

Vial, M. (2006) *Le fantasme du tout évaluer, ou assumer le travail du négatif*. Conférence à la 1^{ères} journée nationale d'études des Instituts de formation des cadres de santé des Bouches du Rhône. *Contribution de la recherche en soins pour une dynamique d'efficience. Qualité des soins et économie de productions*. Marseille : 6 et 7 Novembre.

Le fantasme du « tout évaluer » Ou assumer le travail du négatif.

**Michel Vial
Mcf HdR
UMR ADEF**

J'ai retenu de l'introduction à ce colloque la volonté d'articuler les contraires. Puisque j'ai fait en 1997 mon habilitation à diriger des recherches exactement sur ce thème, je ne peux que saluer ce projet qui me tient à cœur. Mais l'expérience montre qu'avant de vouloir articuler les contraires, il est nécessaire de les distinguer. C'est le début du raisonnement dialectique. Et distinguer, ce n'est pas opposer. Il faudrait alors travailler à ne pas confondre les oppositions et les contradictions, les paradoxes et les contraires ... Mais pour aujourd'hui, distinguons. Car ce travail n'est pas fait, cela va être mon propos. Les gestionnaires veulent nous faire croire que l'évaluation « ça y est, c'est fait, on sait faire ! » puisque, dans le monde de la santé, on a les procédures qualité, les procédures d'accréditation, les procédures de mise en protocoles, les référentiels de bonnes pratiques, les évaluations des pratiques professionnelles... Oui, certes on a des procédures de mesure et de gestion mais est-ce à dire que l'évaluation, elle, est là ?

En fait, cette question ne peut être posée sans évoquer deux vieux débats qui ont été constitutifs de l'évaluation dans les années 1970/80. Le débat entre quantitatif et qualitatif : faut-il quantifier ? Tout peut-il se quantifier ? Quelle place faire au qualitatif ? Ce qui croise l'autre débat, concomitant, entre l'objectif et le subjectif : comment être objectif ? L'objectivité est-elle nécessaire ? Quelle place au subjectif ? Deux vieux débats qui ont trouvé leurs réponses dans la distinction fondamentale entre évaluer et contrôler...

Je vais aborder la question, qui pourrait être celle des limites de l'évaluation, dans une perspective psychosociale, à partir des recherches en éducation, et en particulier avec le référentiel psychanalytique. Avec ce point de vue, c'est aux acteurs, aux sujets que je vais m'intéresser, aux professionnels en tant qu'être de chair et de sang pour qui « Le travail n'est pas seulement l'activité incontournable mais le lieu d'un enjeu identitaire. »¹.

Je pense en effet que « La psychanalyse, en tant que *corpus théorique* conçu par Freud et enrichi depuis, constitue un ensemble interprétatif qui contribue à donner du sens aux activités humaines », que « la psychanalyse en tant *qu'ensemble théorique* peut aider à comprendre certains phénomènes »², comme les pratiques d'évaluation.

¹ Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L. (1996) *Crises, approche psychosociale clinique*. Paris : Desclée de Brouwer p.17

² Hatchuel, F. (2005) *Savoir, apprendre, transmettre. une approche psychanalytique du rapport au savoir*. Paris : la découverte, p

Vial, M. (2006) *Le fantasme du tout évaluer, ou assumer le travail du négatif*. Conférence à la 1^{ères} journée nationale d'études des Instituts de formation des cadres de santé des Bouches du Rhône. *Contribution de la recherche en soins pour une dynamique d'efficience. Qualité des soins et économie de productions*. Marseille : 6 et 7 Novembre.

- Ça s'évalue ?

-Oui, tout s'évalue, tout peut s'évaluer, on pourrait tout évaluer...

En fait, tout se mesure. On l'a vu pendant la seconde guerre mondiale dans l'exposition sur les juifs, de sinistre mémoire, où on donnait les mesures faciales permettant de les reconnaître ! La mesure fabrique son objet à partir d'une échelle, toujours arbitraire, qu'elle tend à donner comme naturelle et vraie. Une échelle, avec des échelons appelés critères et des poids attribués par codage à chacun de ces paliers. Quantifier ? Rien de plus facile... Il suffit d'oser ! Là est le plaisir : inventer un monde auto-référencé, auto-légitime, qui n'est validé que par la correction de ses procédures (de calcul) et non pas par ses liens avec l'existant... La mesure profère et prolifère, elle transforme tout en objet.

On sait ce qui se joue chez les adeptes de la mesure : le complexe de la balance (l'allégorie de la justice) et la scène de la pesée des âmes... Et ils vont jusqu'à émettre des « jugements de valeurs » qui ne sont que des rangements sous des étiquettes, dans des catégories qui ne se légitiment que parce qu'elles permettent des tris entre ce qui est décrété bon et ce qui ne l'est pas.

- Alors dans ce contexte, le Tout, c'est du presque rien !

L'opération fondamentale de la mesure, c'est la réduction de ce qui existe à un objet artificiel qui va être comparé à un gabarit idéal. On mesure en fonction de ce qui devrait être, on ne cherche pas à comprendre ce qui est. On mesure en toute logique, et c'est d'une logique formelle dont on parle, alors qu'on sait que les pratiques ne sont pas entièrement dans cette logique. On mesure en toute connaissance de causes, alors qu'on sait que jamais aucun humain ne pourra connaître toutes les causes d'un acte professionnel. On mesure consciemment, en toute rigueur, rationnellement, comme si l'humain n'était que rationalité.

La mesure (et plus largement le contrôle), isole les individus évalués, pesés et jugés (catégorisés) et est aveugle aux collectifs, aux relations et aux interrelations, aux liaisons entre professionnels. Pourtant on sait que les soins, par exemple, sont une pratique collective. On sait aussi qu'un collectif se construit et que c'est sans doute l'essentiel du travail des cadres... On sait qu'un collectif est auto-formateur et qu'il permet d'enacter³ des compétences imputables à aucun de ses membres. Mais des recherches sont en cours sur ce thème... Le collectif aujourd'hui échappe à la mesure.

D'autant plus que nous parlons bien ici de services et non pas de production d'objets. Les soins ne sont pas des produits, quoiqu'en disent les qualitiens, mais des constructions notamment de liaisons (sociales, affectives, humaines) : « La plupart du temps, n'en déplaise aux fonctionnalistes, l'acteur professionnel ne déroule pas une action selon un protocole établi d'avance et finalisée sur un objectif : il habite l'action qu'il est en train de faire ; il est lui, en action. L'action n'est pas posée devant lui, il ne la surplombe pas pour la contrôler

Vial, M. (2006) *Le fantasme du tout évaluer, ou assumer le travail du négatif*. Conférence à la 1^{ères} journée nationale d'études des Instituts de formation des cadres de santé des Bouches du Rhône. *Contribution de la recherche en soins pour une dynamique d'efficience. Qualité des soins et économie de productions*. Marseille : 6 et 7 Novembre.

par une « position méta », il est pris avec ce qu'il réalise, il se réalise en tant que professionnel par cette action. L'activité n'est donc pas toujours et obligatoirement finalisée, téléologique, téléguidées par l'objectif à atteindre, l'effet préconçu à obtenir. Les actes professionnels ne sont pas réductibles à des actions finalisées sur un but choisi au préalable ; et ordonnées, logiquement, dans des algorithmes ». ⁴

- Alors, c'est Ça qui évalue :

« Quant à Freud, il nous apprend que l'assise de l'identité et de la singularité du sujet réside non pas dans le Moi, qui se proclame maître et possesseur de la nature entière, mais dans cette partie de lui-même qui lui est inaccessible et qui s'exprime à son insu, dans le rêve, le lapsus, l'acte manqué ou encore le symptôme. » ⁵. Dont le « ça », cet incontrôlable, « l'arène où s'affrontent pulsions de vie et de mort » ⁶, avec ces processus qui nous échappent : la toute puissance, le désir de maîtriser l'autre et d'exercer son *emprise sur lui*.

Le désir d'emprise se caractérise par quatre passages à l'acte : « annihilation de la différence, illusion, destruction et réduction de l'autre au statut d'objet » ⁷. Ceci a été longuement étudié pour la formation ⁸, mais trop peu encore pour l'activité professionnelle du soin et de ce qui se fait passer pour de l'évaluation.

- Sous quelle forme ça se donne à voir ?

Le triptyque de Foucault : « Voir - Surveiller - Punir » ;

-le mythe de la transparence :vouloir tout rendre univoque, nier les opacités de la relation humaine ;

-le programme des sciences de la gestion : mettre à plat - contrôler la conformité - corriger ;

-le slogan qui recouvre un vrai modèle de l'évaluation contemporain : l'amélioration en continue, par l'auto-contrôle des actions

-le projet de rationalisation des pratiques : de réduction des coûts ;

-l'utilisation quasi exclusive du raisonnement de la prise de décision par la résolution de problèmes.

On reconnaît ici tous les symptômes du contrôle.

- Quand on veut tout évaluer, on risque de faire deux fois n'importe quoi :

Soit l'évaluateur se met à incarner le père et la LOI, à manier le fouet et la suspicion, à développer la méfiance envers l'autre. Et il butte sur le PFH (le p... de facteur humain qui

⁴ Extraits de Vial, M. et Mencacci, N . L'accompagnement professionnel, à paraître

⁵ Imbert, F. (1996) L'image ou la parole. Bouchard, P. *La question du sujet en éducation et en formation*. Paris : l'Harmattan, pp.147-180

⁶ Chemama, R. (1993) Dictionnaire de la psychanalyse . Paris Larousse p.35

⁷ Vallet, P. 2003 *Désir d'emprise et éthique de la formation*. Paris : l'Harmattan, p.40

⁸ Kaës, R., "Le travail psychique en formation", Barbier, J.M., sous la direction, *Signification, sens, formation*, Paris : PUF, 2000, pp. 139 - 154.

Vial, M. (2006) *Le fantasme du tout évaluer, ou assumer le travail du négatif*. Conférence à la 1^{ères} journée nationale d'études des Instituts de formation des cadres de santé des Bouches du Rhône. *Contribution de la recherche en soins pour une dynamique d'efficience. Qualité des soins et économie de productions*. Marseille : 6 et 7 Novembre.

empêche tous les mesureurs de contrôler en rond). Il répond par la mise en boîte systématique, le fin des fins étant la case « autre » qui permet de tout ramasser dans l'espoir de tout exploiter. C'est la gestion par les protocoles, par les fiches de postes, par les référentiels de compétences : la GRH...

Soit l'évaluateur se met à incarner la mère archaïque, persuadée d'être dans le don, sans contre-don, dans la compassion et l'amour ; en tous cas dans la générosité et la relation d'aide où il prend bien sûr la bonne place (celle du guide, du sain, du bien-portant). Et il se met dans un processus de séduction perverse comme on a pu le voir à propos de l'évaluation formative pour la réussite obligatoire, ou dans certaines formes dites d'accompagnement.

Former à l'évaluation, et à l'encadrement c'est préparer à une compétence d'importance : *la vigilance*, parce que « Tout métier de l'humain est contraint (...), à débusquer l'ombre derrière la lumière, l'intéressement derrière l'altruisme, l'égoïsme derrière la générosité, le narcissisme derrière le don. »⁹.

Reconsidérer l'évaluation :

En somme, on évalue avec ses pulsions, ses désirs, son plaisir dans un imaginaire leurrant : la puissance. L'évaluation devrait être le travail sur son rapport aux valeurs, c'est d'abord le travail sur son rapport au pouvoir. Ce pouvoir pris sur l'autre. Etre prévenu, c'est avoir l'espoir de ne pas en être le jouet. Donc, savoir que si tout peut s'évaluer, on évalue avec ce qu'on est, au-delà de ce qu'on sait et que vouloir tout évaluer, c'est un fantasme de toute puissance, une forme de paranoïa, une obsession.

L'évaluation n'est pas seulement une technique, ni un outil, n'est pas seulement du contrôle, du rendre compte et de la prise en compte, de la mesure, ni de la gestion¹⁰. C'est aussi :

- une opération : la hiérarchisation —et c'est la différence entre analyser (mettre en grille) et évaluer ;
- une culture : une formation est dès lors nécessaire, qui donne la connaissance des dispositifs existants et évite de répéter toujours le même ;
- un engagement politique : un travail de la liaison entre humains pour l'émancipation des acteurs professionnels ;
- un débat de valeurs : une quête du sens de ce qu'on fait, une mise au jour de son projet ;
- dans une relation éducative, contre la barbarie, parce que « 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.»¹¹.

⁹ Cifali, M. (1994) *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*, Paris : PUF, p.64

¹⁰ Ardoino, J. (2000) *Les avatars de l'éducation*, Paris : Puf

¹¹ Enriquez, E. (2003) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 1992, p.120

Vial, M. (2006) *Le fantasme du tout évaluer, ou assumer le travail du négatif*. Conférence à la 1^{ères} journée nationale d'études des Instituts de formation des cadres de santé des Bouches du Rhône. *Contribution de la recherche en soins pour une dynamique d'efficience. Qualité des soins et économie de productions*. Marseille : 6 et 7 Novembre.

Parce que l'évaluation n'est pas que du contrôle de la conformité, on n'évalue que ce qu'on veut *rendre intelligible* : " 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, [...] *aider les gens à comprendre au lieu de les aider à ne pas se tromper.* » ¹²

En conclusion, que savons-nous qui pourrait nous permettre de jouer avec l'évaluation et de sortir de l'obsession du contrôle ?

- Pas d'évaluation sans critères annoncés, négociés, explicités, travaillés, portant sur des liaisons.

- Pas d'évaluateur sans travail sur soi, sans positionnement épistémologique, sans réflexivité, sans posture jouée, sans questionnement éthique.

- Pas d'évaluation sans *projet* d'évaluation explicite répondant à trois questions :

- Au nom de quoi, j'évalue ?

- Avec quelle hiérarchie de valeurs ?

- Au service de qui ?

Pour articuler le besoin de gestion et de contrôle des coûts et la question essentielle du sens de ce qu'on fait, encore faut-il que les deux termes de la contradiction existent. La quête de sens est encore aujourd'hui clandestine, rejetée dans le luxe, l'accessoire, le privé : on pourrait pourtant l'organiser.

¹² Renard, J. (1996) *La qualité en formation*, Cibles n° 33, p19