

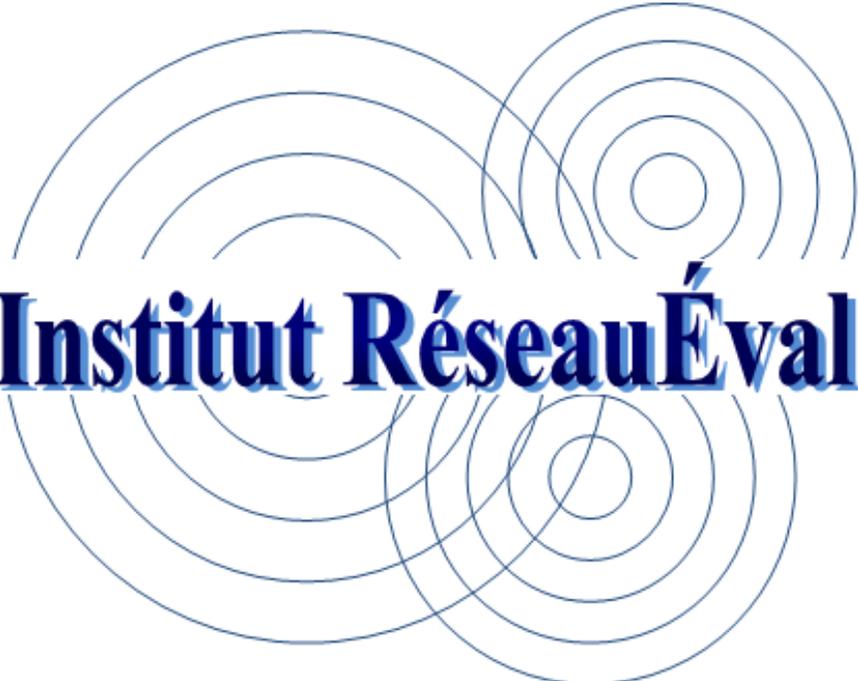
conférence

L'évaluation est une dimension et non pas seulement un dispositif :
qu'est-ce que cela change pour l'intervenant ?

M. Vial

<http://www.reseaeval.org>

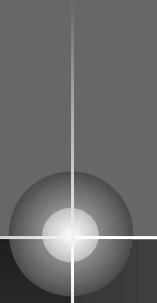
[pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations]

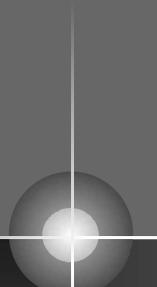


Institut RéseauÉval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

© Copyright 2011 RéseauÉval

- 
- Cycle sur
 - Les points-clefs pour l'activité d'intervenant en organisation
 - **Expert conseil en ressources humaines - consultant en organisation - accompagnateurs professionnels - "coachs"**

- 
- Poser les termes du problème
 - Discuter et
 - Construire le problème ensemble
 - Reformuler les avancées
 - Éventuellement pointer la ou les solutions



« L'évaluation ne s'assigne pas à résidence » a dit Jacques Ardoino.
C'est une dimension et non pas seulement un dispositif :
qu'est-ce que cela change pour l'intervenant ?



Les termes du problème

L'intervenant en organisation

- Dans les ressources humaines
- Un évaluateur ?
- Un travailleur ?
- Un éducateur ?

Situer le propos

- **Sont exclus de notre propos les intervenants spécialistes de ces domaines : comptabilité - juridique - mécanique - médical - neurobiologiste - thérapeutique...**
- **« Ressources humaines » n'est donc pas à entendre comme un stock de ressources naturelles dans lequel on puise à volonté et selon ses propres besoins, dont on use et que l'on « gère » pour en tirer profit, c'est-à-dire en profiter.**

I. Les pratiques d'évaluation

- L'évaluation est caractérisée par deux attributs :
- - c'est un *procès d'information* :
- un dispositif dans lequel s'effectue des échanges finalisés, de contenus, selon des normes établies ;
- - et c'est *une relation de communication* :
- dans l'intersubjectivité, la coopération sociale, où se fait l'évolution des valeurs choisies et mises en actes par des actions par lesquelles les sujets s'influencent et donc se construisent, s'élaborent, se perlaborent.

L'évaluation n'est pas qu'un outil, une technique

- L'évaluation en éducation, dans les métiers de l'humain, dans les ressources humaines
- est *un travail du sujet* :
- - pour l'échange avec d'autres sujets, partenaires de la situation d'évaluation, eux aussi évaluateurs
- (sont tous des évaluateurs)
- - *à partir d'une problématique du rapport aux valeurs*, à ce qui importe, au(x) sens donc.
- = rendre intelligible ce qu'on fait

Ce que la recherche depuis 40 ans nous a appris

- L'évaluation n'est plus aujourd'hui la seule mesure des acquis,
- elle n'est pas réductible à la vérification des savoirs,
- l'évaluation n'est pas la pratique de la notation.
- Elle ne se restreint pas à des moments identifiables, spécifiques appelés «bilans, tests, épreuves» avec des objectifs à atteindre, des comportements à obtenir.
- Le diagnostic, le formatif et le sommatif ne sont pas des fonctions mais un des dispositifs possibles

L'évaluation, objet de culture

- L'évaluation n'est plus un simple dispositif linéaire, chronologique et discontinu entrecoupé de remédiations, de réajustements pour la conformisation.
- Elle est un ensemble de notions, de concepts qu'on peut rendre disponibles (et c'est le rôle de la formation à l'évaluation), sans les mélanger.
- Une succession historique de 3 modèles et leurs dispositifs sont disponibles

Évaluation/sens

- L'évaluation est **le travail des sujets pour établir** le sens, l'essentiel, ce qui importe
- « 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. »
- Beillerot, J. (1998) *L'éducation en débats : la fin des certitudes*. Paris : L'harmattan, p. 78
- Pour rendre compte ou prendre en considération le sens de ce qu'on fait

Évaluation/valeurs

- L'évaluation est le rapport que des sujets entretiennent avec la valeur.
- Spécifier ce rapport, c'est entrer dans une école d'évaluation, c'est s'inscrire dans un modèle de l'évaluation.
- L'évaluation est *une lecture* de la situation en continue,
- et, comme toute lecture, elle dépend *d'un ensemble de normes et de surnormes, d'a priori : de modèles* dans lesquels sont conçus les phénomènes et qui agissent l'évaluateur.

L'évaluation est au cœur du métier, en continu

- L'évaluation est **un travail de hiérarchisation** pour distinguer ce qui importe, ce qui fait sens, ce qui a de la valeur.
- *Évaluer, c'est*
 - *contrôler et interpréter*
 - *surveiller et questionner*
 - *le sens de ce qu'on fait*

Deux logiques d'action hétérogènes

- **1. le contrôle** est identifiable comme un moment souvent ritualisé
- sous la forme d'un bilan en fin de procès
- ou de bilans intermédiaires (des tests) à des endroits clés du dispositif
- C'est une vérification
- Souvent à partir de standards à prétention universelle, quantifiés
- pour permettre des mesures
- Et/ou pour améliorer une pratique.

- **2. L'accompagnement**
- **Tout le reste du temps :**
- **L'évaluation est faite dans une logique d'accompagnement à l'occasion d'un changement**
- ***pour (se) questionner* sur les significations pertinentes que l'on peut attribuer à ce que l'on fait**
- **donc contrôler, ce n'est pas évaluer**
- **mais le contrôle fait partie de l'évaluation**

(au fait... justement)

« Que l'évaluation et la problématisation justifient une posture d'accompagnement est une chose. Dire que l'accompagnement est une pratique d'évaluation et de problématisation en est une autre ». M. Paul, 2010, *Savoirs* N°20, p.54

Ben non ; ce n'en est pas une autre !

c'est bien **parce que l'évaluation fonde la posture d'accompagnement, que la pratique d'accompagnement professionnel est une des pratiques d'évaluation, un des métiers de l'évaluation**

Les deux fonctions sociales attendues de l'évaluation

- la fonction de **bilan**, d'arrêt sur image pour trier, sélectionner, vérifier la conformité ;
- la fonction de **promotion des dynamiques** et développer les possibles et leur intelligibilité.

L'évaluation participe de l'étayage du sujet

- **Trois dimensions :**
- **-étayage socio cognitif** (Cf Brunner et les théories de l'apprentissage, l'expérience de l'un n'est jamais purement sensori-motrice, car elle est mise en forme, d'emblée, par le langage de l'autre) et cf. Vygotsky (la nécessité d'un dispositif construit, artificiel, pas un simple développement mais une relation dialogique, pour apprendre la socialité)
- **- étayage anthropologique** (à la culture, par le travail des références)
- **-étayage psychique** (cf. Freud : le sujet s'appuie sur l'objet des pulsions d'auto-conservation dans son choix d'un objet d'amour, pour choisir ses investissements affectifs : apprendre le vivre ensemble)
- Permet **un repérage** (avoir une cartographie) et **un ancrage** (avoir des fondements dans une histoire)

Pratiques d'étayage, pratiques d'évaluation

- L'étayage ou l'étalement n'est pas un simple synonyme du soutien, c'est le mot dont les significations sont les plus diverses et traversent les domaines de la marine, de la charpente, du jardinage, de la maçonnerie, des relations humaines
- et qui tournent autour de l'idée de (s') appuyer sur... pour tenir —que ce soit intentionnellement (étayer un mur, une voûte) ou non (les vieux arbres de la haie s'étaient les uns les autres).
- C'est le résultat qui est visé. La façon de *faire étayage*, elle, varie.
- > **Pratiques de Guidage ou d'accompagnement**

II. L'évaluation située

- L'évaluation est une dimension de **l'agir professionnel**, ce qui suppose un sujet en activité
- C'est un ensemble de « directions mouvantes »
 - (Deleuze, G. & Guattari, F. (1980) : Mille plateaux. Capitalisme et schizophrénie 2, Paris : Editions de minuit, p. 31),
 - **hétérogènes et connectées entre elles,**
 - **antagonistes et complémentaires**
 - **En tension**
 - **- Une dialectique**
 - **Pour une herméneutique**

traverse l'activité

- **évaluer =**
- **Un travail de ses références pour un ancrage dans la situation**
- **Un travail des critères, des signes pour un repérage dans la situation**
- **Un débat de valeurs pour une hiérarchisation en acte et des décisions**

Deux pratiques essentielles

- - Soit l'évaluant est celui qui a **mandat** pour, qui est garant d'une fonction sociale instituée sous la forme **d'une commande de résolution de problème**. Son intervention sera alors une réponse, un produit attendu, une action rationnellement organisée, un dispositif en discontinu.
- - Soit l'évaluant est celui qui utilise et permet d'utiliser une fonction psychosociale instituante sous la forme d'une action pour le changement. **Son intervention sera alors de l'ordre de la question dont les acteurs s'emparent, selon leur référentiel.**

Au passage....

- **Aider quelqu'un ou un groupe à résoudre un problème**
- **n'est pas l'accompagner mais le piloter.**
- **L'accompagnement relève de l'éducation au choix. Le choix appartient à l'accompagné.**

Évaluer : une mise en travail des valeurs

- - ou bien les valeurs sont **données**, pour une application, comme des normes : on est alors dans le contrôle. On est là pour prendre en compte, rendre des comptes, faire des bilans, vérifier la conformité, régulariser, améliorer. C'est le travail de l'expertise.
- - Ou bien les valeurs sont **en débat** pour un questionnement sur le sens de ce qu'on fait, dans une relation cette fois, d'accompagnement. On est là pour prendre en considération, dynamiser, promouvoir, diverger, réguler. C'est le travail de la consultance.

Conseil et consultance

- - L'expertise, le conseil n'est pas un type de mission (contrairement à ce que les experts affirment) mais **un type de regard, une attitude** de l'intervenant, une posture professionnelle symétrique à celle du consultant.
- L'expertise n'est pas la gestion d'un capital de savoirs mais une façon de se considérer d'abord comme le détenteur d'un savoir qui s'inscrit dans un paradigme de la rationalité, de l'objectivité, de la causalité, de la résolution de problème.
- Alors qu'au contraire, la consultance s'inscrit dans un travail beaucoup plus « clinique », d'écoute de l'autre **pour faire qu'il problématise**.
- L'expert dit, le consultant fait dire.

Deux postures professionnelles hétérogènes

- Ou Application de normes : contrôle
- prendre en compte - rendre des comptes -
- Faire des bilans - conformer - régulariser - orienter vers
- > expertise, « conseil » en collectif ou en individuel
- Ou Débat de valeurs : questionnement sur le sens de ce qu'on fait
- Prendre en considération - dynamiser - promouvoir - faire diverger - faire réguler - faire s'orienter
- > consultance (en collectif), « coaching » (en individuel)

L'orientation

- -Orienter ou s'orienter vers **un objectif** : guider (pour l'atteindre) par une trajectoire : Travail du Conseil
- -S'orienter dans l'espoir de réaliser **un but**, sans que cela soit un drame de ne pas l'atteindre (peut passer par **le détour**)
- Et/ou faire en sorte que l'autre s'oriente au fur et à mesure dans ce qu'il fait (peut passer par **l'errance**) :
- Travail de l'accompagnement

Une problématique

- les deux postures sont honorables, justes et bonnes.
- Le contrôle est **nécessaire**, il n'est pas essentiel.
- jouer un rôle, choisir sa posture, accepter sa propre limite, et l'assumer
- Ou avoir la double compétence
- Un travail des contraires

Donc, la pratique d'évaluation

- est avant tout un processus dans l'action, « processus de formation dans la formation » avait déjà dit Dominicé (1979), et une composante de l'agir professionnel : **évaluer se fait en continu** dans l'agir professionnel.
- un exercice du praticien, en continu, qui allie **le penser, le ressenti et le faire**

L'évaluation dans la relation éducative

- Est un travail de pensée en acte, assez impalpable, dont le siège est le corps : une **intelligence continue de la situation**.
- Même le contrôle est la production de normes, de repères singularisés, **à partir d'un patrimoine historique**. Ces normes, organisées entre elles, sont des instruments pour penser et agir, très finement adaptés à la situation.
- - Le référent créé est sans cesse questionné, car il est le lieu de débats de valeurs, de problématisations. Il s'agit ici d'une évaluation qui pose la question du sens et travaille les valeurs.

Les métiers de l'évaluation

- Sont des pratiques sociales où la dimension Evaluation **détermine (fonde) tout le processus** mis en acte :
- L'évaluation pilote les autres dimensions de l'activité
- La qualité de la pratique dépend de la qualité de la dimension Evaluation
- Ainsi le conseil dans les ressources humaines est une pratique d'évaluation (dans la logique de contrôle)
- Ainsi l'accompagnement dans la relation éducative est une pratique d'évaluation (dans le reste de l'évaluation)

Une dynamique identitaire

- Toute renormalisation est **un travail sur soi**, qui implique une compréhension nouvelle de soi, et de soi face aux autres, un travail de la relation de soi à soi.
- La hiérarchisation mobilise des savoirs investis qui permettent **l'exercice de l'intuition**. Ces savoirs ont les racines très profondément plongées dans la situation actuelle, mais aussi dans l'historique de la situation, dans les situations antérieures,
- autant dans les situations futures telles qu'elles sont envisagées, que dans l'espace, le lieu et les interactions avec les acteurs, ici et maintenant.

Une dimension mouvante

- « 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 »
- (Thèse Mencacci, p. 429)

Un travail du symbolique

« C'est une pratique pour laquelle l'exigence est forte d'une 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. »

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

Un travail clinique

- « L'essentiel de ce qu'on cherche à évaluer se dérobe à l'observation directe. Pour y avoir accès, il faut recourir à des méthodes issues de la clinique, car **les dimensions psychiques et intellectuelles du travail siègent dans l'expérience, à l'état de vécu, dans ce qu'on appelle aussi 'expérience subjective du travail'** » (Dejours, 2003, p. 13).

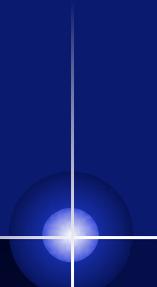
Travail ou Agir ?

- **situation de travail = une activité industrielle faisant obligation de produire.**
- **Or les activités dites de services ne « produisent » rien, au sens industriel du terme : il n'y a pas une « transformation identifiable du réel » (du matériel), mais construction ou développement d'un changement incarné, social et symbolique.**
- **Tout n'est pas « activité productive » il existe aussi une « activité constructive ».** Samurçay, R. & Rabardel, P. (2004) *Modèle pour l'analyse de l'activité et des compétences. Propositions.* Samurçay & Pastré (dir) *Recherches en didactique professionnelle.* Toulouse : Octarés, pp. 133-180
- **L'agir est plus large que le travail : les errances et les détours y sont signifiants avant d'être seulement productifs ou non.**

Quels gestes pour l'intervenant ?

L'évaluation comme dimension dans tous les métiers **n'est qu'une composante parmi d'autres de la compétence,** dans l'activité dite « de travail » (de production)
L'intervenant est un travailleur
(se) former à l'analyse du travail

L'évaluation comme pratique sociale identifiée dans les métiers de l'humain , dans les RH, dans la relation éducative
Un agir spécifique remplissant les deux fonctions sociales de bilan et d'accompagnement des dynamiques (une activité de construction)
L'intervenant un éducateur
(se)former à cette évaluation dans cette relation

- 
- **Que fait l'intervenant de la contradiction,**
 - **entre construire un changement incarné, social et symbolique (problématiser)**
 - **et produire une transformation identifiable du monde matériel (résoudre des problèmes)?**

Entendu dans la discussion

- Construire peut être entendu comme encore de l'ordre du mécanique (échafauder un mur, l'échafaudage comme image du guidage) mais ici il signifie un processus non programmé, où il y a de l'invention, de la surprise par différence avec production qui désigne alors un processus rationnellement organisé avec un objectif précis :
- On produit des voitures
- On construit une intervention

- Il faut d'abord traiter la production avant de se préoccuper de la construction : avoir un cadre, monter son cabinet, gérer ses comptes puis après intervenir : nous devons avoir la double compétence
- Sauf que certains en restent à la construction et ne sont que des commerciaux..., peu scrupuleux sur la rigueur méthodologique, ils produisent des réponses même quand on ne le leur demande pas.
- Le passage de la production à la construction est à tout moment possible
- L'intervenant les articulent

- Quand un consultant a en tête la différence nette entre la problématique (la résolution rationnelle des problèmes) et la problématisation (la construction d'un problème à élucider), il peut se situer et jouer une posture différente de celle du contrôle, de l'expert, du conseil.
- Problématiser les enjeux est de l'ordre du construire et résoudre des problèmes du produire. Analyser le travail n'est pas la même activité que d'évaluer l'intervention. Celui qui est mandaté pour évaluer le travail des autres, doit aussi évaluer le sien. La qualité de l'intervention dépend de la qualité de cette double évaluation qui est faite : l'évaluation fonde l'intervention.

- Avoir des repères est une chose utile mais ce n'est pas à confondre avec être fondé.
- La fondation de soi comme intervenant est un travail spécifique.
- Les fondements ici sont ce qui permet de s'autoriser à exister, à s'assumer. C'est l'épaisseur de sa propre vie qui fonde l'intervenant comme intervenant : son rapport aux valeurs qu'il porte, qu'il incarne en fonction de son histoire. Travailler son rapport au savoir intervient là — et à l'argent (donc au Produire).

- C'est le rapport à la norme qui change entre l'expert et le consultant, ce n'est pas la norme elle-même. Tout peut être norme.
- L'expert considère la norme comme vraie.
- Le consultant considère la norme comme une règle (qui se régule)
- Ce sont des points de vue différents, pas des objets de nature différente. Des visions différentes sur ce qu'est le réel.
- Deux modes d'intelligibilité, deux rapports aux valeurs

- 
- La métaphore de l'ancre marine doit être poussée plus avant, elle risque d'être encore entendue dans le contrôle comme ce qui permet de rester à un endroit, dans le stable, bien calé dans des normes
 - Il faudrait travailler ancrage avec mouillage et arrimage : il y a là tout un champ sémantique qui peut être utile en évaluation, en lien avec l'étayage

- 
- Le repérage met à plat, permet de choisir sa route soit pour atteindre son objectif (construire une trajectoire), soit pour avancer (construire un cheminement)
 - Ce qui rend possible le cheminement, c'est l'ancrage du sujet dans son histoire, ses étayages.

- Tous les métiers comporte une composante d'évaluation, l'analyse du travail nous l'enseigne (Cf. Dejours, Schwartz, Clos...)
- : la réflexivité professionnalise
- Les métiers de l'évaluation (en éducation) sont des métiers où l'évaluation est une dimension qui fonde l'exercice : la qualité de l'exercice dépend des évaluations faites
- : l'étayage professionnalise