

Evaluation, contrôle et accompagnement : où en est-on ?

Michel Vial, Nicolas Goubkine, Annie Tellini.

Michel Vial, directeur de recherche, consultant, Président de l'Institut RéseauEval¹.
Nicolas Goubkine, chargé de cours en Evaluation, Directeur du Cabinet Humanum Est consultant, Secrétaire de l'Institut RéseauEval.
Annie Tellini, consultant, Directeur du cabinet Canopée Intervention, Labellisateur RéseauEval.

Introduction

Dire que l'évaluation oppresse, et s'en plaindre, semble être pour la plupart des gens une évidence, un consensus, l'occasion d'une communion, entre la poire et le fromage, avec des discussions du café de commerce. Dénoncer l'évaluation, c'est facile, c'est en train de devenir un sport. Déjà, dans les années soixante et dix, Guy Berger, plus subtilement, intitulait un de ses articles « Que nous prend-il à évaluer ? »... Tout le monde croit savoir de quoi on parle, parce que tous disent avoir, ou avoir eu une pratique d'évaluation, alors qu'il s'agit d'une *expérience* de l'évaluation. Et cette expérience est souvent malheureuse. Le problème se pose d'une façon particulièrement insistante, puisque l'immense majorité des évaluateurs en exercice n'ont, de fait, *jamais été formés en évaluation*...

Si on réfléchit un tant soit peu, la question de l'évaluation se complique. C'est d'abord parce que le contrôle est de l'ordre du nécessaire, et que l'accompagnement, lui, est essentiel. Les deux ne sont pas équivalents, tant et si bien que tant que le nécessaire n'est pas assuré, l'essentiel reste un luxe. Mais que quand le nécessaire règne en maître, la question du sens est

¹ voir reseaueval.org

évincée. Et pourtant, s'intéresser à l'évaluation dans son métier, c'est se professionnaliser... Il restera, dans un dernier point, à caractériser l'évaluation, ce par quoi personne ne commence, tant il est cru que ce n'est ni un concept, ni un élément d'une théorisation et qu'aucune culture en la matière ne serait utile.

Nous allons parler de l'évaluation en éducation, dans le champ des ressources humaines, dans les métiers de l'humain, ce qui implique de mettre hors champ :

- L'évaluation de la fabrication des objets : dans les chaînes de montage, quand la sécurité est confondue avec la qualité et qu'on multiplie les contrôles techniques, autrement dit l'évaluation des objets fabriqués dans le monde industriel, où on donne l'exclusive aux procédures.

- L'évaluation dans la finance internationale où, sous l'effet de la mondialisation, on impose un modèle de la mesure des coûts, une surveillance des mises en actes des politiques publiques par des standards indiscutables appelés « normes budgétaires ».

- L'évaluation médicale qui est un décalque de la méthode expérimentale, pour traiter les symptômes, en passant de l'animal à l'homme, sans discontinuité ; où il s'agit de faire la preuve de l'efficacité du traitement.

Ces trois types d'évaluation obéissent à d'autres impératifs que l'évaluation en éducation, bien que le cadre général de notre analyse puisse les intéresser, s'ils réintroduisaient dans leur vision l'homme au travail qu'ils ont évincé.

2. Contrôler, c'est nécessaire

Trente ans après les travaux de Jacques Ardoino, qu'on se refuse à lire, on dit encore que l'évaluation n'est que de la mesure pour « juger » de la valeur et contrôler la conformité, réduisant ainsi d'emblée et sans discussion l'évaluation (le tout) au contrôle (la partie).

Il est vrai que cet auteur dont les écrits n'ont pas pris une ride, a passé la plupart de son temps à opposer contrôle et évaluation, le premier traînant depuis son origine comptable (le registre des comptes, le contre-rôle) une idée de vérification de la conformité préétablie. Une idée de « gestion des bonnes procédures » qui tourne au contrôle policier, tatillon et souvent « pervers », puisque tout ce qui n'est pas prévu dans le référentiel de départ est déclaré inexistant, sans valeur, ou faux et à corriger. Contrôler, c'est comparer un référent (un gabarit) et un référé (l'objet à évaluer) pour vérifier le changement (Barbier, 1985).

Tandis que l'évaluation sortait de cette opération de nettoyage sémantique, étincelante, positive, propre : l'idée que le référent se co-construit, que c'est l'imprévu qui fait sens. Et que tout ce qui se passe dans la marge du programmatique renvoie à ce qui importe, à ce qui se crée et fécondera le planifié, si on lui accorde de la valeur, de l'importance, si on s'y intéresse pour discuter, débattre, remettre en question les orientations arrêtées, et justement, les faire repartir. Alors, le contrôle serait négatif, méchant et l'évaluation positive, gentille ? Même le genre, en français, permettrait d'aller jusqu'à dire que le contrôle, masculin, est impérialiste, alors que l'évaluation, féminine est démocrate... On a cru pouvoir en déduire que moins il y aurait de contrôle, plus il y aurait de l'évaluation, se donnant ainsi une attente qui allait être déçue avec la fin des trente glorieuses et l'invasion partout, tout le temps, de procédures de contrôle dans l'empire de la Gestion (économique).

Giust-Desprairie (2003, p. 232), l'a fort bien dit : l'économique (le comptable) est devenu la valeur des valeurs, l'universel évident qui mènerait le monde et sa globalisation : « Il est pris comme une donnée anhistorique. Rien n'est considéré aujourd'hui comme définitif, les valeurs, les croyances s'équivalent, sauf l'économique qui, lui, légifère pour l'éternité et pour le monde entier. (...) L'économique comme universel fait d'un registre de la réalité sociale un invariant. Cette réalité indiscutable (« les faits sont là... ») a pour conséquence de poser un point aveugle compromettant les échanges, l'exploration et la compréhension des différents registres constitutifs de la réalité sociale dans leurs logiques propres et dans leurs connexions. ». Ne nous trompons pas : ce n'est pas le contrôle qui est devenu terroriste, c'est la gestion comptable, le contrôle n'est que son instrument.

Comment cela se fait-il ? Il ne suffit pas d'invoquer la nécessité d'avoir à contrôler ce que l'on fait pour en vérifier la qualité, là-dessus tout le monde sera d'accord. Encore faut-il le rappeler : l'organisation humaine peut être dévoyée (y compris sans qu'elle le sache) et quand il n'y a pas de contrôle, la dérive clientéliste, sectaire, mafieuse ou dictatoriale s'installe et règne. La nécessité du contrôle est parfaitement compatible avec le sens démocratique. L'ordre social est utile, mais il est dangereux parce qu'il est hégémonique : il a tendance à ne pas supporter le moindre désordre. Alors la « pression évaluative » est ressentie, la guerre s'installe pour atteindre des objectifs à tout prix, les faibles en souffrent, les chevaliers partent en campagne et dénoncent les dégâts du contrôle... Alors que ce n'est pas le contrôle qui est néfaste, c'est l'usage qu'on en fait, mécanique, systématique, unique, assommant. Il n'y a pas de « folie évaluation » (Abelhauser, Gori, & Sauret, 2011) mais *une folie du contrôle*. Ce n'est pas

« la question de l'évaluation qui est montée en puissance progressivement dans tous les domaines de la sphère publique et privée », mais celle du contrôle. Et si « partout l'objectif est de tenter de rendre les actions entreprises plus rationnelles et plus rentables, où rigueur d'analyse et rigueur budgétaire se sont cumulées »², c'est d'abord le « partout » qui inquiète. L'effort de rationalité est nécessaire, la rationalisation de toute la vie et de tout ce qui vit, elle, est une enflure insupportable. Comme est insupportable que l'on réduise l'évaluation au contrôle.

Et d'ailleurs, ce n'est pas la seule enflure du contrôle qui fait problème, c'est la formation à l'évaluation, et notamment aux enjeux. Enjeux du contrôle à connaître, pas seulement pour savoir ce que l'on fait et ce que l'on peut en attendre, mais aussi pour communiquer, expliquer et faire de la pédagogie. Notre constat (à RéseauEval), c'est bien une dérive liée à l'absence de discernement. Savoir quand on doit contrôler permet aussi de savoir quand on doit cesser de le faire, et quand s'impose l'autre logique de l'évaluation : l'accompagnement.

3. Accompagner, c'est essentiel

Le contrôle n'est qu'une des deux logiques de l'évaluation. Il a été long et ardu de nommer l'autre logique, celle qui fait la promotion des possibles, là où le contrôle se restreint à la correction des faisables. Le contrôle étant dans le « rendre compte », consiste à piloter le changement, dans la résolution de problèmes, pour la rationalisation des pratiques, par la régularisation (retour à la norme de départ). Tandis que le reste de l'évaluation étant dans le « rendre intelligible », consiste à accompagner le changement, dans la problématisation des enjeux, pour élucider l'activité des sujets, par la régulation (réorientation vers de nouvelles normes) (Vial, 2001). Parler de « logique formative » faisait confusion avec le dispositif en éducation du même nom, parler du « reste de l'évaluation » (tout ce qu'il reste quand on ne fait pas de contrôle) semblait dire que ce n'était pas important et renvoyait à l'art d'accommoder les restes... Puis est venue la mode de l'accompagnement. Parler de logique de l'accompagnement semble aujourd'hui satisfaisant. L'accompagnement n'est pas un dispositif de conseil, n'a rien à voir avec l'aide et consiste à « être avec l'autre » sur son chemin (Vial & Mencacci, 2007), c'est aussi une logique d'action de l'évaluation.

² Problématique ou argument de ce numéro.

Accompagner, c'est hiérarchiser ce qui importe, pour valoriser le changement. Hiérarchiser, c'est comme dans l'escalade, voir immédiatement les points d'appui sans avoir besoin d'analyser carré par carré la paroi. C'est le travail des valeurs en actes. C'est naviguer à l'estime (Hameline, 1987) : pas de relevé systématique, pas d'analyse qui détaillerait un à un les éléments, ni de diagnostic. D'emblée appréhender l'importance des blocs déjà valorisés dans la situation. Le monde n'est pas mis à plat, il est immédiatement pris dans des hiérarchies de valeurs.

Alors que la logique de contrôle est un programme d'objectivité, pour vérifier la conformité, une expertise des normes pour une sélection du conforme et une stabilisation, une structuration de la chose faite ; la logique de l'accompagnement est une expérience pratique, un éprouvé dans une praxis pour la rencontre avec l'autre : un débat de valeurs, une adresse à l'autre, une dialogie. Une logique d'action qui comporte des opérations spécifiques et des attitudes caractéristiques de celui qui la met en œuvre. Parce qu'on l'oublie souvent que l'évaluation n'est pas un outil, ni une technique désincarnée, c'est une pratique : une activité au cœur du métier³. Une activité, au sens de « tout ce que fait un acteur » : les savoirs qu'il convoque, ce qu'il ressent, pense (Lhuilier, 2006), refuse, (Clot, 1998), discute (Schwartz, 2001), et qui dépend de l'état d'esprit dans lequel le geste se fait (Vial, 2012).

4. Caractériser l'évaluation

La représentation sociale ordinaire, dans le sens commun, de l'évaluation encore aujourd'hui est que ce serait une technique sans lien avec le sujet qui l'emploie, un ensemble de procédés à l'évidence les plus proches possible d'un idéal vague de scientificité (la fameuse rigueur ou l'objectivité) pour mesurer ou, par exemple, vérifier l'acquis. C'est cette représentation erronée de l'évaluation qui impose la pression. La pression vient de l'intérieur, le résultat d'un positionnement épistémologique inadéquat : « on me veut du mal ». C'est l'angoisse qu'ont les gens quand on parle d'« évaluation » : c'est la peur de perdre la face devant les autres. C'est la peur d'être l'objet d'un jugement de valeur. Ils se mettent en posture d'être contrôlés. Les professionnels se vivent comme des « évalués », ils ne se posent pas comme des « évaluants », des participants actifs à l'évaluation : ils ne s'emparent pas des

³ En tous cas des métiers de l'humain, dans le champ des ressources humaines, dans la relation éducative.

occasions de proposer des critères, ils refusent l'évaluation et ensuite se plaignent qu'on leur impose des référentiels venus d'ailleurs.

Or depuis 30 ans, on assiste à un approfondissement de l'évaluation (Cardinet, 1979) : de la norme à la règle, du mécanique au biologique, du vivant jusqu'à l'humain ; de l'expérimental jusqu'à la clinique ; de l'extérieur objectif à la prise en considération du travail des sujets, jusqu'à l'organisation des interrelations subjectives ; de la norme sélective en passant par la prescription jusqu'à la négociation et la coopération dans le projet, en situation. L'évaluation couvre l'ensemble de ces conduites.

L'évaluation est une pratique sociale, comme on dit (cette expression est redondante : toutes les pratiques sont sociales). Cela signifie que *dans le comportement des gens apparaissent ou se produisent des scénarios, des scripts, des routines, des habitus ou habitudes, des patterns, des schèmes, des schémas, des modèles et que ces comportements sont partagés à un moment donné par un ensemble de gens, sans qu'ils le sachent, la plupart du temps (Vial, 2012 b). Autrement dit, que des stéréotypes circulent sur lesquels se créent des consensus, des accords à un moment donné, subis, comme d'affirmer que l'évaluation serait « une dictature du chiffre », « un instrument de normalisation généralisé »...*

Alors que les recherches en éducation nous ont appris que l'évaluation se caractérise par le rapport que les sujets entretiennent avec ce qui importe, avec le sens. *L'évaluation est le rapport que des sujets entretiennent avec la valeur. Evaluer signifie d'abord identifier et communiquer le sens, l'essentiel, ce qui importe dans ce qu'on fait : ce qui vaut. Évaluer, c'est donc contrôler et interpréter ; surveiller et questionner le sens de ce qu'on fait.* Toute autre définition de l'évaluation est une définition d'école, inscrite dans un courant de l'évaluation. A partir du moment où on définit quel est le rapport aux valeurs, on entre dans un modèle d'évaluation. Les études et les recherches en évaluation ont mis à jour des conceptions de l'évaluation de moins en moins technicistes, de moins en moins asservies au fonctionnalisme, plus larges, plus souples, plus humaines.

5. Se former aux concepts de l'évaluation, c'est se professionnaliser

L'évaluation est au cœur de l'agir sous la forme d'opérations et d'attitudes : de processus qui soutiennent et permettent l'activité : processus d'orientation, processus de référenciation, de conceptualisation dans l'action... ces processus (pour ne parler que de ceux-

là) sont en jeu dans un ensemble d'attitudes vis à vis du savoir, de l'autre, de l'édification identitaire ... qui activent des dispositifs d'évaluations que l'on ne peut travailler sans avoir recours à des concepts suffisamment discriminants.

Travailler les concepts de l'évaluation —ne serait-ce que les logiques évoquées précédemment, et en faire un travail approfondi sur soi, permet de se repérer dans des modèles de processus qui se situent au cœur de l'élaboration des savoirs, des compétences et au cœur des processus de régulation de ces savoirs. On trouve, par exemple, des processus d'évaluation en continu dans le développement des compétences professionnelles en situation. L'évaluation y est un processus au cœur de la régulation par le professionnel lui-même de ses compétences, lui permettant, et de s'adapter en permanence aux exigences attendues par le milieu dans lequel il cherche à réussir, et de proposer du neuf. « Le sujet lui-même détecte les normes explicites ou implicites de son environnement, ce qui l'aide à valoriser, et à faire reconnaître ses performances » (Nagels, 2011).

L'Institut RéseauEval, que nous représentons ici, prend justement pour idée de départ que se professionnaliser à partir d'un travail épistémologique en évaluation permet de jouer les postures professionnelles. La lecture de la pratique du métier est optimisée quand elle se sert des concepts de l'évaluation comme grille de lecture (Vial, 2001). En effet, ces concepts donnent à comprendre des dimensions de l'agir qui sont rarement parlés dans les approches de professionnalisation (formation, analyse des pratiques, coaching, supervision...), ce qui permet de dialectiser (mettre en travail son rapport au savoir par une approche plurielle, herméneutique) les enjeux et d'en donner une lecture plus riche. L'évaluation contribue à créer chez les professionnels plus d'autonomie, plus de fonction critique, plus de créativité, plus de pertinence aux contextes.

L'évaluation est une pratique dans le champ des ressources humaines qui se décline en plusieurs *thématiques*, correspondant à des processus dans l'organisation, dont l'importance varie selon le modèle d'évaluation convoqué :

- *cognitive* (production de connaissances sur l'objet d'évaluation),
- *instrumentale* (visant à produire des stratégies d'amélioration ou du changement),
- *d'orientation* (visant à proposer une politique pour l'organisation),
- de *professionnalisation* des acteurs qui se repèrent dans leur pratique et s'autoévaluent pour être réflexifs, autonomes et responsables.

L'évaluation est une pratique greffée sur une autre pratique qui s'en distingue par un travail des critères, une convocation ou un débat de valeurs, qui traduit le désir de rendre compte ou de rendre intelligible ce que l'on fait. L'éthique est indissociable des pratiques d'évaluation.

Conclusion :

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 que la pratique de la notation, ni l'application de standards indiscutables. Elle ne se restreint pas à des moments identifiables, spécifiques appelés audit, bilans, tests, épreuves avec des objectifs à atteindre, des comportements à obtenir. L'évaluation n'est plus un simple dispositif linéaire, chronologique et discontinu (diagnostic - formatif - sommatif) entrecoupé de remédiations, de réajustements pour la réussite obligatoire. 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. La culture en évaluation est ici déterminante, comme ailleurs : préférer ou pester, sans rien y connaître, ce n'est pas sérieux.

Promouvoir une évaluation qui n'en reste pas au contrôle est l'objet de RéseauÉval qui enquête et publie des études sur l'état d'une question vive, labellise les évaluateurs et diffuse la culture en évaluation, son histoire, ses modèles : des concepts, des résultats de recherche en sciences humaines, pour favoriser des rencontres et des débats. Le but est d'affiner l'approche des questions sociales, éthiques et pragmatiques que posent les pratiques d'évaluation dans le champ des ressources humaines.

Bibliographie

- Ardoino, J. & Berger, G. (1986). L'évaluation comme interprétation. *Pour* n°107, pp.120-127.
- Ardoino, J. & Berger, G. (1989). Fondements de l'évaluation et démarche critique. *AECSE* n°6, pp. 3-11.
- Ardoino, J. & Berger, G. (1989). *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*. Paris : RIRELF.
- Ardoino, J. (2000). *Les avatars de l'Education*. Paris : PUF.

- Abelhauser, A., Gori, R. & Sauret, M-J. (2011) *La folie Evaluation, les nouvelles fabriques de la servitude*. Paris : mille et une nuit.
- Barbier, J-M. (1985). *L'évaluation en formation*. Paris : PUF.
- Cardinet, J. (1979). L'élargissement de l'évaluation. *Education et recherche*, 1, n°1, pp. 15-34.
- Clot, Y. (1998). *Le travail sans l'homme ?* Paris : la découverte.
- Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES.
- Hameline, D. (1987). De l'estime. Delormes, C., *L'évaluation en question*. Paris : ESF, CEPEC, pp.193- 205.
- Lhuillier. D. (2006). *Cliniques du travail*. Paris : Eres.
- Nagels, M. (2011). *Un modèle empirique de l'évaluation régulatrice du développement des compétences*. Evaluation et enseignement supérieur. Paris :Actes du 23^{eme} colloque de l'Admée-Europe.
- Schwartz, Y. (2001). Théories de l'action ou rencontres de l'activité ?, *Raisons Educatives, Théories de l'action et éducation*, pp.67-91.
- Vial, M. (2001). *Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : De Boeck Université. Seconde édition : 2009.
- Vial, M. & Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck Université.
- Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation : méthodes, dispositifs, outils*. Bruxelles : de Boeck Université.
- Vial, M. (2012 b). Les modes de pensée, organisateurs des modèles d'évaluation : pour la reconnaissance d'une épistémologie profane. *Raisons éducatives* N°16.