

On peut dire maintenant que l'évaluation dans l'accompagnement est une « direction mouvante¹ ». 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 »².

L'évaluation est toujours là où on ne l'attend pas. Chaque nouvelle apparition apporte quelque chose de neuf, elle est toujours là, présente en sous bassement dans la mise en acte : elle est en réélaboration permanente. L'évaluation est une dimension de l'intervention, ce n'est pas un simple dispositif. Or beaucoup de gens confondent encore contrôler et évaluer. Pourtant, cela fait bientôt 40 ans que des chercheurs ont travaillé à faire savoir que contrôler, ce n'est pas évaluer mais que le contrôle fait partie de l'évaluation.

Car l'évaluation est à son tour constituée de deux dimensions, deux processus fondamentaux, deux positionnements épistémologiques, deux univers (qui se donnent à voir dans les deux postures de l'intervenant : l'expertise et la consultance) hétérogènes et connectés entre eux, antagonistes et complémentaires : dans l'évaluation, il y a du contrôle et puis, il y a autre chose, son contraire : « un dualisme de référents et non pas de substances [...] une dualité sémantique exprimant une dualité de perspectives [...] deux perspectives hétérogènes : non réductibles l'une à l'autre, non dérivables l'une de l'autre »³.

Nous parlons bien de l'agir. Alors que dans l'action rationnelle, le contrôle est identifiable comme un moment souvent ritualisé sous la forme d'un diagnostic initial ou d'un bilan en fin de procès ou de bilans intermédiaires (des tests) à des endroits clefs du dispositif. Pour beaucoup de praticiens, l'évaluation n'est encore que cette vérification à partir de standards à prétention universelle, quantifiés pour permettre des mesures. Tant qu'on est arrimé à cette conception de l'évaluation réduite au contrôle, on ne peut reconnaître dans les pratiques d'accompagnement professionnel le processus d'évaluation.

Même dire : « la fonction la plus irréductible de l'évaluation est d'aider à la production de sens »⁴ est ambiguë. D'abord parce qu'il n'est pas sûr que le sens se produise comme un objet en série et parce qu'aider peut laisser intacte l'idée que l'évaluation n'est qu'un outil, une technique pour la maîtrise des situations. *L'évaluation est faite pour poser la question du sens de ce qu'on fait*. Et il y a deux façons de poser cette question et ce sont deux projets d'évaluation possibles :

- pour obtenir une réponse utilisable, communicable qui permette de faire des remédiations, des corrections, d'améliorer en continu les pratiques évaluées. On s'interroge alors sur l'efficacité du procès étudié, c'est l'évaluation-contrôle, dans l'univers du guidage.

- Pour se repérer dans l'agir, parce que la question du sens ne peut pas être passée sous silence, pour débattre et parce qu'on est déjà en débat : « Dialoguant avec les autres, parfois sans parole, dans le champ des *conflits de critères* où leur activité est introduite, les travailleurs sont renvoyés par les arbitrages auxquels ils sont contraints à un dialogue avec eux-mêmes »⁵. On se questionne alors sur les significations pertinentes que l'on peut attribuer à ce que l'on fait. C'est l'évaluation-interprétation⁶ : « une activité herméneutique

¹ Deleuze, G. & Guattari, F. 1980, p.31

² Caparros-Mencacci, N. 2003

³ Ricoeur, P. 1998

⁴ Aubégny, J dans Imbert, F. 1985 p.70

⁵ Clot, Y. 1998, p.219

⁶ Ardoino, J. 2000 b

intense à laquelle se livre la personne »⁷. Par exemple, « La personne prise en charge, sollicitée au quotidien, ne peut pas ne pas tenter d'interpréter les actes des professionnels, pour en comprendre l'origine : relèvent-ils de la sphère du don ? sont-ils seulement déterminés par un contrat salarial ? C'est ainsi que se construit l'image du travailleur social ou du soignant ; cette image doit alors être considérée comme une structure d'accueil à l'intérieur de laquelle viennent se loger des images inconscientes externalisées par la personne prise en charge sur la personne du travailleur social ou du soignant »⁸. On est cette fois dans l'univers de l'accompagnement.

Deux langages

A ces deux univers (le contrôle et le reste de l'évaluation) correspondent deux types de langages : le logos et le mythos « deux formes de savoirs impliquant des modalités différentes d'être-soi et d'être ensemble »⁹ : le savoir démonstratif « où le sujet est engagé dans un processus de dévoilement de la réalité du monde »¹⁰ et le savoir narratif, où le sujet est « un sujet parmi d'autres sujets liés à ces derniers par des histoires ». Ces deux sujets n'ont pas les mêmes façons de « faire sens », ils n'habitent pas les mêmes univers sémiotiques¹¹. Ils n'activent pas les mêmes paradigmes¹², cet arrière-fond conceptuel qui leur permet de se tenir dans l'action : leur « épistémologie profane », faites d'idées générales et non pas de savoirs savants, « une conceptualisation tacite, en acte dans le langage ordinaire »¹³. Sans avoir étudié la question de la vérité et du savoir, les évaluateurs se construisent au hasard de leur histoire un monde divisé par une contradiction fondamentale. Ces sujets se sont plus ou moins solidement positionnés, y compris sans le savoir, par rapport à deux systèmes explicatifs à l'origine de leurs décisions.

Saint-Arnaud¹⁴, parle l'hypothèse anthropologique des paradigmes en termes de « paradigme de l'expertise » et « paradigme de l'incertitude » : l'expertise, c'est quand l'acteur s'appuie sur le savoir homologué (théories, concepts, modèles, grilles d'analyse, etc...) pour expliquer ce qui se passe dans une interaction et planifier son action. Il cherche à modifier son action en fonction des prescriptions de ce savoir. En expliquant son action, il est persuadé de mieux transmettre son expérience. Il ne remet jamais en question la possibilité de contrôler la situation où il se trouve à partir du savoir homologué. Il réduit chaque situation à ce qu'il connaît (à ce qui est contrôlable). Dans le paradigme de l'incertitude, l'acteur s'appuie sur ce qu'il y a d'unique et d'incertain dans chaque interaction pour s'autoréguler dans l'action. Cela suppose d'accepter de vivre un processus par essai et erreurs. L'erreur est anticipée comme inévitable en raison des limites inhérentes au savoir homologué. Il faut anticiper et utiliser l'imprévisible. La réaction subjective, l'affect est plus rapide que toute analyse rationnelle.

Ainsi, les intervenants oscillent entre une vision du monde mécaniciste et une vision du monde biologiste. Parfois, ils exaltent l'un des deux paradigmes et dénie l'autre, dans l'obsession fort répandue d'avoir un caractère « cohérent ». L'un survalorise la rationalité, l'autre le relationnel. On touche là à la constitution identitaire. C'est « distinguer deux grandes modalités d'activité de l'esprit tournés vers la connaissance :

- une modalité qu'on peut dire 'instrumentale', celle qui vise les résultats produits dans l'agir ; dans ce cas, il s'agit de connaître en vue d'une plus grande efficacité de l'action ;
- une modalité qu'on peut dire 'symbolique' consistant principalement à ouvrir les fenêtres sur le monde, à mettre des mots sur les choses, à leur attribuer des significations, à les échanger et ainsi les intégrer dans l'univers humain en tant qu'univers du sens.»¹⁵

⁷ Fustier, P. 2000, p.2

⁸ Fustier, P. 2000, p.2

⁹ Dufour, D-R, 1996, p.30

¹⁰ Dufour, D-R, 1996

¹¹ Dufour, D-R, 1996

¹² Vial, M. 2001

¹³ Clot, Y. 1998, p.148

¹⁴ Saint-Arnaud, Y. 2001, pp.22-26

¹⁵ Riffault, 2002, p.34

Coach, consultant et expert sont des intervenants en organisation. Et ce sont des « métiers de l'évaluation ». Ce sont des évaluateurs, des acteurs professionnels prenant part à un processus particulier appelé « évaluation ». Avec deux fonctions sociales distinctes à remplir :

- Soit l'évaluateur est celui qui a mandat pour, qui est garant d'une fonction sociale instituée sous la forme d'une commande. Son intervention sera alors une réponse, un produit attendu, une action rationnellement organisée, un dispositif en discontinu.

- - Soit l'évaluateur est celui qui utilise et permet d'utiliser une fonction psychosociale instituante¹⁶ sous la forme d'une action pour le changement. Son intervention sera alors au contraire de l'ordre de la question dont les acteurs s'emparent, un processus, une dimension de l'agir professionnel, en continu.

Conduire, aider et guider relèvent bien sûr d'une logique de contrôle ; « être avec » relève de l'autre logique de l'évaluation. C'est la différence entre piloter le changement et accompagner le changement. Se réclamer de l'accompagnement ne dit rien de la conceptualisation de l'évaluation qu'on porte. Mais dans les deux cas l'évaluation est le rapport du sujet aux valeurs qu'il incarne, qu'il habite. Avec deux façons différentes de s'installer dans ce travail de 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. 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.

Les deux postures professionnelles, antagonistes, utilisent deux formes contradictoires de rationalités. L'expert est dans le pilotage, pour la résolution de problèmes. Il n'a besoin pour ordonner son agir que du paradigme mécaniciste. Le consultant est dans l'accompagnement pour la problématisation des enjeux, il n'a besoin pour ordonner son agir que du paradigme biologiste.¹⁷

En ligne directe avec cette inscription paradigmatique, s'impose alors chez le professionnel le choix (plus ou moins irrémédiable) d'une des deux *logiques* de l'évaluation. Le mécaniciste rationalisant, expert, guide, n'abordera l'évaluation que par la logique du contrôle et le jugement de valeur ; le consultant, relationnel, biologiste privilégiera l'impression globale, l'intuition et la communication dans l'autre logique de l'évaluation¹⁸. On est ici dans la construction sociale d'un imaginaire particulier lié aux pratiques et aux discours en évaluation. L'expertise 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 (c'est la confusion entre expert et spécialiste) 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. Alors qu'au contraire, la consultance s'inscrit dans un travail beaucoup plus « clinique », d'écoute de l'autre et de ses problématiques. L'expert dit, le consultant fait dire.

Rappelons que ces deux logiques font partie de l'évaluation, qu'elles sont complémentaires et nécessaires aussi ; en somme que le contrôle est structurant, et que le reste de l'évaluation est sécurisant, pour simplement travailler à admettre que ces deux logiques sont utiles parce qu'elles correspondent aux deux fonctions sociales attendues de l'évaluation :

1. la fonction de bilan, d'arrêt sur image pour trier, sélectionner, vérifier la conformité ;

¹⁶ Ardoino, J. & all 1988

¹⁷ Vial, M. 2001

¹⁸ Vial, M. 2001

2. la fonction de promotion des dynamiques¹⁹, pour développer les possibles et leur intelligibilité.

L'accompagnement professionnel n'obéit pas à la logique du bilan qui repose sur la certitude du bien-fondé de son utilité sociale, de sa légitimité.

Travail d'évaluation, travail sur soi et de soi

Si l'accompagnement professionnel est cette « recherche de légitimation, continue et à jamais inachevée (qui) pourra se traduire, entre autres, par des questionnements et des évaluations permanentes sur ce qui semble être, sur ce qui semble se faire et sur ce qui semble vouloir être »²⁰, dans la logique du reste de l'évaluation ; alors, l'accompagnateur doit faire un travail sur soi, afin de remettre en chantier sa vision du monde : « si je suis porteur d'un questionnement, si en d'autres termes, la question du sens ne se trouve pas une fois pour toutes réglée en moi. (il faut) que l'on soit en mesure de se dégager du *bekannte*, du système des allants-de-soi, d'où résulte la paralysie totale de ses capacités d'analyse »²¹ et d'évaluation.

Ce travail sur soi que la formation doit enclencher tourne autour du deuil de la saisie du réel : le réel « n'est ni simple, ni complexe. Il est autre chose : il est énorme, il est hors normes, il est inouï, il est incroyable, il présente de multiples visages selon nos interrogations. »²². Parce que le monde est recréé par le sujet. C'est, en clinique, ce qu'on désigne par « la vérité du sujet »²³ ; nous construisons nos réalités : « Le monde ne se trouve jamais déjà-là, pré-construit par on ne sait quelle instance magique du réel, mais à travers le travail de forme — mise-en-aspect et arrangement rhétorique— il est recréé par l'imagination »²⁴.

C'est aussi arriver à concevoir que les deux postures sont honorables, justes et bonnes. Dire ceci n'est toujours pas poser un quelconque point éthique. C'est encore de la pragmatique : l'expert et le consultant sont deux segments du marché du travail à occuper, si l'on veut vivre dans ce milieu. Mais certains ne peuvent occuper qu'un seul de ces deux possibles, ils ont nié en eux les potentiels de l'autre posture. La formation leur demande de se travailler soit pour arriver à jouer les deux, soit au moins pour accepter que l'autre posture est aussi faisable, honorable, juste et bonne.

Et ce n'est pas chose aisée de former un expert éclairé qui sait jouer un rôle, qui a choisi sa posture, qui a accepté sa propre limite, qui l'assume, ou un consultant modeste qui ne pensera pas être mille fois mieux que l'expert. Car cela demande de savoir se situer dans le conflit paradigmatique²⁵ et de travailler à accepter l'autre, sachant que « Parce qu'il y a une pluralité de valeurs, il y a un pluralisme de normes : de même qu'il n'y a pas une mais des rationalisations, de même il n'y a pas une mais des normes (Canguilhem, 1947, p. 132). Dans l'activité, il y a usage du corps-soi, dans son usage par les arbitrages incessants, il y a rapport aux valeurs. Ceci se vérifie dans l'activité industrielle. Ne repère-t-on pas ces incessantes délibérations souvent inexprimées, fugaces entre sécurité/productivité, vitesse/qualité, souci d'économie individuelle/souci du bien-être collectif, santé/performance, etc ? »²⁶

¹⁹ Vial, M. & Thuillier, O. 2003

²⁰ Beauvais, M. 2004, p.109

²¹ Imbert, F. 1985 p.75

²² Morin, E. 1986, p.85

²³ Shaetzel, J-C. 1997, pp 33-50

²⁴ Affergan, F. 1997, p.96

²⁵ Vial, M. 2001

²⁶ Schwartz, Y. 2000, p. 651