation ou l'autre, ou les deux, et détermine elle-même les fonctions qu'elle veut que la procédure remplisse.

Evaluer c'est toujours *"s'installer dans l'impensé d'un système"* (ARDOINO & BERGER, 1989). Encore faut-il avoir les moyens d'analyser la commande et de poser des choix dans la multiplicité des courants de l'évaluation. Les éléments culturels composant le système des références de l'évaluateur est une méthodologie d'évaluation : identifier les savoirs et les significations sociales imposés dans la situation permet d'interpréter la commande. C'est donc bien l'absence d'une culture en évaluation qui est à l'origine des difficultés rencontrées par les universitaires (pris ici comme exemplaire de décideurs) aussi bien pour dialoguer avec les étudiants que pour communiquer dans l'université à propos du dispositif mis en place et non pas une quelconque "résistance au changement".

Décréter que l'acteur résiste est justement un symptôme de cette « position méta » dans laquelle se met l'évaluateur pour la maîtrise de l'autre. L'acteur ne résiste pas, il se défend. Parce que l'évaluation ordonnée n'est que du contrôle social organisé, il met en place des défenses pour atténuer cette agression : il manifeste par là que le contrôle est bien sûr nécessaire mais **qu'il n'est jamais l'essentiel** pour les êtres humains. L'essentiel, c'est l'examen critique de ce qui se fait pour y valoriser ce qui importe pour les acteurs, c'est la question du sens de ce qui se fait, et la mise en relief de ce qui fait que ça tourne. Ce n'est pas l'application de normes indiscutées sur un objet pour le contenir.

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

On peut dire de même pour l'évaluation des pratiques de soins, la seconde recherche sur laquelle je m'appuie : la traduction non théorisée de la commande, par exemple d'accréditation, en démarches dans le contrôle (trop rapidement dites de qualité) ne permet pas la responsabilisation des acteurs. L'accréditation aurait pu être l'occasion pour les équipes soignantes françaises d'organiser une auto-évaluation de leurs pratiques qui ne se réduise pas à un auto-contrôle procédural. Rares sont les équipes qui ont saisi l'occasion de s'interroger sur la qualité des soins. Tant et si bien que l'organisme commanditaire a produit des "guides de bonnes pratiques" et tout un ensemble de repères *imposés de l'extérieur*. Les équipes alors sont contraintes de mettre en place des procédures de contrôle de conformité. Là encore, la méconnaissance des théorisations de l'évaluation, des savoirs comme des significations sociales, ne permet pas une *interprétation* des contraintes légales.

Parce que l'évaluation est partout un bien commun, une chose publique que n'importe qui peut s'approprier — puisque n'importe qui peut se dire connaissant l'évaluation, simplement parce qu'il est tenu de la pratiquer, sans avoir à faire montre d'une quelconque culture — l'évaluation n'est toujours pas abordée comme un champ ayant produit des référents disponibles, discutables, *dans lesquels on peut choisir*.

Les agents chargés de mettre en place les politiques publiques sont toujours très peu formés à l'évaluation et moins ils sont formés plus on en profite pour leur asséner sans aucune référence ce qu'ils sont sensés faire pour contrôler les bonnes pratiques, contrôler le rendement, contrôler le risque, contrôler la voie prise (régularisation comme correction), contrôler l'organisationnel... à l'infini. Avec des affirmations péremptoires du type : « *l'évaluation des pratiques est l'un des outils principaux de régulation du fonctionnement du système de soins et de maîtrise des dépenses de santé, une démarche continue d'amélioration qui consiste à mettre sa pratique en conformité avec ce qui est recommandé sur la base de données scientifiques validées ou de consensus en lui indiquant ce qu'il convient de faire.*

L'organisation d'une pratique peut être ainsi évaluée et confrontée aux besoins : il s'agit de comparer régulièrement les pratiques réelles et

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

13 / 13

12/08/11

les résultats obtenus, avec les pratiques attendues et de mettre en œuvre des actions correctives, à défaut de les motiver (formative assessment) ». Parlons alors d'analyse des bonnes pratiques ou de contrôle des pratiques, mais pas d'évaluation ! Parlons d'évaluation structuraliste, fonctionnaliste et pas d'évaluation tout court. L'évaluation n'est pas, en soi, une opération de comparaison : c'est le contrôle qui, pour hiérarchiser, compare l'existant à une norme, à un gabarit.

L'immense majorité des évaluateurs institutionnalisés n'a aucune référence travaillée en évaluation. Les références sont alors remplacées par des principes universels péremptoirs sur ce qu'il *faut* faire quand on évalue. L'évaluation est alors "coûteuse" en temps, elle est une activité douloureuse ou un espace de contrôle de l'autre : un ensemble d'évidences et de croyances supporté par des procédures décrétées bonnes. Les investissements symboliques viennent remplacer la connaissance des dispositifs et des attitudes possibles, dans lesquels il faudrait faire des choix.

Relativiser les savoirs et les significations sociales attachées à l'évaluation, les réhabiliter, les utiliser selon le projet d'évaluation que l'on a dans telle ou telle situation, pour créer du sens : c'est une orientation majeure de la formation à l'évaluation, un défi. Donc, la culture permettrait de transformer une contrainte légale en **un projet** dans la visée d'une responsabilisation des agents devenus acteurs et pourquoi pas d'une émancipation des acteurs devenus auteurs, comme dirait Ardoino.

En conclusion

La culture en évaluation, en place de prôner un modèle définitif permet de chercher à utiliser les éléments culturels comme des *références* en fonction du projet d'évaluation que l'on porte. C'est développer chez l'évaluateur, le processus de référencement. Relativiser le modèle, le dispositif choisi et argumenter son choix, le donner comme réponse provisoire (mais non indifférente), mettre en valeur ce qu'un modèle apporte, sans pour autant dénigrer les précédents est le projet d'une formation à la culture en évaluation.

Tant qu'on est persuadé que l'évaluation se définit comme une substance ; qu'elle n'est qu'un ensemble de procédés, de techniques et

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

d'outils ; tant qu'on ne possède aucune connaissance sérieuse sur les théorisations de l'évaluation et sur les sciences humaines en général, tant qu'on fonctionne par conviction en place d'utiliser les éléments d'une culture, on ne peut construire les injonctions politiques que de façon terroriste ; et on ne peut y répondre qu'en rechignant, en étant sur la défensive, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer sa propre pratique.

L'évaluation comporte des savoirs (reconnaître les différents modèles utilisables et les deux logiques de l'évaluation), des significations sociales (les modèles de pensée, les registres de pensée, le conflit paradigmatique) : des éléments disponibles dans le social et qui "donnent du sens" aux contextes. C'est à partir de ces savoirs et de ces significations sociales que l'évaluant devrait travailler le sens des situations. Avoir une culture en évaluation, c'est avoir des références précises et non pas seulement des préférences ; avoir des cadres de pensée possibles pour choisir la lecture de la situation qui pourra être pertinente au contexte. C'est pouvoir construire à chaque situation un *projet d'évaluation*.

Alors, on peut, en tant qu'intervenant dans une organisation chargé d'une mission d'évaluateur-conseil, jouer deux stratégies imbriquées pour faire des évaluations avec les décideurs :

1/ Evaluer, c'est aussi former à l'évaluation

Faire manipuler les critères. Il n'est d'évaluation que s'il y a des énoncés auxquels on donne statut de critères.

Et les critères sont des choix de dimensions de la chose évaluée, il est abstrait, large et consensuel. On ne peut pas dire une contre-vérité du genre : « Un critère se mesure ; il est caractérisé par une acceptabilité et une faisabilité fortes pour la mise en œuvre », c'est le confondre avec l'indicateur (et dans l'évaluation-mesure seulement !).

Communiquer pour l'intelligibilité et pas seulement ni d'abord pour la clarté. Le travail en équipe sur les critères permet de poser la question du cadre de référence possible pour évaluer la situation.

Faire anticiper la réussite, le bénéfice escompté. Faire un travail sur la commande.

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

2/ Evaluer, c'est utiliser le langage.

Il est sans cesse nécessaire d'élucider le mots employés dans leur contexte, en situation : travailler la rhétorique professionnelle, par exemple du rapport d'évaluation pour éduquer les acteurs. La restitution est une forme d'interaction avec les partenaires.

Il semble utile d'impulser les régulations, plus que de conseiller des procédures, de favoriser l'appropriation, pour dépasser les normes vers un travail des critères qui puisse permettre aux acteurs d'acquérir une culture. Et donc ne pas partir avec l'a priori qu'ils "résistent" au changement. Posons qu'ils sont autonomes, réflexifs et en demande de formation à l'évaluation.

Références

- Ardoino, J. & Berger, G. (1986) "L'évaluation comme interprétation", *Pour* n°107, pp.120/127
- Ardoino, J. & Berger, G. (1989) *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*, Paris : RIRELF
- Beillerot, J. (1998) *L'éducation en débats : la fin des certitudes*, Paris : L'Harmattan
- Bélair, L. (1996) "Afin de construire une culture de l'évaluation...", *Mesure et évaluation en éducation*, Vol. 19, n°2, pp.1-4
- Berthelot, J-M. (1990) *L'intelligence du social*, Paris : PUF
- Besnier, J-M. (1996) *Les théories de la connaissance*, Paris : Flammarion
- Habermas, J. (1987) *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris : Fayard
- Harvois, Y. (1987) "Le contrôle, cet obscur objet du désir", *Pour*, n°107, pp. 116 - 119.
- Imbert, F. (1985) *Pour une praxis pédagogique*, Vigneux : Matrice
- Jorro, A. (1996) "Pour une culture plurielle de l'évaluation, entre usages et archétypes", *Mesure et évaluation en éducation*, Vol. 19, n°2, pp.5-19
- Morin, E., (1991) *La méthode 4, Les idées*, Seuil : Paris
- Perrenoud, P. (1996) "Evaluer les réformes scolaires, est-ce bien raisonnable ?", *Mesure et évaluation en éducation*, Vol. 19, n°2, pp. 53-97
- Ricoeur, P. (1998) *Ce qui nous fait penser, la nature et la règle*, dialogue avec Changeux, J-P., Paris : Odile Jacob
- Thelot, C. (1993) *L'évaluation du système éducatif*, Paris : Nathan
- Vial, M. (1997) *Les modèles de l'évaluation*, Bruxelles : De Boeck
- Vial, M. (2000) *Organiser la formation : le pari sur l'auto-évaluation*, Paris, L'Harmattan, défi-formation
- Vial, M. (2001) *Se former pour évaluer*, Bruxelles : De Boeck

.....

© Copyright 2011 RéseauEval

<http://www.reseaeval.com/>

43, Cours pierre Puget – 13006 MARSEILLE

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

L'INSTITUT RESEAU EVAL

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

La résistance au changement est un jugement de valeur qui, comme tous les jugements de valeurs, en dit plus long sur celui qui l'émet que sur celui qui en est l'objet. Si les professionnels se sentent attaqués, ils n'ont pas toujours torts : l'injonction de changer crée des défenses que l'évaluateur ferait mieux de questionner. La culture en évaluation qui ne se réduit pas au contrôle permettrait de le faire.

.....