

Power point

Penser l'évaluation pour mieux la pratiquer.

**Journée CEFIEC
Besançon
Septembre 2005**

**Université de Provence,
UMR ADEF (apprentissage-didactique-évaluation
et formation)**

- **RéseauEval : *se mettre en réseau pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations. Voir : reseaueval.org***
- **Réseau ICES, *association internationale pour la promotion de la recherche en éducation et santé.***
- **l'AFREES Grand sud, *association de Formation, de Recherche et d'Evaluation en Education et Santé. Voir : afreessud.org***
- **Mail : vial@up.univ-aix.fr**

Bibliographie

- (1997). *Les modèles de l'évaluation : textes fondateurs et commentaires*, Bruxelles : De Boeck Université.
- (1998). Donnadieu, B., Genthon, M. et Vial, M. *Les théories de l'apprentissage, quel usage pour les cadres de santé ?* Paris : Interéditions Masson.
- (2000). *Organiser la formation : le pari sur l'autoévaluation*. Paris : L'Harmattan.
- (2001). *Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : De Boeck Université.
- (2003). avec Thuilier, O. *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital*. Paris : Lamarre.
- (2004). Sous la direction de Eymard, C., avec O. Thuilier. *Le travail de fin d'étude : s'initier à la recherche en soins et santé ?* Paris : Lamarre.

- . 1. L'évaluation, concrétisation de fantasmes**
- . 2. On évalue avec ce que l'on est**
- . 3. Se donner une culture en évaluation**

intro

- **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.**
-
- **trois types d'objets à évaluer :**
 - **l'évaluation des produits (des états) : l'évaluation comme mesure (des effets, des impacts, des comparaisons de bilans)**
 - **l'évaluation des procédures (des moyens) : l'évaluation pour la gestion des programmes.**
 - **l'évaluation des processus (des dynamiques) : l'évaluation en continu pour l'intelligibilité de ce qu'on fait.**

L'intelligibilité

Distinguer :

- **Le rendre compte**
- **→ piloter le changement, dans la résolution de problèmes pour la rationalisation des pratiques**

de

- **La prise en considération**
- **→ accompagner le changement, dans la problématisation des situations pour élucider l'activité des sujets**

- **1. L'évaluation, concrétisation de fantasmes**

éviter la confusion

- **entre**
- **Trier**
- **Sérier**
- **Vérifier la conformité**
- ***Le contrôle***
- **Et**
- **Rendre compréhensible**
- **S'entendre sur ce qui importe**
- **Valoriser**
- ***Le reste de l'évaluation***

Prendre conscience des survalorisations imaginaires, des paradigmes profanes

-
- ***Le mécanicisme :***
- **la rationalité**
- **l'analyse**
- **la logique formelle**
- **La causalité**
- **La pureté**
- **la stabilité**
- **la cohérence**

- ***ou Le biologisme :***
- **Les flux**
- **L'intuition**
- **La convivialité**
- **Le relationnel**
- **Le syncrétisme**
- **La séduction**
- **Les stratégies**

Assumer le clivage

- ***Entre la***
- ***Logique de contrôle :***
- **Surplomber pour être objectif**
- **Planifier, programmer**
- **Exécuter**
- **Se contraindre**
- **Maîtriser**

Et la

- ***Logique d'accompagnement :***
- **Être avec**
- **S'altérer, apprendre**
- **Inventer**
- **être surpris**
- **Changer**

Distinguer

-
- **L'expertise :**
- **Le stable**
- **Le récurrent**
- **La clarté**
- **L'univoque**
- **Le prouvé**
- **La correction**
- **La remédiation**
- **Certitude**
- **Bilan des compétences**
- **de**
- **L'accompagnement :**
- **Le dynamique**
- **L'imprévu**
- **L'opacité**
- **Le polysémique**
- **L'éprouvé**
- **La création**
- **La médiation**
- **Questionnement**
- **Promotion des potentiels**

Les savoirs expérientiels et le désir

- ***Des entraves :***
- **Le trauma scolaire**
- **La peur du changement**
- **La répétition**
- **La propreté**

- ***Des ressources :***
- **Le goût du bel ouvrage**
- **Le plaisir d'avancer**
- **La créativité**
- **Le métissage**

Deux lectures de La commande d'évaluation

- L'injonction d'évaluer**
 - La suspicion**
 - Logique de la méfiance**
 - La transparence**
 - Pour gérer**
-
- L'occasion de s'exprimer**
 - La vigilance**
 - La logique de la confiance**
 - La pertinence aux contextes**
 - Pour Développer**

Pour évaluer> Deux attitudes, la double compétence

L'inachevable travail sur soi

- **Comprendre son rapport à la valeur,
à ce qui importe.**
- **Élargir ses horizons.**

- ***Évaluer, c'est contrôler et interpréter***
- ***surveiller et questionner le sens de ce qu'on
fait***

- **2. On évalue avec ce que l'on est**

Se travailler

- **Mettre en travail sa vision du monde**
- **Son positionnement épistémologique**
- **Son rapport à l'Autre**
- **Sa posture**

- **Bien avant d'acquérir des techniques**

- **Se repérer dans les cadres culturels qui nous agissent :**
- **Les modes de pensée, figures du sujet**
- **Les registres de pensée et les valeurs professionnelles**

- **« Penser le sujet implique de considérer la pluralité de la psyché, invite à nommer les liens entre social et psychique comme des liens de convergence et non de causalité et pousse à concevoir qu'une même situation n'entraîne pas obligatoirement les mêmes effets sur les personnes. » Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 42**

- Les modes de pensée : répertoires de *figures* du sujet
- le déterminisme pose que les éléments sont des substances, des essences liées par les causalités. *Le sujet objet d'un fatum*
- - le fonctionnalisme se situe dans le schéma moyen-fins. Au nom de l'efficacité, pour la prise de décision rationnelle et la résolution de problèmes. *Il s'adresse à un Homme rationnel, pour la rationalisation des pratiques.*
- - le structuralisme avec sa mise à jour d'invariants, voire d'universaux, les éléments sont pris dans des enclenchements stables accomplissant des transformations. *Le sujet est agi.*
- la systémie, ne s'occupe plus de la nature des éléments mais de leurs interrelations, l'élément étant les relations qu'il entretient ; les différents systèmes se différenciant par leur plus ou moins grande ouverture : la cybernétique, le systémisme, la systémique.

- ***la cybernétique*** (système fermé, mis en cohérence) : ***un agent exécutant les ordres d'un chef déguisé en programme et un faiseur de produits calibrés, conformes à ce programme, qu'il faut surveiller.***
- ***le systémisme*** (système ouvert sur un contexte avec lequel il fait un tout) : ***un acteur qui interprète le texte des autres, qui s'adapte au milieu qu'on lui donne.***
- ***la systémique*** (les systèmes de systèmes devenant des "systèmes complexes", systèmes interconnectés, en grappe) ***le sujet est une connection, le nœud d'un réseau***
- ***La complexité*** 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 : ***le sujet est un pluriel, dans l'articulation des contraires, un lecteur déchiffrant le monde comme un texte***

Les registres de pensée

- **La pensée humaniste**
 - **La pensée par objectifs**
 - **La pensée stratégique, managériale**
 - **La pensée magique**
 - **La pensée par projets ou pragmatique**
-
- **Dans la pensée humaniste**
 - **L'humain est ce qui importe, essentiellement.**
 - **L'humanité est une construction fragile, une lutte incessante contre la barbarie, toujours à recommencer, par l'éducation.**
 - **accepter que nos différences nous enrichissent**
 - **qu'on ne pense, par exemple, qu'à partir de la pensée des autres**
 - **Le sujet assume ses liens de dépendance, la reliance aux autres humains, par le développement de plus d'autonomie, de plus de responsabilité, de plus d'esprit critique qui permettent l'émancipation, quête inachevée.**
 - **> Respect de l'autre et de soi**

La pensée par objectifs est née de l'art de la guerre, aux Etats Unis, elle en garde tout le vocabulaire

- . Cette pensée produit une figure guerrière du sujet à la conquête du monde.**
- . C'est une pensée de la mise en espace pour mieux tenir, de la mise *en trajectoire* pour trouver le plus court chemin et arriver à ses fins. Il s'agit d'avancer sans cesse dans l'amélioration des pratiques, pour la maîtrise des situations.**
- . Elle se cantonne volontiers au comportemental, au visible et pose qu'avoir des cibles à atteindre est indispensable pour contrôler son action, car elles permettent la mobilisation des énergies (notion de finalisation des conduites).**
- . Le sujet est dans une logique rationnelle et rationalisante qui privilégie la planification, la conservation du cap, la conformisation aux règles.**
- . > Efficacité et dynamisme**

La pensée stratégique est une pensée du *commandement*, au mieux de la gestion et du gouvernement : une façon de présenter l'autorité plus ou moins confondue avec la domination, dans l'illusion de la maîtrise de l'Autre.

- Le manager, ce guide, ce pilote inventeur de tableaux de bords, qui sait mettre à sa main les gens : leur faire faire ce qu'il a décidé qu'ils feraient. Pour ce chef, meneur d'hommes, il s'agit d'obtenir que les gens ne se trompent pas, qu'ils se contrôlent en permanence.**
- Le théâtre : *conception du sujet interprète et manipulateur* : l'acteur professionnel doit trouver sa façon à lui de jouer son rôle, de gérer sa "zone d'incertitude".**
- > Autonomie et motivation**

- **La pensée magique nous vient du tréfonds des âges**
- **Le mythe du progrès scientifique ne l'a pas éradiquée : restent les superstitions, l'esthétique new age, le succès des films de science-fiction, l'usage systématique des métaphores et du « comme si » ; une logique faite de conjonctions systématiques où tout élément est ceci et en même temps son opposé, dans le jeu des analogies et de l'ambivalence des « paradoxes ».**
- **Un sujet fragile dans un monde habité de forces qui peuvent devenir néfastes et qu'il faut apprivoiser par des rituels**
- **Le sujet essaie de se relier aux fondements de notre culture en développant le sens du sacré, qu'on ne confondra pas avec le religieux**
- **> Désir de qualité (sécurité) et de bien-être**

- La pragmatique ou pensée par projets fait de l'homme une « totalisation en cours » (Sartre) jamais achevée, un projet en acte, qui donne priorité à l'agir, à "l'empirie", à la réalisation, à la temporalité.
- Le sujet est en perpétuelle reconstruction, l'action le fait plus qu'évoluer, se réorganiser. La dynamique est toujours privilégiée sur l'état. La pragmatique est la conscience de l'évolution de ses références, dans l'agir professionnel.
- La pragmatique ne rejette pas la théorie, elle lui donne le statut du "nécessaire", elle l'utilise comme élément constitutif du système de savoirs de références pour l'Agir et non pas comme dévoilement de la vérité de la pratique.
- Dans cette praxis, le sujet est produit social et producteur agissant sur le social.
- > Changement permanent et plasticité du sujet

- **Les registres de pensée**
 - **La pensée humaniste**
 - **La pensée par objectifs**
 - **La pensée stratégique, managériale**
 - **La pensée magique**
 - **La pensée par projets ou pragmatique**
- **Les valeurs professionnelles**
 - **Respect de l'autre et de soi**
 - **Efficacité et dynamisme**
 - **Autonomie et motivation**
 - **Désir de qualité (sécurité) et de bien-être**
 - **Changement permanent et plasticité du sujet**

- ***Travailler les valeurs professionnelles :***
- **Combiner ces valeurs ne va pas de soi, elles s'ancrent dans des pensées qui ne vont pas forcément ensemble**
- **-d'abord les «dénaturaliser» : leur ôter leur apparente évidence pour pouvoir les questionner.**
- **-prendre conscience que ce n'est pas parce que nous sommes différents que nous avons mille possibilités de différences.**
- **-se questionner sur leur hiérarchie, en situation.**

- **>Vision du monde, positionnement et posture**
- **Ces modes de pensée et ces registres permettent de travailler le pluriel qui nous constitue.**
- **Assumer le débat des valeurs, le questionnement.**
- **Il s'agit là comme ailleurs de faire en sorte que «les avatars devenus intelligibles se présentent comme conséquence d'une histoire et non comme effets d'un destin.» (Giust-Desprairie, 2003, p. 28).**

- **Ces cadres culturels fournissent des étayages au sujet.**
- **Comme les mythes, les contes, les légendes qui ont laissé chez nous un réservoir d'images et de scénarios aux affects non négligeables.**

- **Le symbolique et l'imaginaire sont des dimensions encore trop peu explorées de l'exercice professionnel, mais qui l'infiltrent :**
 - **« des imaginaires, constructions subjectives liées à des nécessités psychiques de défense et de jouissance. Les situations sociales sont formées et voilées par ce jeu entremêlé de ces images individuelles ou collectives instruites par des affects d'amour, de haine, de jalousie, de répulsion, de compassion. Imaginaires qui facilitent ou empêchent les communications, les relations, les coopérations et induisent la méconnaissance, l'impensé des fixations et qui peuvent tout autant favoriser des constructions créatives que conduire à des phénomènes destructeurs »**
 - **Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES,p 23**

3. Se donner une culture en évaluation

- ***Connaître les dispositifs d'évaluation disponibles :***
- **La mesure des effets,**
- **la métrie,**
- **la docimologie**
- **L'évaluation par objectifs,**
- **L'évaluation comme aide à la décision,**
- **l'évaluation formative,**
- **l'évaluation formatrice,**
- **l'évaluation-régulation,**
- **L'évaluation par le questionnement**

distinguer

- Résoudre les problèmes
- Prise de décision rationnelle
- Éliminer le non-pris
- Erradiquer le dysfonctionnement
- Trouver *la solution* finale
- L'interrogation

- De
-
- Problématiser les situations
- S'assurer qu'il y a difficulté et pour qui
- Lire avec plusieurs références, étoffer
- Choisir sans rien renier
- Entrevoir l'*avancée* vers ce qui permettra de faire tenir ensemble les éléments contradictoires
- Le questionnement

- **Hiérarchisation : le Travail des critères**
- **Analyser n'est pas évaluer**
- **Objet à évaluer et normes**
- **Critères balises et critères étoiles**
- **Construire et réguler**

- **Penser l'évaluation pour mieux la pratiquer, c'est**
- **se mettre dans la voie d'un *approfondissement* :**
- **utiliser avec *détachement* tous les modèles,**
- **dans la recherche de l'articulation**
- **de plusieurs modèles rendus**
- **tous disponibles.**

L'éthique

« la valeur accordée au sujet en mouvement, aux capacités de l'individu à s'approprier et à former des significations, comme l'attachement à l'idée d'une «création continue de soi», est d'abord une position éthique qui détermine secondairement une position épistémologique »

(Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p18).

- Le questionnement éthique et les règlements *déontologiques***
- L'évaluation est une intervention**
- Agir, c'est mettre en travail les valeurs incarnées dans des actes**
- Confidentialité**
- Respect des coutumes**
- Dialogue et écoute**
- Le participatif - la familiarité**

Conclusion

- . Dans les métiers de l'humain
l'évaluation ne se greffe pas sur un travail
industriel
téléologique, pour une simple fabrication de
produits
et ne peut pas se préoccuper seulement du
travail prescrit, le guidage des bonnes pratiques
mais nécessite d'abord un travail sur soi**
- . pour la rencontre avec l'autre
faite de paris, soupçons, remaniement,
ouvertures, de problématisations, de défis.**
- . Le contrôle n'est jamais l'essentiel. Il est
nécessaire.**

L'évaluation est une dimension de l'agir professionnel

- . L'évaluation n'est plus un simple dispositif linéaire, chronologique et discontinu (diagnostic - formatif - sommatif) 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.**
- . Elle est là, en continu, au cœur du métier.**

- Extraits de la conclusion générale de Vial et Thuilier (2003) : *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital*. Paris : Lamarre :
- **« Parler de la bonne pratique ne devrait pas se restreindre à invoquer des protocoles à suivre, des « normes qualité » à mettre en place, des procédures de sécurité...**
- **Le bel ouvrage, l'agir bien, le bien-être dans l'agir, c'est avant tout le plaisir d'agir, en professionnel. De « servir l'humain », comme disent les cadres de santé.**
- **« l'urgence n'est pas due seulement au manque de personnel, aux rapports hiérarchiques encore étroits, aux lourdeurs administratives d'une gestion qui n'en finit plus de proliférer et qui confisque les projets, elle est plus profondément liée à la dramatique du soin. (...)**»

- La dramatique du soin fait qu'évaluer ne peut pas être un simple rôle, c'est trop grave, c'est trop dur, car l'Autre fait irruption en permanence, il perturbe les dispositifs, les protocoles, les grilles... il parle, il crie, il a mal et il a peur en permanence. La présence de la mort, de la peine, de la macération, de la décrépitude, de tout l'insupportable de la condition humaine, —et il faut être avec, disponible... Dans cet univers de relations extrêmes, «être utile», «se sentir utile», ça prend un sens inouï.
- « Cette violence avec laquelle il faut faire son travail *en restant humain*, donne au pâle concept d'«évaluation» d'autres couleurs, d'autres odeurs, d'autres images.
- Et on voudrait nous parler de simple «service» fabriqué comme des produits commerciaux ?! Supercherie... ».