

- Colloque « L'évaluation : devenir auteurs »
- Toulon 22-23 novembre 2007

■ Michel Vial  
■ Michel.Vial@univ-provence.fr

On évalue parce qu'on a un projet  
Pourquoi ? Au nom de quoi = les visées, l'empan, l'orientation

Avec quoi : Pour quoi = le programme, les objectifs

Dans quel état d'esprit ? Quelle attitude ?

L'évaluation est le rapport que les sujets entretiennent avec la valeur, avec ce qui importe, avec le sens.

La hiérarchisation, opération spécifique de l'évaluation

Pas d'évaluation sans travail sur des critères

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.

> *qui doit choisir ?*

Evaluer fait bien partie de ces activités dont on peut dire qu'elles sont  
"entre le verbe et le corps, entre l'histoire collective et l'itinéraire singulier,  
le lieu d'un débat constamment remis en chantier » (Schwartz, Y. 2000, p.46)

L'évaluation ne s'assigne pas à résidence  
Elle est toujours là où on ne l'attend pas.  
Chaque nouvelle apparition apporte quelque chose de neuf.  
Elle est présente dans toute mise en acte,  
elle est en réélaboration permanente,  
un travail des valeurs.

Deux façons différentes de s'installer dans le travail de valeurs :

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

**Pour rendre intelligible ce qu'on fait**

<b>Le rendre compte :</b>	<b>La prise en considération</b>
La vérification le contre rôle comptabilisation	la mise en relief Les orientations décision

**Deux fonctions sociales attendues :**

<b>la fonction de bilan</b>	<b>la fonction de promotion des dynamiques</b>
d'arrêt sur image, pour vérifier la conformité, sélectionner, trier les faisables	pour développer les possibles

**Deux logiques à l'œuvre :**

<b>Logique de contrôle :</b>	<b>Logique d'accompagnement :</b>
Surplomber pour être objectif Planifier, programmer Exécuter (Se) contraindre Maîtriser Stabiliser	Être avec S'altérer, apprendre Inventer être surpris Changer Développer la dynamique

Contrôler, ce n'est pas évaluer  
mais le contrôle fait partie de l'évaluation.

**Deux façons de poser la question du sens de ce qu'on fait :**

<b>pour obtenir une réponse utilisable</b>	<b>Pour se repérer dans l'agir,</b>
qui permette de faire des remédiations, des corrections, d'améliorer en continu les pratiques évaluées : de gérer On <i>s'interroge</i> alors sur l'efficacité du procès étudié, c'est l'évaluation-contrôle, dans l'univers du guidage, de l'expertise.	parce que la question du sens ne peut pas être passée sous silence, pour débattre et parce qu'on est déjà en débat. On se <i>questionne</i> alors sur les significations pertinentes que l'on peut attribuer à ce que l'on fait. C'est l'évaluation-interprétation On est cette fois dans l'univers de l'accompagnement et de la professionnalisation.

**Deux façons différentes de s'installer dans le travail des valeurs :**

<b>on est garant ou on participe</b>	
- soit d'une procédure instituée. L'intervention sera alors une réponse, un produit attendu, une action rationnellement organisée, un dispositif en discontinu ;	soit d'un processus instituant. L'intervention sera alors de l'ordre de la question dont les acteurs s'emparent, à partir de leurs références, en continu.

<b>deux types de projets :</b>	
<b>le <i>pilotage</i> des actions vers le changement</b>	<b>- l'<i>accompagnement</i> du processus de changement</b>

le contrôle est structurant, le reste de l'évaluation est dynamisant

-> *Faut-il choisir ?*

Trois modèles d'évaluation disponibles :

- 1/ L'évaluation *des produits, des états* :  
évaluation-bilan pour *mesurer* les effets, les impacts
  - 2/ L'évaluation, *des procédures, des moyens* :  
évaluation pour *gérer et rationaliser* les pratiques
  - 3/ L'évaluation *des processus, des dynamiques* :  
évaluation pour *rendre intelligibles* les situations
- > *Qui choisit ?*

Sachant que, 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 clefs du dispositif une vérification à partir de standards à prétention universelle, quantifiés, *des balises* pour permettre des mesures (modèle 1) ou améliorer une pratique (modèle 2)  
> *où se cache le modèle 3 dans le travail social ?*

Dans les métiers de l'humain  
l'évaluation ne se greffe pas sur un travail industriel  
téléologique,  
pour une simple fabrication de produits en série

Dans la relation professionnelle  
On ne peut pas se préoccuper seulement du travail prescrit, du guidage des bonnes pratiques mais aussi de la rencontre avec l'autre  
faite de *paris, soupçons, remaniement, ouvertures, de problématiques, de défis.*

“ Il s'agit de dépasser la logique technique de l'ingénieur pour qui le travail est source d'erreur et la logique économique du gestionnaire pour qui le travail est source de coûts ;  
de passer d'une logique de méfiance à une logique de confiance » (Renard, J. La qualité en formation, Cibles n° 33, 1996)

Il s'agit d'assumer le débat des valeurs,  
de pouvoir vivre sans panique le questionnement éthique

Trois mots-clefs :

Commande ? impératif ? Plaisir ?

L'évaluation n'est-elle qu'une commande ou une nécessité, un déjà-là au coeur du métier ?

**L'évaluation n'est-elle qu'un impératif économique ou une dimension de tout acte professionnel ?  
L'évaluation n'est-elle qu'une contrainte ou le plaisir de relier pour faire sens ?**

**L'évaluation n'est pas qu'un outil, une technique pour la maîtrise des situations.  
Le contrôle n'est jamais l'essentiel. Il est nécessaire.**

**Conclusion :**

**Quel est votre projet d'évaluation ?**

**Est-ce que vous êtes là pour trouver des faisables ? ou pour promouvoir des possibles ? Pour trouver des solutions ? ou pour habiter des situations problématiques ?**

**- pour stabiliser ? ou pour dynamiser ? Pour contrôler ? ou pour accompagner ?**

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

**- 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 privilégier l'explication qui vient toujours de l'extérieur et du dessus ? ou pour développer et privilégier l'intelligence des situations ?**

**- pour aider les gens à ne pas se tromper ? ou pour que les gens comprennent leurs situations ?**

**Merci de votre écoute**

## ■ Pour construire des questions vives pertinentes au Travail social

■ Michel Vial

- Quatre questionnements sont apparus dans le colloque :
- Evaluer ?
- Les valeurs ?
- Les relations ?
- L'autoévaluation ?

### 1. Evaluer ?

- *Évaluer, c'est contrôler et interpréter*
- *surveiller et questionner le sens de ce qu'on fait*
- *Dédramatiser le contrôle : il est nécessaire*
- *Ne pas survaloriser le relationnel, lui rendre sa place*
- *Le PFH (putain de facteur humain)*
- *À l'interne et à l'externe :*

Evaluer =	
Contrôler Vérifier Maîtriser Gérer Stabiliser	accompagner débattre mettre en relief questionner dynamiser

Une dialectique	
Logique de contrôle : un programme d'objectivité, pour vérifier la conformité -normes, balises -mesures -gestion - Structuration	Logique du reste de l'évaluation, logique de l'accompagnement : une expérience pratique pour la rencontre avec l'autre - débat de valeurs, étoiles - remises en question - communication -dialogue

Les deux dérives	
Triomphalisme rationaliste Abus d'analyses Emission de signaux Survalorisation du faire	Fuite dans le poétique Abus de métaphores Prolifération des signes Complaisance à être

<b>Se regarder passer</b> <b>Logique de la disjonction</b> <b>Le Presque rien</b>	<b>S'écouter parler</b> <b>Logique de la conjonction</b> <b>Le N'importe quoi</b>
---	---

## 2. On évalue avec quoi?

- **Son système de références**
- **dont les registres de pensée**
- **> les valeurs professionnelles**
  
- **Valeurs n'est pas croyances ni convictions**
- **Du déjà-là dans le social**
- **Pas universelles**
- **Une commande**
  
- **Dans la pensée humaniste :**
- **L'humain est ce qui importe, essentiellement.**
- **L'humanité est une construction fragile, une lutte incessante contre la barbarie.**
- **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 :**
- **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 (la gouvernance) :**
- **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 », l'invocation de la personne.
- 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.
- 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.
- le sujet est produit social et producteur agissant sur le social.
- > Changement permanent et plasticité du sujet

Les registres de pensée	Les valeurs professionnelles
La pensée humaniste La pensée par objectifs La pensée stratégique, managériale La pensée magique La pensée par projets ou pragmatique	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.

### **3 on évalue quoi ? les relations professionnelles**

- ***La relation thérapeutique :***
- Obtenir un mieux être
- Guérir : le curatif
- Soulager - Réparer - Restaurer
- > risque : l'acharnement, la maltraitance par imposition d'une solution
  
- ***La relation d'aide :***
- Don et contre don
- La charité
- Le lier
- Se légitime par l'incapacité de l'aidé
- La prise en charge
- Suppose un diagnostic vrai
- > la dette, la dépendance : la suture
  
- ***La relation d'aide par amour :***
- L'égalitarisme
- faire sien
- La symbiose
- > la confusion mimétique
  
- ***La relation orthopédique dite « pédagogique » :***
- Comblent les manques, les dits « besoins »
- Corriger
- Faire aller droit
- > donner des certitudes, guider vers le vrai
- la maltraitance par fermeture des possibles
  
- ***L'instruction :***
- Rendre savant
- Inculquer, conditionner, faire ingérer
- Guider vers le savoir vrai



- > **Modeler, formater, produire du même**
  
- **La relation éducative :**
- Prendre soin, avoir le souci de
- Dissymétrique
- Violente
- Un pari vers le bien-être
- Suppose l'autonomisation
- L'altération et la négativité
- > confusion entre guidage et accompagnement
- être dissoute dans les précédentes
  
- La professionnalisation dans la relation éducative
- Une spécificité : le travail aux limites
- Une obligation : actualiser le tiers

Donc : Quelles relations sont dans votre commande ?

- les distinguer

Pas les mêmes critères

- En jouer au lieu d'en être le jouet

#### ■ 4. S'autoévaluer ? pourquoi ?

- Etre réflexif, se prendre comme objet d'apprentissages
- Le RE : régulariser et diverger
- Remanier, réorienter
- Passe par les autres
- Un travail sur soi d'abord épistémologique : sur ses cadres de références
  - Théories savantes, théories profanes
  - Production de changement n'est pas production de connaissances
  - Se former pour exercer sa fonction critique
  - Faire évoluer le corps professionnel
  
- Le fil rouge de ces quatre points :
- Mettre en travail, mettre au travail :
- Se donner une aire d'effort, un temps pour changer.
- Se prendre comme objet d'apprentissage.
- Se mettre à l'épreuve sur un thème donné.
- Chercher à comprendre ses ressources et donc ses entraves.

- **Identifier ses investissements. Se donner les moyens de remaniements**
  
- **Comprendre son rapport à la valeur, à ce qui importe ;**
- **Élargir ses horizons :**
- **Résoudre des problèmes mais aussi problématiser : habiter des problèmes ;**
- **Un travail dans le cœur du métier.**