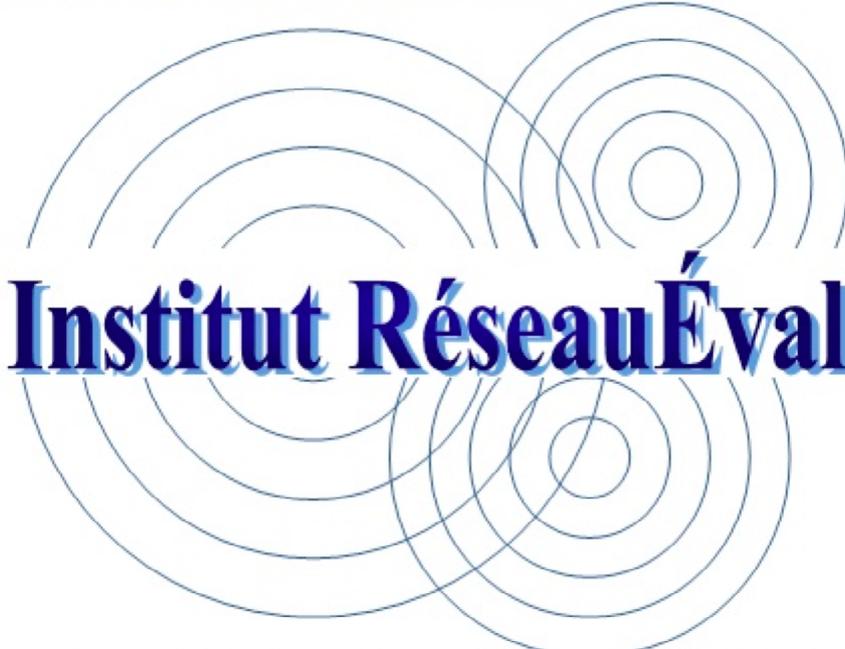




*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

[ 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 main title.

**Institut RéseauEval**

[ Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation ]

# L'EVALUATION, DIMENSION DE L'INTERVENTION

.....



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

**Retranscription de la conférence**

**"L'évaluation comme dimension de l'intervention "**

**Michel Vial**  
**Février 2006**

---

La formule de café Eval, c'est dix minutes de présentation, c'est-à-dire, juste le temps de construire un problème pour qu'on puisse ensuite en débattre. Alors, le problème que je vous propose est autour de *la professionnalisation des intervenants*.

Parce que beaucoup de gens croient que ce n'est pas un problème et qu'il suffit, soit d'avoir de l'expérience, soit d'avoir des outils. Autrement dit, ils confondent ou assimilent se professionnaliser et devenir expert dans leur métier. Je vais prendre le contre-pied de cette position là : le temps n'y a rien à faire, bien au contraire !

- Il y a des intervenants qui ont beaucoup d'expérience et ils ne savent pas la "gérer" comme on dit aujourd'hui, autrement dit, ils ne savent pas quoi en faire,
- Il y a des gens qui ont beaucoup d'outils et qui se noient dedans ou se cachent derrière.

Le professionnalisme pour moi, c'est lié à la notion *de plaisir* et non pas à ne plus avoir de questions à poser, ne plus avoir de problème à résoudre : on est un professionnel le jour où on prend plaisir à faire son métier, mais ce n'est que le début bien sûr ! Après il faut continuer à se professionnaliser et continuer à garder du plaisir et ça, c'est une autre paire de manches !



• I. Deux ou trois choses que l'on sait

-Qu'est-ce que c'est un intervenant ?

C'est un étranger, c'est quelqu'un qui vient d'ailleurs, c'est un tiers-venant, et ce tiers dans la mesure où il va s'interposer entre les gens qui sont là, va prendre une place tierse, comme on a l'habitude de dire et il est efficace, justement parce qu'il vient d'ailleurs.

On sait que les consultants dits internes, sont soit des gens qui souffrent beaucoup parce qu'ils ont toujours l'impression d'être entre le marteau et l'enclume, soit qui travaillent dans des boîtes tellement grandes, qu'en fait à l'intérieur de la même boîte, ils peuvent effectivement être intervenant et venir d'ailleurs, c'est-à-dire, qu'ils n'interviennent jamais dans le secteur où ils sont par ailleurs professionnels.

Le mot « intervenant » à *deux significations* : du vocabulaire médical et de la guerre, de la polémologie, nous viennent deux expressions courantes : « une intervention chirurgicale » et « la force d'intervention », notamment internationale, autrement dit, on est là pour arrêter le procès qui a démarré, on est là pour empêcher que ça se gatte, parce que, ce qui a commencé ne peut que mal finir. C'est pour moi, c'est le prototype de l'expertise.

Le second sens nous vient du vocabulaire du Droit et de la justice : c'est être appelé au cours d'un procès. Un procès, c'est simplement un déroulement organisé d'évènements qui a un début et une fin autrement dit, en français moderne, c'est ce que l'on appelle un dispositif. On est appelé, (on dit "faire intervenir une personne influente" par exemple). On appelle quelqu'un parce qu'il va infléchir le déroulement : parce qu'il est là, les choses ne vont pas se passer telles qu'elles auraient dû se passer s'il n'était pas venu. Et pour moi, c'est la figure même du consultant.

Autre chose que l'on sait : c'est que beaucoup de gens confondent le spécialiste et l'expert. On est spécialiste d'un domaine, dans un champs que l'on connaît bien, en revanche, l'expertise, c'est une attitude qui consiste à surplomber et venir pour arrêter le procès en cours.

Alors qu'est ce que l'on sait entre les rapports entre l'évaluation et l'intervention?

-Beaucoup de gens confondent contrôler et évaluer. Pourtant, cela fait bientôt 40 ans que des chercheurs ont travaillé à faire savoir que contrôler ce n'était pas évaluer mais que le contrôle fait partie de l'évaluation. Dans l'évaluation, il y a du contrôle et puis, il y a autre chose. Les premiers à avoir travaillé là-dessus, ce sont Jacques Ardoino et Guy Berger<sup>1</sup>.

-Autre chose que l'on sait aussi : l'intervention fait partie de l'agir professionnel et par « agir professionnel », on entend une articulation entre des actions rationnelles ou rationalisables organisables de façon logique, et les activités du sujet. L'activité du sujet, on peut le résumer par la formule, c'est tout ce que le sujet « fait dit et pense pendant qu'il travaille ». Il n'y a pas que du rationnel et du rationalisable dans le travail. Alors ça, ce sont des gens comme Clot et Schwartz, qui travaillent là-dessus, dans ce que l'on appelle la clinique de l'activité et dans l'ergologie<sup>2</sup>.

-Autre chose : l'autoévaluation, ce n'est pas de s'appliquer à soi-même une évaluation, tout seul dans son coin, comme beaucoup de gens le croient. L'autoévaluation, ça passe toujours par les autres, on ne s'autoévalue jamais seul et en plus il y a deux façons de le faire : s'auto-contrôler c'est-à-dire viser la maîtrise de soi, le self-contrôle et l'auto-questionnement qui commence par douter de ce que l'on fait pour ensuite aboutir à un débat sur les valeurs que l'on porte.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ardoino, J. & Berger, G. (1986) L'évaluation comme interprétation, *Pour* n°107, pp.120-127.

Ardoino, J. & Berger, G. (1989 a) Fondements de l'évaluation et démarche critique, *AECSE* n°6, pp. 3-11.

Ardoino, J. & Berger, G. (1989) *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*, Paris : RIRELF

Vial, M. (2001) *se former pour évaluer*. Bruxelles : de Boeck

<sup>2</sup> Clot, Y. (1998) *Le travail sans l'homme ?* Paris : la découverte

Schwartz Y. (2000) *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse : Octarès.

<sup>3</sup> Vial, M. (2000). *Organiser la formation : le pari sur l'autoévaluation*. Paris : L'Harmattan.



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

-Le sens se construit dans le social entre les sujets, il n'émerge pas contrairement à ce que l'on entend dire souvent aujourd'hui. Le mot « émerger » est employé à tort et à travers. Le sens se construit et il se construit entre les sujets. « Il faut donc voir à un premier degré, la lancinante question du sens comme le progrès d'une conscience individuelle qui s'autorise à penser, à chercher et donc à assumer son état d'humain inachevé, qui n'en finit pas de perdre les illusions du Moi, partant de conquérir sa moindre dépendance. Plus profondément, la question du sens est celle du **lien**, et donc du **plaisir** que procure la possibilité de relier, de nouer des faits, des idées, dans une interprétation personnelle. »<sup>4</sup>. Il y a deux mots clés que je retiens dans cette citation : le sens ce n'est pas du n'importe quoi, d'ailleurs il ne faudrait pas confondre le sens et les significations. Les significations sont dans le dictionnaire et le sens est dans le sujet. Et c'est un travail de construire du sens— et le plaisir, c'est de faire des liens.

- Autre chose, nous portons une vision du monde, qu'on le veuille ou non, on peut appeler ça une épistémologie ordinaire quotidienne, une anthropologie. Cette vision du monde est construite dans notre civilisation européenne à partir de deux paradigmes ordinaires, non pas des paradigmes savants. L'un est le mécanisme qui fait la part belle aux lois et à l'enchaînement déterministe et causal, et un autre, le biologisme qui est plutôt du côté des énergies et de la règle que l'on se donne pour fonctionner, mais qui devra être régulée.<sup>5</sup> (cf. Berbaum et Morin entre autres).

- A partir de ces deux paradigmes, on peut dire qu'il existe en fait 4 types d'intervenants. Et ce seront des caricatures :

Il y a d'abord les repus, les contents d'eux-mêmes avec dedans

- -les rationalistes, droits dans leurs bottes et
- -les séducteurs relationnels gluants et contents d'eux mêmes.

-Il existe ensuite les mal assis, ceux qui sont toujours là où il ne faudrait pas, qui, quand ils sont rationalistes, voudraient être biologistes et vice versa. Ils sont dans le dilemme en permanence.

---

<sup>4</sup> Beillerot, J. 1998 *L'éducation en débats : la fin des certitudes*. Paris : L'harmattan, p. 78

<sup>5</sup> Berbaum, J. (1982) *Etude systémique des actions de formation*, Paris : PUF.

Morin, E. (1991) *La méthode 4, Les idées*, Paris : Seuil

.....



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

- Après, il y a les polymorphes qui eux, savent faire les deux (ils ont la double compétence) mais ils peuvent devenir pervers parce qu'on peut avoir du mal à les suivre : ils ne sont jamais là où on les attends, ils changent de chaises en permanence.

- Autre chose que l'on sait : dans *les métiers de l'humain*, on doit assumer l'imprévisible, la surprise et le PFH (c'est-à-dire ce putain de facteur humain ! qui empêche toujours les rationalistes de tourner en rond !)  
 Alors là, je fais appel à des gens qui travaillent dans la socioanalyse<sup>6</sup>, dont les bouquins nous donnent des moyens d'assumer cet imprévisible, cette surprise inéluctable qui tient au fait que tout simplement on travaille dans l'humain avec l'humain et non pas sur l'humain.

- L'autonomie, ce n'est pas un état, c'est un processus sans fin inachevable comme la professionnalisation : on travaille toute sa vie à conquérir son autonomie !<sup>7</sup>

- Et puis enfin l'inconscient qui est là (et ceux qui le refusent, ce sont justement ceux qui en sont le plus les victimes). « **L'autonomie est un processus sans fin et une conquête. Les conduites individuelles n'offrent qu'une cohérence partielle et sont, le plus souvent, affectées d'une incohérence profonde. Soutenir le contraire serait nier l'inconscient et le travail du négatif auquel il se livre ...** »<sup>8</sup> : tout miser sur la valeur de la cohérence quand on s'intéresse à l'humain est tout simplement une impasse ! Les êtres humains ne sont jamais cohérents : « **Un être cohérent a une personnalité compacte, sans failles. Il n'a pas de projet, sinon celui de continuer à faire fonctionner la société telle qu'elle est** ». (idem p. 133).

<sup>6</sup> Cifali, M. (1994) *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*, Paris : PUF

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

Enriquez, E. (2003) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF (1992)

<sup>7</sup> Imbert, F. (1985) *Pour une praxis pédagogique*, Vigneux : Matrice

Imbert, F. (1992) *Vers une clinique du pédagogique, un itinéraire en Sciences de l'Education*, Vigneux : Matrice PI.

Castoriadis, C. (1973) *L'institution imaginaire de la société*, Paris : Seuil.

<sup>8</sup> Enriquez, E. 2003 *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 1992, p 120

.....



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

- Et puis, cartographier, ce n'est pas se repérer dans l'action mais en revanche, je ne vois pas comment se repérer si on a pas de cartographie. Alors, il y a deux façons de se repérer. A partir de balises. C'est-à-dire ce que l'on met au bord des routes notamment en montagne pour ne pas tomber dans les ravins et qui oblige à suivre la route qui a déjà été tracée. C'est la première façon de se repérer, c'est la façon qu'a l'expert de se repérer. Mais il y a aussi un autre repérage : à partir des étoiles. Les étoiles bougent et à chaque fois le marin doit faire un calcul pour trouver sa position. On ne lit pas dans les étoiles : on calcule sa situation à partir de la situation des étoiles -c'est donc, un travail. Et en fait on tient là deux images pour deux sortes de critères, les critères en terme de définition sont les balises et les critères en terme de relation, ce sont les étoiles.

- Encore une chose que l'on sait : on ne « tient » pas une posture comme on entend dire parfois, on tient une position alors qu'une posture, se joue. Et pour jouer une posture, il faut faire un travail sur soi. Et il y a deux postures pour l'intervenant : l'une, qui applique des normes et qui est dans le contrôle. L'intervenant prend en compte, il rend des comptes, il fait des bilans, il régularise, il retourne à la règle et c'est la posture de l'expert (et c'est tout a fait honorable il n'y a pas de discrédit à coller sur cette posture, les experts sont utiles) ; ou bien on est dans le questionnement, le débat, la dynamisation, dans la vraie régulation, celle qui diverge et alors on est en posture de consultant.

Alors voilà des choses que l'on sait et qui ont trait à l'évaluation alors, pour résumer, on peut dire que *l'évaluation est au coeur du métier*. Elle est là en permanence, en continue, sous la forme par exemple du travail que l'on fait sur ses propres références : à quoi je me réfère pour savoir que le travail que je fais est valable ? C'est un travail des critères qui est fait en permanence y compris quand on ne le sait pas : les critères les plus agissants sont bien sûr les critères invisibles. L'évaluation dans son sens étymologique, c'est le rapport que l'on entretient aux valeurs. Donc, l'évaluation est une dimension dans l'agir professionnel.



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

Alors, qu'est-ce qu'une dimension ?

J'ai emprunté, après Nicole Mencacci, la définition à Deleuze, On peut dire que l'évaluation est une « direction mouvante<sup>9</sup> » : elle est constituée de deux dimensions (qui donnent deux postures : l'expertise et la consultance) hétérogènes et connectées entre elles, antagonistes et complémentaires. A partir de là, l'évaluation obéit aux caractéristiques des dimensions de l'agir :

« Son apparition est non planifiable.

Son apparition n'est pas nécessairement unique (peut réapparaître plusieurs fois, sans qu'on puisse prévoir le nombre d'apparitions).

Sa durée est non programmable.

Elle ne s'inscrit dans aucun circuit pré-programmé.

Une apparition n'est pas une réplique de la précédente.

Elle est toujours présente en soubassement

Elle est en ré-élaboration permanente.

Elle est dépendante des autres dimensions »<sup>10</sup> .

L'évaluation est toujours là où on ne l'attend pas. Ardoino avait eu une jolie formule, il y a très longtemps : "l'évaluation ne s'assigne pas à résidence" ! Chaque nouvelle apparition apporte quelque chose de neuf, elle est toujours là, présente en sous bassement dans l'action- Elle est en réélaboration permanente. L'évaluation est une dimension de l'intervention, ce n'est pas un simple dispositif.

Dans l'évaluation, il y a deux logiques d'action : le contrôle et l'accompagnement, autrement dit on va de la vérification jusqu'à l'interprétation, de la certitude jusqu'au doute, de l'imposition jusqu'au débat, de la solution à la mise en travail. A chacune de ces deux logiques correspond une des postures : l'expert, dans le contrôle et le consultant, dans l'accompagnement.

Voilà des choses ce qu'on sait en évaluation... de façon très rapide mais on pourra y revenir.

<sup>9</sup> Deleuze, G. & Guattari, F. (1980) : Mille plateaux. Capitalisme et schizophrénie 2, Paris : Editions de minuit, p. 31

<sup>10</sup> Caparros-Mencacci, N. (2003). *Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante*, thèse de doctorat, Atelier National de Reproduction des Thèses, Lille



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

• II A partir de ce qu'on sait

Qu'est-ce qu'on en fait : est-ce qu'on mélange les deux logiques, les deux postures, est-ce qu'on les confond ? Est-ce qu'il faut en choisir une et exclure l'autre ou bien est-ce qu'on les hiérarchise ?

Autrement dit : quel est votre projet d'évaluation en tant qu'intervenant ?

- Est-ce que vous êtes là en tant qu'intervenant pour trouver des faisables ou pour promouvoir des possibles ?

Le faisable est plus réaliste que le possible mais du coup il est étroit, il est opérationnel et il n'est pas créatif. Il n'est qu'une solution à un problème.

- Est ce que vous êtes là pour stabiliser ou pour dynamiser ?

On stabilise par le contrôle, on dynamise par l'accompagnement.

- Est-ce que vous êtes là pour maîtriser, gérer ou pour être avec, évoluer avec, pour faire un bout de chemin avec ?

- Est-ce que vous êtes là pour privilégier les procédures, les comment faire, les méthodes, les outils, les algorithmes ou bien les processus, c'est-à-dire les énergies qui se développent dans le temps et qui sont portées par des sujets ?

- Est-ce que vous êtes là pour résoudre des problèmes ou pour les faire construire de façon à les rendre habitable ?

Est-ce que tous les problèmes sont résolubles ?

- Est-ce que vous êtes là pour privilégier l'explication qui vient toujours de l'extérieur et du dessus ou pour développer et privilégier l'intelligence des situations, c'est-à-dire une certaine façon d'être dans l'action et de réagir en situation - y compris sans savoir comment on fait mais en se faisant confiance ?

- Est-ce que vous êtes là pour aider les gens à ne pas se tromper (Parce que, par définition, les gens se trompent et que heureusement, vous êtes là pour les aider à ne pas se tromper !) ou vous êtes là pour que les gens comprennent leur situations ?



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

- Est- ce que vous privilégiez le voir ou l'écoute ? est ce que vous utiliser les rapports de force ou les ruses de sens ?
- Et pour revenir à des choses plus concrètes et engager le débat, lorsque nous sommes dans une intervention, comment sait-on si ce qu'on est en train de faire c'est de l'expertise ou de la consultance ?
- Comment on sait que ce qu'on est en train de faire, c'est du pilotage pour installer le changement ou de l'accompagnement pour amplifier le changement qui est déjà là ?
- Est-ce que ce que l'on fait, c'est de la résolution de problème, (c'est de l'expertise) ou de la problématisation, (c'est de la consultance) ?
- Est-ce qu'on est là pour aider à la prise de décision rationnelle, notamment des managers ou bien est ce qu'on est là pour que les acteurs s'orientent à partir de leurs propres références ?
- Est-ce qu'on est là pour rechercher un équilibre "authentique" ou bien pour promouvoir des dynamiques?
- Est-ce qu'on est sûr de pouvoir bien différencier ce qui relève du combat et ce qui relève du conflit ? Il n'y a pas de dynamique sans conflit.
- Est-ce que ce qu'on fait, c'est de l'instrumentation ou bien c'est de l'ouverture ?
- C'est du nécessaire ou de l'essentiel ?

Autrement dit, la question que je pose est : où sont nos étayages, comment je sais que je fais ce que je dois faire ?

Comment je sais que je suis intervenant expert ou intervenant consultant et ne venez pas me dire que vous êtes les deux à la fois...ça c'est impossible !!

Alors, il en est de l'évaluation comme de la clinique. Cette citation , elle a été écrite pour la clinique psychanalytique mais je pense que l'évaluation obéit à la même chose : " « **C'est une pratique pour laquelle l'exigence est forte d'une**



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

**méthodologie, d'un dispositif et d'un cadre de travail garantissant les acteurs sociaux d'intrusions destructrices, où la nécessité de la théorisation, de l'explicitation et de l'interrogation des concepts doit être constante. »<sup>11</sup>**

L'intervention est une pratique où est exigé une méthodologie, un dispositif, un cadre de travail garantissant aux acteurs, aux gens avec qui on travaille, contre nos intrusions destructrices. Car la méthodologie, ce n'est jamais pour bien faire, c'est toujours pour garantir l'autonomie de l'autre ! Et il y a nécessité de la théorisation, de l'explication et de l'interrogation sur les concepts en permanence et cela s'appelle la réflexivité , cela s'appelle l'auto- évaluation.

Alors si se professionnaliser c'est un processus permanent, pendant l'action comment je fais ? Pendant une intervention, à quoi je me réfère pour savoir si ce que je fais est bien ce que je dois faire ? Sachant que j'ai posé qu'il y avait deux façon de faire, l'une appelée expertise et l'autre consultance.

**Débat avec la salle :**

**S :** Alors moi je suis en formation en évaluation et bien je n'ai pas la réponse car c'est pas du tout facile de savoir si je suis entrain d'être dans l'expertise ou si je suis en train d'être dans l'accompagnement.

**A :** Moi qui suis coach, je m'interroge sur comment faire et acquérir une posture dans l'action ? Comment faire dans l'action en même temps que mener l'action, même si je ne fais qu'écouter et puis comment sentir quelle est la limite entre l'expertise et la consultante ? Comment écouter l'autre et en même temps me référer à une base, à un référentiel quel qu'il soit pour être suffisamment à même d'écouter l'autre encore une fois et aussi de questionner mes références ?

---

<sup>11</sup> Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridet, L. (1996) Crises, approche psychosociale clinique. Paris : Desclée de Brouwer, p.267



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

- Silence dans la salle.

**N.V** : Comment savoir si j'interviens plutôt dans la consultance ou dans l'expertise ? Je me dis quand même temps, au début, il faut pouvoir se faire plaisir, et peut être tout simplement savoir où on a le plus de plaisir à intervenir dans de la consultance ou de l'expertise ?

**M. V (Michel VIAL):** Pour moi aussi, mais les sadiques ils fonctionnent sur le plaisir, eux-aussi !

**N.V:** C'est vous qui avez lancé le débat sur le plaisir, moi ça m'a interpellé !

**M V** : Oui, mais jusqu'où peut-on faire confiance à ce plaisir qu'on éprouve ? - On ne peut pas se faire confiance d'emblée par ce qu'on y trouve son plaisir ! Il y a des plaisirs louches ! C'est la porte ouverte à toutes les intrusions destructrices... Encore une fois, je vous le rappelle : le sadique, il suit son plaisir... c'est bien là le problème et comment on l'évite ce plaisir ? Mettez un sadique avec un mazo, ils se font plaisir.

**J** : Et alors où il est le problème, si les gens sont contents?

**M.V** : Le problème que vous posez là, c'est le problème de la satisfaction : ce n'est pas parce que les gens sont satisfaits que l'on a fait du bon travail, ça serait trop simple !

**J** : Si on est en accord avec ses valeurs, on se fait plaisir quelque part !

**M.V** : quand on a des enfants, il ne me semble pas que l'on cherche toute la journée à leur faire plaisir, c'est pas aussi simple ! Il y a bien des moments où la frustration, c'est payant!

**J** : Mais la frustration et le plaisir, c'est quelque chose qui fonctionne ensemble !



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

**M.V :** oui mais pour moi c'est un vrai problème, je veux bien que les débutants se fient à leur plaisir mais en général, ils prennent de telles taloches que ça leur passent vite!

**M :** Moi lorsque je suis en accompagnement ou dans un coaching, quand il y a en moi, l'écho d'une émotion en moi qui m'agace, qui m'énerve ou qui m'émeut, je sais que c'est là où je risque de passer de l'accompagnement avec une certaine distance à une implication qui risque d'être plus interventionniste. C'est ma vigilance, mon garde fou personnel, bref, c'est le fait du transfert et je sais que pour moi, c'est mon premier point de vigilance qui, face à un client, lorsqu'il y a une résonance ou une vibration, je respire et je vais réfléchir plutôt deux fois qu'une, à la question que je lui ai posée. C'est mon petit truc à moi pour rester consultante justement et pas devenir expert !

**M.V :** Oui... alors, est-ce que vous pouvez expliquer un peu plus qu'est-ce que c'est que cette vibration ?

**M :** Une émotion, quand j'ai un écho sur ce que va dire la personne ou ce qu'elle va faire, générer une émotion de quel ordre qu'elle soit

**M.V :** Aussi bien hostile que positive? Donc vous voulez rester derrière une vitre?

**M :** Non, on peut être à l'écoute et non pas derrière une vitre mais simplement, c'est l'histoire si j'ose dire de "proxémie " interne, je me suis approchée à 60 cm, je me remets à un mètre pour garder une certaine distance qui ne m'empêche pas d'être complètement présente mais qui tient compte de l'alarme qui il y a en moi. Ca sonne comme une alarme. Bon, on peut parler de plaisir à accompagner tel ou tel personne dans tel ou tel forme d'objectif, pour moi c'est vraiment la notion d'émotion plus que de plaisir, parce que quelque part, ca va me renvoyer à une situation déjà vécue. Quand l'écho est fort, j'ai un superviseur si nécessaire - j'ai un garde fou externe et mon garde fou interne, c'est l'alarme de mon émotion.



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

Oui, quand je travaille, je prend quelques notes car je n'enregistre pas, et bien si à un moment je vais avoir une résonance, je vais la noter en marge de manière à ce que cela n'est pas de répercussions sur la personne.

**B:** Pour relancer un peu le débat, comment on va définir en fonction de la situation, la posture ? La posture se choisit en fonction de la situation ou d'un projet-visées et bien en amont de la situation?

**M.V :** je pense que c'est votre projet qui permet de décider votre posture et non la situation. Parce que, ou bien vous refuser d'y aller : si la situation est contraire à votre projet ou bien vous infléchissez la situation pour qu'elle devienne compatible à votre projet. Ca s'appelle analyser la demande, c'est l'étape n°1 qui consiste à faire que la situation change suffisamment pour que je puisse y inscrire MON projet.

On est bien là, dans la réflexion sur un professionnel qui a UN projet et qui travaille dans un projet. Pour moi, c'est indispensable à la notion même de professionnel.

Il n'empêche que même quand on a un projet et que l'on décide d'intervenir en tant que consultant ou expert, dans telle commande, après, on doit se demander si ce que l'on fait est conforme à cette posture là. Parce que l'on est pris dans des interinfluences telles que l'on peut être conduit à réagir dans la posture que l'on ne veut pas prendre. C'est le cas que M. pose parce que trop engluée, perdre la distanciation, être trop proche de l'autre, être attirée vers la fusion vers l'autre.

**M:** tout simplement s'impliquer dans son mouvement au lieu de le laisser développer sa propre dynamique.

**M.V :** Donc, le concept de distanciation peut être un point de repère dans l'action : c'est le critère. Après, l'indicateur, c'est l'émotion dont vous parlez, elle n'est pas intellectuelle si j'ai bien compris, elle est d'abord ressentie, éprouvée qui fait dire que le critère de distanciation est menacé. Donc, il faut que je réfléchisse s'il faut que j'en parle ou s'il faut que j'agisse. Mais en termes de référent, sur quoi je m'étaye ? Là, c'est le concept de distanciation.



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

**C** : Je travaille en informatique sur des projets qui ont trait aux relations humaines : la plupart du temps, lorsqu'on me demande de travailler sur un sujet, c'est avec une demande d'expertise qui consiste à me déléguer toute la partie technique. Très souvent, il manque alors toute la partie accompagnement et c'est très difficile d'amener le client sur cette partie, sur l'analyse de sa problématique.

Si bien que souvent, on se retrouve, faute d'avoir pris en compte cette partie là, face à des problèmes qui nous dépassent. On nous sollicite pour l'aspect technique sans possibilité d'avoir une démarche de questionnement. Alors comment l'amener cette démarche ? Ce n'est pas évident. C'est difficile car souvent cette démarche dépend d'une Direction qui ne veut pas y aller et personne ne veut en conséquence trop s'y engager.

**M.V** : Oui, presque toutes les commandes d'intervention sont libellées dans l'expertise, mais c'est notre travail d'en faire autre chose ! Si on veut en faire autre chose. C'est-à-dire que si vous attendez d'avoir une commande en accompagnement, vous risquez d'attendre longtemps !

**J** : Il y a des commandes qui s'y prêtent plus que d'autres

**M. V** : Oui, c'est pour ça qu'un intervenant peut toujours dire non, c'est son droit N° 1 ! Ou il refile la mission à quelqu'un.

**Ronie** : J'aimerais bien que l'on aborde le point de vue de Ch. qui est quelqu'un qui accompagne des créateurs d'entreprise, des entrepreneurs. Comment tu sais que la demande, c'est de l'expertise à la base ?

**Ch** : moi j'interviens de façon plus simple, effectivement pour évaluer une entreprise, c'est très proche de la personne humaine, c'est une personne morale. Il y a l'aspect technique que l'on pourrait comparer à de l'expertise mais là où j'ai du mal à vous suivre, c'est dans cette opposition entre l'accompagnement et l'expertise.

C'est vrai que les gens qui veulent reprendre une entreprise, les gens que j'accompagne, posent un certain nombre de questions, reviennent sur eux et leur problématique aussi. Et ça, c'est en permanence et je ne peux dire à aucun moment si je suis dans l'expertise ou dans l'accompagnement. En fait, je ne



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

m'inscris pas vraiment dans ce que vous dites. C'est pas OU pour moi, c'est ET. Donc, il y a des moments où c'est de l'expertise pure parce que ce sont des renseignements, questionnement soient techniques, juridiques, économiques ou fiscaux mais on sent là derrière, un certain nombre de messages qui sont beaucoup plus personnels. Donc, le client en face, cherche à se positionner par rapport à ça. Effectivement, je ne me suis jamais vraiment posé la question, et peut être que c'est un tort, mais j'ai du mal à faire la différence entre l'expertise brute et l'accompagnement. Moi, je passe de l'un à l'autre sans m'en rendre compte, peut être fort maladroitement, mais bon, j'allais dire qu'ils sont contents...

- rires de la salle

**M.V :** Je croyais avoir été clair sur le fait que le contrôle était nécessaire même s'il n'était jamais essentiel. L'accompagnement n'est pas plus noble que le contrôle, il est simplement beaucoup plus difficile à parler, parce que notre contexte social privilégie massivement le contrôle et l'expertise. Ce n'est pas une question de noblesse mais de difficulté tout simplement. Il faut un travail sur les mots beaucoup plus importants pour arriver à parler de l'accompagnement que de l'expertise. Donc, ce travail peu de gens le font, ce qui fait que souvent, on parle des choses que l'on fait, dans un langage qui n'est pas en pertinence avec ce qu'on fait et qui est celui de l'expertise. Mais il n'y a pas de degré car je forme autant des experts que des consultants et ça, même s'il y a toujours une période dans l'année où tous les étudiants veulent être consultants, il n'y en a pas un qui ose dire qu'il veut dire qu'il veut être expert. A la fin de l'année, ça s'arrange !

- rires dans la salle

**M.V :** Alors, qu'il y ait des intervenants qui vivent bien de l'intervention et qui ne se posent pas la question, je n'en doute pas. Pour moi, elle est essentielle, car sans ça, on ne peut pas atteindre le niveau de l'évaluation. Tous les gens que j'ai rencontrés qui ne se posent pas la question de savoir s'ils font de l'expertise, de l'accompagnement ou de la consultance et qui appellent tout de la consultance, sont des gens qui en restent au contrôle et confondent évaluer et contrôler. Je ne vous connais pas donc, je ne vous accuse pas de cela. Mais si ce n'est pas le cas, il faut que l'on se connaisse !

Dire : je ne choisis pas, c'est avoir choisi le contrôle.

**Animateur de la séance** : ne soyez pas du tout impressionnés. Qui ne connaît pas du tout l'évaluation et justement les pratiques, qui a du mal à comprendre les différences ? Toi, par exemple tu n'es pas formé à l'évaluation. Et justement, par rapport aux thématiques que l'on développe, l'idée c'est de nous rencontrer et pas forcément de valoriser un seul regard, est ce que ça te semble pertinent et en quoi ça ne l'est pas ?

**C** : Je voudrais vous faire part d'un demi désaccord sur une partie de votre intervention. Quand vous dites que l'évaluation est une apparition qui n'est pas planifiable. Pour moi, elle est en grande partie planifiable, au début du projet, à la fin du projet mais là où je suis d'accord avec vous, c'est qu'il ne faut pas la planifier pendant. On peut la planifier au début avec une fonction de diagnostic et de pronostic, donc ça peut être intéressant. Je fais référence aux navigateurs qui savaient où ils allaient mais, par contre, pendant la phase...

**M.V** :... Sauf qu'ils croyaient aller aux Indes et ils découvraient l'Amérique. Alors à partir de là, la planification, ça sert à quoi, à vous rassurer ?

**L** : A négocié

**M.V** : A négocié, ça c'est c'est intéressant ! Mais sans y croire, avec l'absolue certitude que justement on découvrira un continent que l'on a pas prévu. Le contrôle est planifiable mais pas l'évaluation. L'évaluation est liée à la surprise à l'inattendu qui naît dans la relation humaine.

**N** : c'est peut être le dispositif d'évaluation qui lui est planifiable

**M.V** : il n'y a pas de dispositif d'évaluation, il n'y a que des dispositifs de contrôle

**N** : Un diagnostic partagé

**M.V** : Qu'on soit deux ne change rien à l'affaire!



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

**N :** Non, un dispositif où l'on fait intervenir différents acteurs sur un territoire donné

**M.V :** Et alors, c'est du contrôle, le contrôle il peut être participatif, on le sait maintenant !

Le contrôleur n'est pas obligatoirement quelqu'un qui débarque d'une autre planète et qui va dire justement, je suis le roi, vous m'obéissez ! On a fait 68 et on a gagné ça : aujourd'hui le contrôle est partout et il est partagé !

**M :** Comment peut-on dire que l'évaluation n'est pas planifiable ? Je reviens à une de vos interventions, il y a trois ans: il n'y a pas d'évaluation sans critères et donc, il y a construction de critères qui s'inscrivent dans un environnement dans un processus, donc il y a bien un moment où il y a une évaluation spontanée si j'ose dire et des évaluations qui sont planifiées à des échéances, des échéances intermédiaires par exemples.

**M.V :** Mais ça c'est du contrôle ! Maintenant, avoir des critères, ça ne suffit pas, ils peuvent être implicites, ils peuvent être insus et ils le sont, la plupart du temps. On confond très souvent l'indicateur avec les critères, autrement dit l'émotion avec la distanciation, on parle de l'émotion parce qu'elle est proche de nous mais parler le critère directement, il y a peu de gens qui savent faire ça, ça veut pas dire qu'ils n'en aient pas. Alors, justement, comment on fait lorsque l'on a que des critères implicites pour être réflexif ? Aujourd'hui, c'est à la mode, tout le monde doit être réflexif.

**N.V :** Est-ce que vous pourriez nous donner un exemple de l'évaluation dans l'accompagnement ?

**M.V :** c'est justement ce que j'attends de votre part !

**N.V :** Ça paraît un objet inaccessible en fin, non identifiable.

**M.V :** Chaque fois qu'il y a débat des valeurs, et ce débat peut ne pas être au premier plan, il peut être dans l'informel d'une rencontre et non pas forcément écrit planifié ou organisé -il y a de l'évaluation



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

Quand elle se demande est ce que je continue à l'accompagner parce qu'il me renvoie à des choses qui risquent de m'entraver et donc je vais faire du mauvais boulot, ça c'est un débat de valeurs, ça c'est de l'évaluation en acte.

**N** : Est-ce que l'on peut dire qu'un questionnement éthique, à un moment donné pour un intervenant est une alerte ou une espèce d'indice ?

**M.V** : Oui enfin si par éthique on entend bien quelque chose de l'ordre de la question et non pas de la réponse. L'éthique, ça commence quand la morale finit. On se pose la question de l'éthique parce que justement il n'y a nulle part écrit de réponse au problème qu'on a. Oui, dans ce cas, là oui. Le questionnement éthique est un moment d'auto-évaluation orgasmique. C'est un paroxysme de l'auto-évaluation : ça fait un deuxième exemple avec la distanciation.

Parce que le questionnement éthique, il n'est pas planifié, il n'est pas contrôlé. Ça survient et ça peut démarrer très bas, on peut avoir des indicateurs d'un malaise quelconque, avant d'arriver à se poser un problème éthique. Ce n'est pas incompatible avec ce qu'elle vient de dire. S'il n'y avait pas la supervision, si vous n'aviez pas de moyens de décider de ce que vous allez faire, vous pourriez déboucher sur un questionnement éthique. La plupart des gens qui ont un questionnement éthique, c'est qu'il n'ont pas su arrêter le processus à temps. C'est ça, une des garanties de la supervision, c'est de ne pas en arriver jusqu'au moment où le problème est suffisamment construit, qu'il faut le résoudre.

L'évaluation, c'est chaque fois que l'on se demande quel sens ça a ce que je fais ? Il y a deux manière de répondre à cette question : le sens de ce que je fais, c'est que mon client soit content, et là, je ne doute pas, je suis dans le contrôle et l'expertise, il n'y a guère que dans l'accompagnement que l'on va se poser des questions et des questionnements. L'expert, lui, se pose des interrogations et cherchent des réponses. Ça n'est pas pour ça que l'expert ne fait pas d'évaluation mais sous une forme particulière appelé le contrôle. Donc, ne collez pas évaluation et doute : l'expert ne doute pas, un expert qui doute, il est foutu ! C'est une baudruche dégonflée, il est malade, s'il doute !

**D** : Est-ce que l'on peut dire aussi que ce que le client nous renvoie ça peut être un indice?



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

**M.V :** Oui, alors il y a deux niveaux de clients, le commanditaire et le client avec qui on travaille - c'est pas forcément le même. Là aussi, tous les gens qui décident que puisque mon client est satisfait, c'est donc que j'ai fait un bon boulot, s'évitent toute évaluation. Ils ont déjà les réponses avant d'avoir posé les questions. Maintenant, si on commence à douter de la satisfaction, si on se dit que la satisfaction n'est peut être pas un indicateur suffisant pour que je sois content de ce que je fais....

**E :** même dans l'expertise, il y a aussi du doute mais on en ressort toujours le même, même s'il y a du doute. Je vois avec certains clients qui se satisfont d'un processus de doute pour faire de l'évaluation, mais rien ne bougent. Ce qui ressort de ce que vous dites, c'est que dans l'accompagnement, j'en ressorts différent d'avant.

**M.V :** Oui, c'est donc que quand je suis dans l'expertise je ne doute pas vraiment.

**E :** Où je fais semblant de douter : cela peut donner une consistance, une carapace personnelle.

**J :** Par rapport à la distanciation, est ce qu'on est capable de douter de ce que l'on fait ?

Lorsque que cela risque de nous mettre trop en question si on en prenait conscience. Est ce que l'on est capable de faire de la distanciation tout seul?

**M.V :** Alors, c'est un vrai problème d'actualité : les acteurs parlent de plus en plus du besoin d'être supervisé, d'être eux-mêmes accompagnés .Donc, il y a quelque chose là qui est en train de monter en puissance. On n'entendait pas ces questions là, il y a 5 ou 6 ans, mais je ne sais pas ce que ça signifie.

**F. :** il y a un souci d'efficacité. Enfin, la demande des clients, c'est d'être de plus en plus efficace et de demander toujours plus.

**M.V :** Donc, la demande de supervision serait une demande de ne pas faillir ?

**F :** Oui, enfin...

**M.V :** Alors, ils n'ont rien compris, ça ne sert pas à ça la supervision. Et si c'est ça, cela m'inquiète beaucoup parce que après, il faudra un superviseur de superviseur et c'est une question métaphysique à l'infini -on en finira jamais- il faut apprendre à vivre avec des questions insolubles -Ca me paraît la moindre des choses chez un intervenant ! Donc, refiler la question à un superviseur ne la rend pas vivable - il y a des questions qui n'ont pas de réponse.

**M :** Justement par rapport au superviseur, je ne lui demande pas de résoudre un problème mais je suis en auto-évaluation, c'est-à-dire que je viens réfléchir à haute voix, parfois on réfléchit mieux à haute voix que tout seul dans son coin. Et je voudrais moi aussi rebondir sur la notion de doute et je préfère la notion d'incertitude.

**M.V :** Oui, je suis d'accord sur la supervision d'abord et sur le mot incertitude avec celui de doute. Mais l'un est à la cuisine (le doute), l'autre au salon (l'incertitude). Incertitude est plus savant. Il y a un troisième mot aussi qui est employé par Ricoeur, c'est le soupçon. Se soupçonner de faillir justement, se soupçonner de ne pas être à la hauteur et vivre avec. Le soupçon généralisé, c'est le contraire d'être repu ou content de soi-même, satisfait d'avoir satisfait.

**A :** Je pense aux élèves en 5<sup>o</sup>, 4<sup>o</sup>, 3<sup>o</sup>, quand on leur demande déjà de choisir leur métiers, de se professionnaliser, de chercher ce qu'il veulent faire. On parle d'évaluation de ces jeunes mais ça reste toujours du contrôle. Alors comment faire?

**M.V:** on a des réponses sur pourquoi le contrôle est généralisé, pourquoi on est concerné par le contrôle. On le sait : parce que ça a voir avec la construction identitaire. Il y a des raisons qui relèvent de la psychanalyse qui font que le contrôle est forcément quelque chose duquel on a souffert et qui nous a fait plaisir. Le prototype étant la maîtrise des sphincters. Et cela ne s'efface jamais. Il y en a qui vivent toujours avec le pot aux fesses....

La consistance de la personnalité, c'est un des résultats du contrôle social intériorisé. Abandonner sa consistance tout le monde ne peut pas se permettre ce luxe-là. Il y a des gens qui, s'ils abandonnaient l'excellence de leur



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

consistance, s'écrouleraient sur eux même. Ceux sont eux les contrôleurs., droits dans leurs bottes.

**C** : j'ai toujours pensé que le danger de l'évaluation, ce n'était pas le contrôle mais le jugement, est ce que vous faite l'amalgame entre les deux ou une grande différence entre les deux ? Le contrôle peut être porteur de sens alors que le jugement c'est autre chose.

**M.V** : Mon boulot, c'est de ne pas faire d'amalgames, monsieur, mon étudiant ! ... (rires)

Le jugement, c'est une enflure du contrôle, c'est quand le contrôleur ne se sent plus pisser. C'est quand il dérape. C'est le contrôle poussé jusqu'à l'absurde. On peut faire du contrôle sans jamais en arriver au jugement. Mais tous les gens qui en arrivent au jugement, c'est qu'ils sont passés par le contrôle. Porter un jugement sur autrui, c'est vouloir le maîtriser.

Maintenant, qu'il y ait du sens dans le contrôle, oui, bien sûr, sans ça, si ça ne servait à rien, il y a longtemps que l'on s'en serait débarrassé.

Oui, on n'est pas obligé d'en venir au jugement (comme on en vient aux mains). En plus, le jugement dans le sens d'aujourd'hui, c'est le verdict sans appel, c'est la maîtrise de l'autre mais ça n'a pas toujours été le sens du mot jugement : dans l'antiquité, le mot jugement n'avait pas le sens moral qu'il a aujourd'hui. Dans l'antiquité, juger, cela voulait dire comprendre. La faculté de juger, c'était l'entendement. Alors, au nom de ce qu'Aristote a écrit ça, on voudrait nous faire croire aujourd'hui encore, que le jugement fait partie de l'évaluation. Non, on n'est plus chez les grecs, il y a longtemps que l'on est plus grecs. Les mots changent de sens. Aujourd'hui le mot jugement signifie : verdict imposé à quelqu'un, stigmaté. Ça ne veut rien dire d'autre. C'est un lapsus du contrôle, le jugement.

**C.** Mais, le jugement peut servir à déterminer un chemin. Si on est dans l'évaluation, le jugement cela peut servir au client

**M.V** : Non, le client prend une décision. Juger chez vous, c'est décider. L'évaluation, ça se fait avec des critères, juger ça se fait avec ses tripes et de façon entière et binaire : ou c'est bien ou c'est pas bien. On ne juge pas à moitié.

Juger, c'est exclure, c'est décréter sans se soucier de justifier le décret que l'on porte. La plupart des jugements sont intuitifs et revendiquent l'intuition. Quand M. dit "je sens en moi des choses qui résonnent", ce n'est pas de l'intuition pour moi, c'est du repérage, ce n'est pas opaque. N'importe qui, qui a lu deux ou trois choses en psychologie, sait bien que le jugement, c'est ce qui peut arriver de pire à quelqu'un. Je parle de celui qui porte le jugement, parce que c'est un aveuglement. Le jugement en dit toujours plus long sur celui qui le porte que sur la personne qui en est l'objet. Le jugement, c'est un miroir. Rien à voir avec l'évaluation, sauf à employer le mot jugement au sens d'Aristote.

**F** : Pour en revenir au soupçon : soupçon, cela veut dire que l'on ne se fait pas confiance? Et que l'on a une méfiance vis-à-vis de l'autre?

**M.V** non, ce n'est pas ça au contraire, c'est présupposer que je peux faillir. La confiance ce n'est pas de croire que je peux toujours réussir. Ça, ça s'appelle la suffisance, pas de la confiance.

Savoir que l'on peut faillir, que l'on peut se planter. Donc, avoir la nécessité de relire ce que l'on fait et de lire ce que l'on fait au fur et à mesure, pour s'assurer, pour faire du repérage.

Assurer aussi au sens de l'alpinisme, parce que l'on sait que l'on peut tomber. Le soupçon n'est pas incompatible avec la confiance en soi. De la même façon, il ne faudrait pas assimiler la vigilance avec la veille. Etre en veille, ça s'est plus dans l'ordre du contrôle, être vigilant, c'est plus de l'ordre de l'accompagnement. Il y a une légère différence. Etre en veille, c'est en permanence car d'emblée en face, j'ai des ennemis. C'est d'ailleurs emprunté au vocabulaire de la guerre. Tandis que la vigilance, c'est "il peut y avoir des ennemis, des embûches, des pièges qui viennent aussi de moi", c'est donc pas exactement pareil.

Bon, à part les émotions, les ressentis, les petites lumières qui s'allument, comment vous savez que ce que vous faites est bien ?

**V** : il me semble que c'est quand dans une situation, on est désarçonné parce que l'on sait que l'on ne pourra pas avoir la totalité des informations ou quand on sait que l'on ne peut pas maîtriser les choses même si on aimerait bien pouvoir, mais on ne peut pas. Je dirais que à chaque fois qu'il y a une sorte d'incise, d'ouverture, même si on voudrait être expert, on ne pourrait pas, parce que de toute façon, on a pas la maîtrise des choses.



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

**G** : Ça ne voudrait pas dire que l'on est dans l'accompagnement par défaut?

**M.V** : Ah, alors il y a d'un côté l'idée de l'illusion de la maîtrise et de l'autre parce que je ne peux pas être dans la maîtrise alors, je suis obligé de faire de l'accompagnement?

Oui, alors, je pense que l'on touche là des choses essentielles dans les métiers de l'intervention et qui fait que la supervision serait nécessaire aux deux, à l'expert comme au consultant. Parce qu'il y en a un qui vit dans l'illusion et l'autre par défaut. Et que pour les deux, c'est pas facile d'être efficace, être dans le social, à régler des problèmes concrets, quand on porte ces deux fêlures-là. Alors, la plupart nient qu'ils sont là dans l'illusion ou nient qu'ils sont là par défaut.

**R** : Le critère essentiel que j'ai, c'est le sentiment que ça fait sens, au regard de l'autre. Car souvent, il y a une créativité qui ressort, on n'est pas alors, dans l'accompagnement, sur ce qui était programmé: A un moment donné, on a le sentiment que l'autre en face, a eu un "tilt", on sait pas pourquoi il l'a, on sait pas ce que c'est souvent, c'est pas forcément dit d'ailleurs, mais il y a quelque chose de l'ordre de l'opiné, de l'inattendu, et en même temps on sent bien à un moment donné que tac, la personne s'est recentrée sur elle, ça lui donne du grain à moudre. Avec les gens que j'accompagne, j'essaye de décentrer les personnes, à évaluer autour de leur centre de gravité pour qu'à un moment donné, elles retrouvent l'endroit où elles se sentent le mieux. Ça peut être là ou elles étaient déjà d'ailleurs. Je pense à quelqu'un que j'accompagne en ce moment et avec qui c'est vraiment difficile, on est parti sur lui qu'est qu'il fait, et à un moment donné, j'ai vu qu'il intériorisait, et en route, je vois que ça lui plaît. Les outils pour moi, ce ne sont que des prétextes à démarrer quelque chose. Effectivement, on a dit que l'on va découvrir les Indes, c'est super mais si on découvre l'Amérique, c'est bien aussi. Et moi mon projet, c'est qu'il découvre ce qu'il a envie.

**M.V** : moi ce que j'entends c'est que ton critère, c'est que l'autre change.



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

**R** : Oui moi mon métier, c'est que les gens disent qu'ils viennent pour changer et éventuellement la personne peut changer en ayant fait le tour et se dire qu'elle est bien là où elle est.

**M.V** : Ah oui, changer cela ne veut pas dire avoir progressé obligatoirement. Régresser, c'est aussi changer.

**M.** : Est-ce que se mettre dans la créativité ce n'est pas s'ouvrir à des choses auxquelles on n'avait pas pensé avant?

**R** : Oui, j'aime bien qu'il se passe quelque chose dans l'accompagnement

**M** : oui, parfois tu as l'impression qu'il ne se passe rien, et puis 15 jours après on voit la personne avec d'énormes changements. Finalement, j'avais quitté la personne avec mon insatisfaction et pas la sienne. Alors, c'est vrai que ce qui est difficile c'est de savoir comment ça a marché. La satisfaction du client, j'ai la sensation que dans le présent, c'est surtout avec le recul en lui faisant jeter un regard sur la période qui s'est écoulée. Est-ce que c'est pas là où on peut se dire que l'on a fonctionné de façon correcte puisqu'il a atteint ses objectifs. Ou s'il en a atteint d'autres, il a pu les négocier avec lui-même ou trouver un temps d'équilibre. Il semble difficile dans le moment d'avoir une évaluation autre que subjective.

**M.V** : Mais on ne parle pas de la même chose car quand on est à la fin on peut se dire « est ce que l'on a atteint le port ou le rivage ? », quand on est pendant, on s'oriente, on esquive des trucs, on se fraie un chemin, on passe au travers de, c'est pas du tout la même évaluation. On est obligé de faire les deux et les gens qui se reposent sur la fin, je les plains car la fin, c'est toujours trop tard.

**M** : Il ne s'agit pas de se repose sur la fin, mais il me semble justement délicat d'évaluer à chaud entre sentiments et vision objective. Ca demande une grande connaissance de soi et de s'appuyer sur des repères. Car dès que je sors d'un entretien, je note tout ce qui me vient, il y a un gros travail derrière. Et souvent je me dis heureusement que tu n'as pas dit ça ou au contraire, tu aurais dû dire ça. Mais c'est quand même très subjectif !

-



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

**M.V** : Et oui et alors ! Comment peut on vouloir être autre chose que subjectif quand on a accepté d'être un sujet - Comment faire autrement, on est des sujets et on travaille avec des sujets. Le problème est de savoir quand est ce que l'on sait que l'on ne fait pas n'importe quoi. Il y a des critères implicites : la distanciation, les micro changements, la cristallisation d'attitudes. On a des critères implicites qui permettent de s'orienter.

Ca vaudrait le coup de les lister d'une façon plus approfondie !



*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**

L'évaluation, si on ne la confond plus avec le contrôle, est une dimension inhérente aux métiers de l'intervention. Elle ne « s'assigne pas à résidence », elle est là. La reconnaître et lui donner de l'importance change tout le processus mis en place par le consultant.

.....