

3ème édition

les
rendez-vous

des acteurs de la formation,
de l'insertion et de l'accompagnement

LES USAGES SOCIAUX DE L'EVALUATION

Nancy

29 janvier 2013

Les usages de l'évaluation aujourd'hui.

- Michel Vial
 - Côté chercheur :
- Professeur des universités.
- Aix-Marseille Université ; laboratoire EA 4671 ADEF (Apprentissage –Didactique –Evaluation)
- Equipe EFE (Education – Formation – Evaluation)



- Côté militant :
- Membre fondateur de **RéseauEval**,
- Institut pour le développement de l'évaluation dans les pratiques professionnelles
- (Voir reseaueval.org)



Etudier – organiser – valoriser

l'évaluation dans les pratiques professionnelles

- Côté praticien :
- Formateur, consultant, superviseur,
- associé au **Cabinet Canopée Intervention**,
- (voir **canopee-intervention.org**)
- « la relation humaine s'apprend »



La commande

- *A quoi sert l'évaluation, aujourd'hui, dans notre société et plus précisément dans le champs de la formation, de l'insertion et de l'accompagnement ?*
- *Quelles questions soulèvent ces usages de l'évaluation pour l'évolution des champs de la formation, de l'insertion et de l'accompagnement ?*

- **1 De quoi parle-t-on ? et à quoi ça sert ?**
- **2 jauger / juger ou comprendre ?**
- **3 perspectives**

Le champ des ressources humaines

- **« le champs de la formation, de l'insertion et de l'accompagnement »**
- **On aurait pu dire :**
- **du travail social,**
- **de la santé,**
- **du scolaire, de l'universitaire,**
- **du management ou du commandement...**
- **Bref, des ressources humaines**

Ressources humaines désigne

- un secteur d'activités, de travail entre humains.
- un domaine de compétences spécifiques (qu'on ne confondra pas avec le poste de Directeur des ressources humaines).
- l'ensemble des métiers de la relation humaine.

-

Ressources humaines veut dire que ceux---là avec qui on travaille, ont des **ressources *parce que ce sont des humains***, des ressources incomparables aux ressources de la nature – et que sans eux, rien ne se ferait. Ils sont l'entreprise qu'ils servent.

Hors champ

- --- **L'évaluation de la fabrication des objets** : dans les chaînes de montage, quand la sécurité est confondue avec qualité et qu'on multiplie les contrôles techniques,
- autrement dit **l'évaluation des objets fabriqués dans le monde industriel où l'on donne primat aux procédures.**
-
- --- **L'évaluation dans la finance internationale** où sous l'effet de la mondialisation, on **impose un modèle économique de la mesure des coûts,**
- une surveillance des mises en actes des politiques publiques **par des standards indiscutables appelés « normes ».**
-
- --- **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.

1. A quoi sert l'évaluation, aujourd'hui, dans les ressources humaines ?

- **À contrôler (vérifier la conformité / trier / calibrer)**
- **À rendre des comptes**
- **à stabiliser, solidifier, réifier**

- **À prendre du pouvoir<> sur le PFH**
- **À terroriser <> rendre responsable**
- **À aliéner (créer de la dépendance) <> rendre autonome**

A quoi sert le contrôle, aujourd'hui, dans les ressources humaines ?

- **À faire marcher droit, à mater,**
- **à la dite cohésion des équipes**
- **À tracer des trajectoires pour des objectifs**
- **Économiques, rentables, efficaces**
- **À faire participer, Faire adhérer, Rendre capable de...
« améliorer en continu ses pratiques »**
- **À utiliser l'humain comme un moyen**
- **À imposer des procédés pour gérer les procédures**
- ***C'est La folie du contrôle* (et non pas de l'évaluation)**

La dimension économique se fait passer pour un universel

- « l'économique 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'efficacité est prise pour une « valeur en soi confondue avec l'efficace, avec pour corollaire **l'instrument comme finalité** et comme fondant une rationalité réduite à des relations causales et au calcul. Est vrai ce qui marche (rationalité instrumentale), et que cela marche est une fin ».
- Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif*. Toulouse : ERES, p.232-234

- Conséquences : croire que « c'est le monde lui-même qui marche ainsi, **abstraitement, dans un invisible des intérêts et dans une globalité objectivée.**
- Croire que la rupture est le « facteur unique de changement [...]. Pour qu'il y ait développement et pour augmenter la performance, **il faut casser les choses, rendre les situations précaires, instaurer la menace, briser les équilibres antérieurs** ».

- « Poser d'emblée un invariant **empêche que se développent d'autres imaginaires**, que se tissent d'autres significations [...]
- introduit un rapport au temps dans une urgence **qui annule et attaque le travail de la pensée et de l'élaboration**[...].
- La rationalité explicative causale n'autorise que le recours à **du déjà donné, déterminant externe qui échappe à tout travail de sens**. [...]
- **L'imaginaire est alors transformé en fatalité, en destin**. Ce fatum prend [...], envahissant l'espace mental et **empêchant l'émergence de nouvelles combinatoires**.

- Si le monde marche abstraitement, les situations sont pensées en extériorité mais aussi de façon globale. Elles sont **décontextualisées** et les groupes recherchent du sens en soi, renonçant à élaborer des significations [...].
- Cette globalisation [...] conduit à entrer, par mesure défensive, **dans des processus de schématisation impropres au dégagement du sens, et entraîne des conduites de stéréotypies et de stigmatisation qui arrêtent, là encore, la circulation imaginaire. »**
- Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif*. Toulouse : ERES, p.232-234

Où est passée l'évaluation ?

- **Aux marges**
- **« Dans l'impensé du système » (Ardoino, 1991)**
- **Dans le réel de l'activité**
- **Dans la mode de l'accompagnement**

2. Un symptôme/indicateur : le jugement

- **La valeur (ce qui importe) est devenue ce qui compte,**
- **ce dont on doit rendre compte,**
- **l'aboutissement d'un jugement, d'un pesage pour sélectionner, vérifier la conformité.**
- **La valeur est réduite à la morale, dans le ciel des Idées.**
- **L'évaluateur décrète la valeur : il porte un jugement pour sélectionner,**
- **vérifier la conformité,**
- **contrôler et prendre la décision de garder ou jeter ce qu'il évalue.**

confusion entre les différents sens du mot « jugement » :

- **1. le fait que que l'homme puisse comprendre, expliquer, savoir ce qu'il en est du monde ou se le faire croire.**
- **On ferait mieux alors de parler *d'entendement*, cette capacité humaine de décider ce qui est valable ou non, qui est l'apanage de la raison et donc limité. Un peu d'humilité serait de mise.**
- **2. la prise de décision (savoir ce qu'il « faut » faire, en toute logique, après un examen de la situation : « Je juge qu'il est inutile de continuer »).**
- **Il suffirait de dire qu'on le décide et qu'on en prend la responsabilité**

- **3. le verdict posé après un procès, une instruction, une enquête dans le monde judiciaire où un accusé joue son destin (« Tu n'es pas compétent »).**
- **Se demander alors quelle peine on fait encourir.**
- **4. comme synonyme de bilan, ce qui consiste à faire la somme, l'état des lieux ;**
- **le risque est alors d'oublier que le résultat d'un bilan est relatif à la qualité des opérations conduites et non pas vrai.**

le mythe fondateur de la mesure : la pesée des âmes

- **peser le pour et le contre, décider de la validité, préférer un verdict.**
- **Le jugement de valeur alors n'est qu' « une réponse dont on a évacué tout ce qui la constitue comme réponse » et qui n'a donc que l'apparence de la vérité.**
- **De fait, le jugement de valeur en dit plus long sur celui qui l'émet que sur celui qui en est l'objet.**

3. Quelles questions soulèvent ces usages de l'évaluation pour l'évolution du champ des ressources humaines ?

- **La formation des acteurs à la culture en évaluation**
- **-> La confusion entre évaluer et contrôler**
- **L'emprise du modèle structuralo - fonctionnaliste**
- **-> Poiésis contre praxis, Le fabriqué contre l'agir**

Quelles questions soulèvent ces usages du contrôle ?

- **Le prêt à penser - La doxa - La langue outil : l'amnésie épistémologique**
- **La méthode universelle - Les guides pour les nuls - Les standards - les grilles : l'enflure instrumentale**
- **Le déni : l'éthique fait partie de l'évaluation**

Quelles perspectives pour l'évaluation qui ne se réduit pas au contrôle ?

- Accepter le contrôle comme **nécessaire**
- Et l'accompagnement comme **essentiel**
- Différencier **évaluation des politiques publiques** et **évaluation des pratiques**
- Pour une évaluation
- entre vérification et questionnement
- En continu
- Située.

Pour éviter la confusion

- **Former les équipes, les usagers, les professionnels aux modèles de l'évaluation existants**
- **Formation à l'évaluation comme travail identitaire**

- Merci de votre écoute

- **micelvial.com**
- **reseaueval.org**
- **canopee-intervention.org**

MANAGER  RH

Michel VIAL
Armand MAMY-RAHAGA
Annie TELLINI

Accompagnateur en RH

Les quatre dimensions
de l'accompagnement
professionnel

