HAL open science

Evaluer en contexte d'interaction, en contexte de conduite de l'action

Jean-Marie Barbier

▶ To cite this version:

Jean-Marie Barbier. Evaluer en contexte d'interaction, en contexte de conduite de l'action. 2022. hal-04030117

HAL Id: hal-04030117
https://cnam.hal.science/hal-04030117

Submitted on 14 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

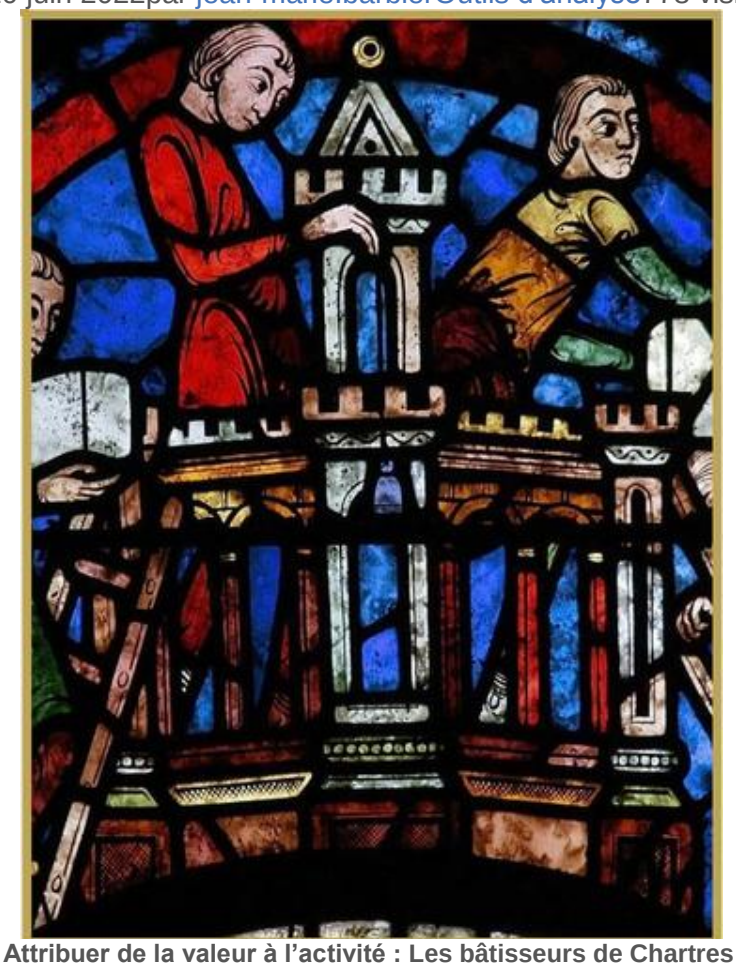
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

Innovation pédagogique

EVALUER EN CONTEXTE D'INTERACTIONS / EN CONTEXTE DE CONDUITE DES ACTIONS

10 juin 2022par jean-marie.barbierOutils d'analyse778 visites0 commentaire



Attribuer de la valeur à l'activité : Les bâtisseurs de Chartres

Jean-Marie Barbier

Formation et apprentissages professionnels UR Cnam 7529
Chaire Unesco ICP Formation professionnelle, Construction personnelle, Transformations Sociales

Reconnaitre les processus évaluatifs

Le phénomène est caractéristique des sociétés contemporaines à orientation libérale : jamais les processus évaluatifs n'ont été aussi omniprésents, dans la vie professionnelle, dans la vie sociale comme dans la vie personnelle.

Ils sont observables d'au moins trois façons :

- *Dans l'engagement* des actions, ou des interactions avec autrui : les engagements d'actions supposent de la part des sujets une *hiérarchie de préférences* d'activités, ou d'interactions avec autrui, à partir desquelles il est possible d'inférer ce que nous pouvons appeler des ***évaluations en acte*** .

- *A travers l'expérience de représentations accompagnant les actions,* accessibles à la conscience des sujets agissant et pensant, repérables par exemple par des méthodes comme l'entretien d'explicitation https://www.cairn.info/vocabulaire-des-histoires-de-vie-et-de-la-recherch—9782749265018-page-340.htm . On peut parler alors de ***représentations évaluatives*** *,* si fréquentes et si banales s'agissant des *représentations de la situation d'action, de soi en action, de l'action en train de se faire* (les fameux *-ing* en anglais) ou plus largement des représentations pour l'action.

- A travers le repérage d'activités *produisant ou spécialement organisées pour* produire des jugements de valeur. Dans d'autres textes, nous avons pu parler **d' *évaluations spontanées ou instituées*** https://www.cairn.info/evaluer-en-protection-de-l-enfance—9782100721382-page-81.htm. Les actes professionnels d'évaluation sont des évaluations instituées ; ils ont pris une place considérable.

Reconnaitre ces processus évaluatifs constitue un *enjeu* humain et professionnel majeur. Compte tenu des dégâts qu'entraine aussi aux yeux de nombre d'acteurs la multiplication d'actes d'évaluation sociale tout au long des parcours de vie https://www.babelio.com/livres/Pennac-Chagrin-decole/53168 , ce n'est pas un hasard si on a pu constater un souci particulier de

compréhension et d'analyse de ces processus *dans des contextes de protection de la construction des identités* (cf. supra : protection de l'enfance)

Évaluer, c'est produire une représentation et/ou énoncer un jugement attributif de valeur

1. Aujourd'hui, évaluer est devenu presque l'équivalent de penser, de se représenter les activités et les actions.

L'évaluation est souvent énoncée comme un *concept mobilisateur, un agir souhaitable,* une *représentation finalisante susceptible de contribuer à l'engagement dans l'action* (https://www.puf.com/content/Vocabulaire_danalyse_des_activités,p.173-174,68).

« Évaluer pour évoluer », expression très répandue dans le monde de la formation et du développement, résume en quelques mots la pression sociale à construire, par l'évaluation, *un soi conforme aux attentes sociales*. Ce privilège donné à la dimension prescriptive de l'évaluation contribue souvent à favoriser l'apparition de confusions et d'ambiguïtés sur la démarche, relevées par nombre d'auteurs (*https://www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2010-1-page-25.htm e . Ne pas se tromper d'évaluation-J-M.de Ketele).*

Or la signification du terme est très précise : évaluer c'est *attribuer de la valeur* (et non déterminer une valeur existante, comme le veut la tradition positiviste). Dewey parle d'ailleurs davantage de *valuation* et non d'évaluation ('ex-traction' de la valeur) https://journals.openedition.org/traces/833. Le produit de l'évaluation est à minima une représentation évaluative et, s'agissant de l'évaluation instituée un énoncé. *La valeur est l'énoncé d'un* ***rapport d'ordre, de hiérarchie*** *dans un ensemble de rapports sujets-activités-environnements* (https://www.innovation-pedagogique.fr/article8209.html).

Le mot *valeur* est certes utilisé avec des significations différentes dans des contextes variés : économie, philosophie, linguistique, sociologie, psychologie, mathématiques, art. Mais au-delà de la diversité de ces emplois, on constate deux invariants liés : les valeurs sont constituées par une chose dissemblable susceptible d'être échangée contre celle dont la valeur est à déterminer, par des choses similaires qu'on peut comparer avec celle dont la valeur est en cause. ***Elles sont le rapport des choses entre elles en tant qu'elles ont un rapport avec l'activité d'un sujet*** (Louis Lavelle, Traité des Valeurs, Paris 1943 https://gallica.bnf.fr/ark :/12148/bpt6k48109641.texteImage*)*

Évaluer se distingue notamment de deux autres activités dont elle est proche parce qu'elles sont aussi des activités de pensée et/ou des actes discursifs sur les activités et les actions *: l'activité de contrôle et l'activité d'analyse*.

Contrôler consiste ***à produire des informations, des représentations partagées sur la performation,*** *l'accomplissement d'activités ou d'actions https://www.innovation-pedagogique.fr/article9864.html* .

Analyser consiste ***à produire des corrélations entre des informations*** *produites sur des activités ou des actions* ***. L'analyse produit des représentations/des énoncés sur des liens entre des faits,*** *lesquels sont eux-mêmes des représentations ou des énoncés d'existants.* Les ***existants sont des entités du monde présentes à l'activité*** des sujets et par là même devenus objets. Pour Berkeley, être c'est 'être perçu'.

L'analyse produit notamment des savoirs . Les savoirs sont des énoncés associés de façon relativement stable à des représentations ou à des systèmes de représentation sur le monde et sa transformation ; ils font l'objet d'une validation sociale se situant habituellement sur le registre du jugement de vérité(vrai/faux) ou du jugement d'utilité (efficace/inefficace) https://theconversation.com/savoirs-connaissances-capacites-competences-une-question-sociale-et-politique-91639 .

2. Différentes par leur produit, les activités de contrôle, d'analyse et l'évaluation ont néanmoins un point en commun. Elles impliquent les unes et les autres une activité **d'identification d'existants**, mentale et/ou discursive.

Dans le cas de l'évaluation comme dans le cas du contrôle et l'analyse, on parle de *données*, de data, d'informations. La rigueur du contrôle, de l'analyse comme de l'évaluation implique un partage de représentations ou une communication sur des existants, souvent désignés en termes d'*établissement* de données. On parler aussi d'*objectivation*.

Ce partage suppose *le choix d'indicateurs* ou de *catégories d'informations* à partir desquelles sont opérées, une fois produites, des inférences sur les entités du monde- objets d'intérêt. *La construction des indicateurs se fait en rapport avec la définition de l'objet à contrôler, analyser ou évaluer*. Dans l'acte de contrôle, dans l'acte d'analyse, dans l'acte d'évaluation, comme dans toute opération intellectuelle on n'a jamais directement et totalement prise sur la réalité visée ; celle-ci fait toujours l'objet d'un *processus préalable* de définition ou de choix de caractéristiques, d'indices, permettant de l'appréhender. Selon les cas il s'agit donc d'indicateurs pour le contrôle, pour l'analyse et pour l'évaluation. Les uns peuvent servir à l'occasion pour les autres.

Dans le cas de l'évaluation il y a par exemple, comme nous allons le voir, un lien fort entre les objectifs pris en compte pour évaluer et les indicateurs de la réalité à identifier.

Le fonctionnement d'un acte d'évaluation

Nous venons de proposer une définition du *produit spécifique* de l'acte d'évaluation. Reste à examiner la manière dont l'évaluation parvient à ce produit, ce qui permet de proposer des *outils d'analyse de son fonctionnement*.
En cohérence avec ce produit, et à partir des acquis, prolongés par la suite, d'une première recherche sur l'analyse des pratiques d'évaluation (https://www.decitre.fr/livres/l-evaluation-en-formation-9782130520870.html chapitre 2) il est possible de repérer dans tout situation évaluative *sept types de composantes pouvant faire l'objet d'une investigation en situation :*

1. L'objet de l'acte d'évaluation
L'objet correspond à une question principale : **sur quoi ou sur qui porte l'attribution de valeur ?** Quelle entité du monde, indépendante de l'acte d'évaluation, est affectée par l'acte d'évaluation ?

Quel statut a cet objet ? pour qui est-il objet d'intérêt ? S'agit-il d'un acteur, individuel ou collectif ? s'agit-il d'une action ? en quoi consiste cet objet ? qui y est impliqué ?

L'objet existe indépendamment de l'évaluation, mais dans l'acte d'évaluation, il devient objet de l'évaluation**.** Pour reconnaitre l'objet d'évaluation, il est utile par exemple de reconnaitre l'activité ou l'action qui fait suite à une attribution de valeur.

L'objet délimite la partie du monde, l'entité sur laquelle l'acteur entend intervenir par l'évaluation.

2. Le référé de l'acte d'évaluation
Le référé correspond à une question principale : **à partir de quoi, à partir de quelles informations,** représentations d'existants, **s'effectue l'attribution de valeur ?**

Dans le langage courant, il s'agit des données de départ, des faits de base, à partir desquels est faite l'attribution de valeur. Il joue le rôle de *prémisse* dans l'attribution de valeur. Pour évaluer un sujet par exemple, on se base souvent sur son comportement manifeste.

Ces données de départ sont construites dans l'acte d'évaluation. Il existe entre objet et référé la même relation qu'entre *arena* et *setting* dans la perspective intellectuelle de l'action située. Chez Jane Lave https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_2003_num_42_1_1833 , *arena* renvoie à

une dimension du contexte indépendante des acteurs, *setting* renvoie à une dimension subjective du contexte, construite par son activité.

La production du référé suppose un choix ou une construction d'indicateurs pour accéder à l'objet de l'évaluation. Pour permettre l'attribution de valeur, *l'évaluation suppose également une production d'informations à partir de ces indicateurs.*

3. Le référent de l'acte d'évaluation

Le référent correspond à une question principale **: « par rapport à quoi » une attribution de valeur est faite ou est susceptible d'être faite.** Dans le langage courant, on parle notamment de normes, de critères, d'attendus, de repères. *Le référent apparait comme lié à l'ordre des objectifs*, du souhaitable, de l'idéal, du finalisant, *par opposition au factuel*, fut-il sélectionné au regard du désirable ; on peut parler encore du finalisé, au sens francophone de finalisation https://www.researchgate.net/publication/313145182_Representation_finalisanterepresentation_finalisee .

Le référent joue un rôle instrumental dans l'attribution de valeur. Un objectif ne devient référent qu'au sein de l'acte d'évaluation. C'est seulement à la suite de la prise en compte d'objectifs que peut être conférée une valeur, une qualité, une utilité à l'objet évalué. **Le référent est le moyen de travail spécifique de l'acte d'évaluation.**

Alors que l'acte d'analyse met en relation des représentations /des énoncés sur des faits, des existants, ***l'évaluation met en lien une représentation/ un énoncé d'existant et une représentation/un énoncé de souhaitable/désirable*** .

4. Les rapports d'évaluation

Ils correspondent à la question principale : qui a le droit ou ***le pouvoir d'attribuer de la valeur à l'objet évalué*** ? Dans beaucoup de situations où l'on constate de multiples intervenants, la réponse n'est pas facile, elle peut se traduire non pas par la question 'qui évalue' mais 'pour qui ?' ou 'au nom de qui évalue-t-on ?'

Les rapports d'évaluation sont la distribution spécifique des rôles et fonctions tenus par les différents acteurs impliqués dans l'attribution de valeur.

Les rapports d'évaluation fonctionnent comme des rapports de pouvoir. L'évaluation correspond souvent à l'institution explicite d'un pouvoir qui avait pu rester implicite. L'évaluation révèle le pouvoir. Elle fait à la fois l'objet d'enjeux et de phénomènes d'occultation. De la même façon que les rapports de production et de travail sont liés aux conditions de

détention des moyens de production et de travail, *les rapports d'évaluation sont liés aux conditions de détention du référent.* Qui détient les objectifs servant à attribuer de la valeur ?

A un niveau plus général, on peut faire l'hypothèse qu'il existe *une profonde cohérence entre les rapports de l'évaluation, les conditions de détermination du référent et les conditions d'usage de la représentation ou de l'énoncé de valeur.*

5. Le produit de l'évaluation : l'attribution de valeur

Elle correspond à la question principale : quelle représentation ou quel énoncé est produit par l'acte d'évaluation ?

L'attribution de valeur *constitue la marque de l'évaluation, son* ***résultat spécifique*** . Elle peut comporter une certaine variété de degrés, d'échelles. Elle peut comporter une indication sur le référent par rapport auquel elle est faite ; selon les cas on parle d'évaluation analytique ou synthétique.

Elle peut donner lieu à une quantification des jugements de valeur ainsi portés (agrégation de notes ou de cotations par exemple), mais cette quantification n'a rien à voir avec une opération scientifique, en dépit des pressions sociales visant à occulter le caractère subjectif des évaluations. Au mieux, les évaluations ne constituent que des objectivations, des explicitations des subjectivités personnelles et sociales. Parler d'évaluation scientifique est dans ces conditions par définition trompeur et ne fait que confirmer l'intention sociale de présenter des choix d'acteurs comme des savoirs non discutables, pour mieux les imposer.

Les opérations de quantification n'ont de sens que par rapport à la constitution du référé quand on travaille sur du factuel, de l'existant ou de l'ayant existé.

6. L'usage du jugement de valeur

Quel est l'usage explicite du jugement de valeur produit. Quelle appropriation en est faite ? par qui ? dans le cadre de quelle activité ? dans quel contexte ? pour servir à quoi ? cet usage est-il exprimé en termes de finalité ?

7. La résultante ou les effets de l'attribution de valeur

A la différence du résultat, la résultante prend en compte aussi les transformations de l'objet évalué qui seraient survenues sans l'intervention de l'évaluation. *Elle correspond à la question :* ***dans quel état final se trouve l'objet affecté par l'acte d'évaluation*** *?* Quels effets supplémentaires présente l'acte d'évaluation par rapport à la dynamique de transformation de l'objet évalué ? La résultante prend en compte à la fois les dynamiques de transformation dans

lesquelles se trouve déjà l'objet évalué et la transformation supplémentaire apportée par l'acte d'évaluation. La résultante est cumulative. Pour présenter une comparaison avec des objets mathématiques, elle est dans la même situation qu'une intégrale par rapport à une dérivée. *La résultante de l'évaluation appartient à l'espace de l'action évaluée, alors que le résultat appartient à la logique de l'action d'évaluation.*

Analyser l'évaluation ou l'organiser ?

Les discours les plus répandus en matière d'évaluation sont des *discours d'organisation des actions d'évaluation*. Soumis aux habitudes occidentales de ***l'action rationnelle,*** ces discours privilégient l'articulation entre enjeux/objectifs de l'évaluation, et organisations d'activités susceptibles de permettre sa mise en œuvre. Dépendants du paradigme théorie/pratique, les discours d'organisation de l'évaluation sont conçus de fait comme des applications.

Ces habitudes ignorent systématiquement l'analyse des rapports entre acteurs dans lesquels s'effectuent les activités d'évaluation, et *elles ne permettent pas non plus une analyse des fonctions sociales effectives de l'évaluation*, se limitant aux fonctions poursuivies. Un bon exemple nous est fourni par les distinctions toujours en cours entre évaluation diagnostique, évaluation formative et évaluation sommative. Référence obligée dans le discours de formation et le discours professionnel, ces discours ne permettent pas forcément l'analyse des actes d'évaluation en situation. Les rapports entre acteurs impliqués par l'évaluation formative et par l'évaluation sommative ne sont par exemple pas cumulables en situation dans un même acte d'évaluation, en dépit des bonnes intentions d'acteurs. Discours d'organisation et discours d'analyse en situation n'ont pas le même statut épistémologique, ce qui a beaucoup d'importance pour la formation et le développement de compétences en évaluation. Les discours d'organisation de l'évaluation sont en fait des discours qui préparent en réalité au management de l'éducation et de la formation, comme le tutorat prépare au management des activités de travail au moins autant qu'à la performance de l'action.

Au regard de l'*analyse*, il existe deux grandes situations d'activités/actions évaluatives : l'évaluation des sujets en contexte d'interactions (https://www.decitre.fr/livres/l-evaluation-en-formation-9782130520870.html chap 3) et l'évaluation en contexte d'actions (https://www.decitre.fr/livres/l-evaluation-en-formation-9782130520870.html chap.4).

Les évaluations de sujets comme évaluations d'états

L'évaluation des sujets peut être reconnue par exemple dans les activités instituées de *notation, de certification, de qualité, d'agrément, d'habilitation, de concours, d'examen, de sélection,*

d'orientation. Elle peut concerner aussi bien des sujets individuels que des groupes. Elle s'inscrit dans un contexte d'interactions entre individus et/ou groupes.

1. L'objet de l'évaluation des sujets s'analyse comme la construction d'un état supposé
A travers les activités à partir desquelles s'effectue l'évaluation (données produites pour évaluer), ce sont des *état supposés,* individuels ou collectifs, ponctuels ou successifs, qui sont visés. Cette construction est intégrée par les sujets évalués qui y adaptent leurs conduites et stratégies : c'est leur 'je', leur image identitaire qui est engagée https://www.innovation-pedagogique.fr/article7251.html .

L'évaluation attribue une valeur à un sujet individuel ou collectif concret. La terminologie utilisée est une terminologie de l'*être*, avec des effets de naturalisation, ce qui tend à 'figer' l'évaluation des sujets.

Dans les contextes contemporains elle s'exprime aussi dans une terminologie de l'*avoir,* prenant en compte des acquis. L'état supposé est le résultat d'une histoire : l'objet de l'évaluation des sujets est toujours à quelque degré la résultante d'une histoire individuelle complète, à la fois toujours singulière et toujours socialement déterminée.

2. Le référé de l'évaluation des sujets est une construction de données relatives à des comportements des sujets évalués.
Les états des sujets évalués ne se donnent pas immédiatement à voir : on ne peut que les inférer à partir des manifestations que sont des comportements manifestes. Pour reprendre l'expression de Jean-Leon Beauvois (Connexions 19,1976,9), *l'évaluation part toujours des faits et gestes des évalués*. Remarquons que la situation des activités évaluatives n'est pas différente de ce point de vue de la situation de disciplines comme la psychologie, lorsqu'elle se donnent pour mission de produire des savoirs sur des sujets concrets, ce qui est fréquent et peut contribuer à confondre analyse et évaluation.

▶ La construction du référé passe par la détermination d'*indicateurs d'activités*. Ils sont repris d'habitudes sociales de désignation des sujets évalués, ou construits pour leur pertinence au regard de l'objet évalué choisi et des objectifs pris en compte par l'évaluation (cf. infra : référent) ; ils sont alors considérés comme significatifs et appréciés en termes de validité de contenu.

▶ Ces indicateurs sont opérationnalisés à travers des dispositifs de production *d'informations* : provocations de conduite (épreuves), observations en situation...etc. Ces dispositifs comportent pour les sujets évalués la mise en place d'une *situation de représentation* (le terme est de

M. Lobrot). Les informations produites sont souvent considérées comme ‘performances’ des sujets évalués.

3. Le référent est construit à partir des objectifs pris en compte par l’évaluation : des modèles de conduite.

▶ *Les objectifs pris en compte par l’évaluation sont des comportements ou des conduites souhaitées proposées aux sujets évalués* : des ‘bonnes pratiques’. Ils sont des objectifs finaux pour les actions de transformation des sujets, mais dans l’évaluation ils ont le statut de référent. Ils sont déterminés par ceux là mêmes qui ont le pouvoir de mobiliser dans l’action les sujets évalués. Dans l’évaluation de sujets le *pouvoir d’évaluer* équivaut au pouvoir de mettre en œuvre les ‘qualités’ des sujets évalués ; l’acte d’évaluation est une occasion privilégiée pour le supérieur d’affirmer son pouvoir sur son inférieur ; ceci permet bien sûr de comprendre l’existence de modèles de comportements ou de conduite dominants.

▶ *A partir de ces modèles de comportements ou de conduite sont construits des critères de jugement* qui prennent en compte les performances présentées en moyenne par la population à laquelle appartient le sujet évalué. Ce processus peut aboutir à la formalisation d’une échelle de performances attendues qui permettra l’attribution de jugement de valeur.

4. Les rapports entre sujets dans l’évaluation

Les rapports de l’évaluation entre sujets sont *des rapports de pouvoir unilatéraux* impliquant la distinction stable de deux types de sujets : les évaluateurs et les évalués. L’évaluateur a le pouvoir de mette en cause l’évalué, de lui conférer une valeur, de le faire accéder éventuellement à un statut reconnu, et aux droits liés à ce statut. Ce pouvoir est unilatéral : à aucun moment l’évalué ne dispose *dans le même acte discursif* du pouvoir réciproque (même si bien entendu il en dispose mentalement : ‘il n’en pense pas moins’). Il y a prise d’informations sans contrepartie. La relation est profondément inégalitaire, même si elle est circonscrite ; elle est de ce point de vue reifiante. Ces rapports trouvent leur origine dans la détention des modèles de comportement, ce qui est souvent le cas des hiérarchiques.

5. L’attributif de valeur : un classement

Il est relatif à des ensembles de caractéristiques dont les sujets évalués seraient à la fois les détenteurs et les supports. Le jugement de valeur se présente sous la forme d’un classement, d’une attribution de position au sein d’une population de référence. Il dépend dans son contenu comme dans ses formes des critères utilisés.

6. L'usage du jugement de valeur

Trois types d'usages des jugements de valeur sont constatés, correspondant à trois types de finalités :

- *Habilitation* à exercer l'activité correspondante à l'objet évalué, ce qui est particulièrement le cas des producteurs sur un marché de biens et de services. On parle aussi d'agrément, d'homologation, de validation. C'est le cas par exemple de la capacité en droit en France.
- *Assignation de place dans des systèmes d'activité :* c'est le cas des pratiques de choix des personnes, d'assignation de rôle, d'attribution de fonction, de détermination de place, d'octroi de statut. C'est actuellement la finalité la plus fréquente. C'est habituellement le cas des concours et examens.
- *Orientation et production d'objectifs de niveau*. On tend alors à parler de fonction pronostique de l'évaluation dans le cadre d'un parcours personnel. C'est le cas notamment de l'évaluation scolaire et professionnelle, mais aussi des pratiques de bilan et de reconnaissance des acquis en formation des adultes.

7. La résultante et les effets du jugement de valeur

Les effets de l'attribution de valeur à des sujets, effets conscients ou inconscients, contrôlés ou non contrôlés, sont notamment de deux ordres :

- *Des effets sur la construction de la représentation que les sujets se font d'eux-mêmes, de leurs représentations identitaires*, de leur moi, à partir du jugement, de la reconnaissance d'autrui, de l'image qu'ils leurs renvoient. Ces effets ont à leur tour des conséquences sur leur motivation à produire un projet de transformation personnelle et sur leur engagement effectif dans des itinéraires de transformation personnelle.
- *Des effets d'intériorisation d'objectifs*, de modèles de conduite (scolarisation, bureaucratisation, esprit d'entreprise), effets de domination de la pratique, bien décrits par P. Bourdieu, effets de reproduction sociale en même temps qu'effets de production différenciée des individus http://www.leseditionsdeminuit.fr/livre-La_Reproduction-1952-1-1-0-1.html .

Les évaluations d'action et les évaluations de transfert : des évaluations de processus

Les évaluations en contexte d'actions font l'objet d'une intense *valorisation sociale,* et font partie de la *conduite des actions.* Elles sont fréquemment assimilées à une attitude de *gestion du changement* par les acteurs mêmes impliqués dans la réalisation et l'implémentation des résultats des actions dans les situations qui ont provoqué leur recours. En même temps, elles font cependant souvent l'objet d'un relatif malais concernant leur réalisation et les conditions de leur fonctionnement.

On peut les reconnaitre dans ce qui est généralement désigné en termes d'*évaluation interne (*évaluation par rapport aux **objectifs spécifiques *de* l'action**) et *d'évaluation externe* (évaluation par rapport aux **objectifs *pour* l'action,** pour suivis au-delà de l'action**)**. Nous parlons d'*évaluations d'action* et *d'évaluations de transfert des résultats des actions.*

1. L'objet de l'évaluation des évaluations en action : des changements

L'objet de l'évaluation des actions ou des évaluations du transfert des résultats de l'action est un *passage* d'un état donné à un autre état, repérable en référence à une séquence temporelle. On passe *d'une logique d'état à une logique de processus* situé et de sa résultante. Les actions évaluées sont dotées par les sujets qui s'y engagent d'une certaine *autonomie*. L'approche par *unité d'évaluation correspondant à des unités de d'action et de conduite d'action,* de l'analyse des besoins à l'évaluation de transfert, est un outil général d'approche des actions.

Pour tenir compte de la différence entre évaluation interne/évaluation externe, *l'objet précis de l'évaluation peut être double* (et cumulable même si ce ne sont pas toujours les mêmes acteurs en jeu) :

- la transformation que constitue cette action elle-même
- la contribution qu'apporte cette action à la transformation de la situation qui provoque le recours à l'action ; on tend à parler alors *d'évaluation stratégique.*

Evaluation d'action et évaluation de transfert des résultats de l'action sont en fait *deux moments de la conduite des actions ;* elles produisent des représentations rétrospectives et finalisantes relatives à l'action https://www.innovation-pedagogique.fr/article9864.html .

2. La constitution du référé : une approche orientée de processus

- Les indicateurs des *évaluations d'action* sont des *indicateurs de fonctionnement et de résultats* ; ils sont relatifs aux couplages et articulations d'activité qui caractérisent les actions, et aux transformations qu'ils produisent. Ils sont choisis parmi tous les outils intellectuels dont disposent les acteurs pour identifier les actions, et construits pour leur *rapport avec le référent,* notamment les hypothèses d'action qui structurent un projet. On tend à parler notamment de *tableaux de bord.* Les indicateurs utilisés pour l'évaluation d'action prennent sens à la fois par rapport aux caractéristiques de l'action évaluée, et par rapport aux caractéristiques du projet qui y correspond. Ils reflètent une *problématique d'action*. Les rapports sociaux dans lesquels sont déterminés les objectifs, choisis les indicateurs et appropriés les résultats sont proches. *Les indicateurs de résultats sont doublés d'indicateurs de progression.*

- Les indicateurs des *évaluations de transfert* sont relatifs à l'évolution de la situation qui a provoqué le recours à l'action. Qu'est-ce qui a changé dans la situation suite ce recours à au regard de ce qui était attendu ? https://oce.uqam.ca/evaluation-transfert-acquis-formation-milieu-

travail-nouvelle-methode/

▶ La production d'informations utiles pour l'évaluation d'action comme pour l'évaluation de transfert s'effectue directement dans le prolongement du choix de ces indicateurs. Sont choisis des dispositifs permettant une *information continue,* ce qui est bien le cas des tableaux de bord. A des indicateurs peu explicites correspondent des outils peu formalisés et à des indicateurs précis des procédures formalisées. Quatre types de dispositifs sont utilisés : le recueil de données préexistantes, l'observation, la production de discours (entretiens, questionnaires), la provocation d'activités (épreuves, tests). La production d'information est assurée par les acteurs concernés par l'implantation des résultats de l'action (par exemple hiérarchie de proximité dans les organisations, exploitant, utilisateur final).

3. La constitution du référent : des projets et des objectifs stratégiques

Le processus de détermination des objectifs pris en compte recouvre le processus par lequel se conçoit, s'élabore et se planifie cette action, même si ce processus ne s'effectue pas forcément sur un mode linéaire, mais plutôt itératif et cyclique https://www.researchgate.net/publication/271443751_Elaboration_de_projet_et_planification. Le moment d'évaluation fonctionne est un moment de mise en relation entre plans, projets, programmes, dispositifs, objectifs stratégiques, et la réalisation qui a pu en être faite , et les retombées dans la situation d'implémentation des résultats. Le résultat de l'élaboration de projet d'action et de la définition d'objectifs stratégiques, au-delà de l'action, fonctionnent comme référent.

▶ Les objectifs pris en compte dans l'évaluation des actions ne sont pas de simples objectifs finaux, mais des *systèmes d'objectifs* relatifs à la place assignée aux différentes composantes de l'action, *objectifs de fonctionnement, de progression, de résultats et objectifs stratégiques* articulés entre eux sous forme de projets. Ces systèmes d'objectifs font l'objet d'une élaboration spécifique avec les acteurs dans le cadre de chaque action. Cette élaboration est un moment privilégié de la démarche évaluative : c'est souvent à l'occasion de l'évaluation que le projet resté implicite devient explicite. Les conditions de pouvoir des évaluations d'action et de transfert sont celles de la conduite des actions.

▶ Les objectifs pris en compte dans l'évaluation de transfert sont des objectifs stratégiques, valables au-delà de l'action et de ses objectifs spécifiques. On peut parler d'objectifs pour l'action, qui sont des représentations/images anticipatrices et finalisantes de transformations de la situation de recours à une action. La *maitrise d'ouvrage* de l'action, à la différence de la maitrise d'œuvre, y joue un rôle essentiel https://www.innovation-pedagogique.fr/article9864.html .

▶ Les critères de l'évaluation de l'action et de l'évaluation de transfert sont des critères de

réalisation et d'implémentation des projets dans des situations plus larges. Le plus souvent ces critères ne sont pas explicités, même s'ils sont de fait mis en œuvre. Ils prennent fréquemment une forme binaire. Ils ont comme point de départ les projets et stratégies. Selon les cas il s'agit de critères internes aux actions ou de critères relatifs à des situations plus larges, censées leur donner sens : par exemple objectifs économiques, sociaux, professionnels des organisations.

4. Les rapports entre acteurs dans l'évaluation des actions/de transfert

▶ A la différence de l'évaluation des sujets, tous les participants à la réalisation de l'action et à l'implémentation des résultats sont invités à s'inscrire dans la démarche d'évaluation. *Tous ont le droit d'évaluer* ; *ils sont potentiellement évaluateurs des activités qu'ils déploient et évalués dans ces activités*. Ces acteurs entrent dans un *processus de gestion par eux-mêmes de la production de changement :* situations d'innovation, de recherche et contextes expérimentaux.
- Droit d'évaluer et ***pouvoir d'évaluer*** *ne se recouvrent pas forcément* ; les rôles d'acteurs dans l'évaluation se situent dans la logique plus large des rôles et fonctions dans la conduite des actions.

▶ L'incitation des *pouvoirs de tutelle* à participer à l'évaluation est d'autant plus forte que ces pouvoirs de tutelle ont pour enjeu la *transformation d'attitudes i*ndividuelles et collectives, de savoirs-être.

▶ Dans l'évaluation de transfert, les acteurs qui jouent un rôle privilégié dans l'évaluation sont les acteurs du recours à l'usage de ses résultats, qui participent à sa ***maitrise d'ouvrage*** https://www.researchgate.net/publication/313477866_Maitrise_d%27oeuvremaitrise_d%27ouvrage

5. Le jugement de valeur : un bilan de l'action évaluée et de sa pertinence

▶ Le jugement de valeur produit à l'issue d'une l'évaluation d'action est un *bilan des points forts et des points faibles de l'action évaluée,* une mise à jour de ce qui marche bien et de ce qui ne va pas. Il est explicité de façon à permettre de repérer ce qui précisément a été réussi et l'a moins été par rapport aux objectifs : avantages, inconvénients, défauts, qualités, valeurs et insuffisances. Le jugement de valeur est *multidimensionnel*, en rapport avec la multiplicité des indicateurs et objectifs ; plutôt que de parler de jugement de valeur, on parle souvent de bilan pour signifier cette diversité. Ce jugement prend habituellement une forme *binaire* (appréciations positives et négatives) en rapport avec qui est susceptible d'en être fait, et avec ses effets. Il présente un caractère *intrinsèque* à l'action évaluée : une action ne peut être jugée que par rapport aux objectifs qu'elle s'est proposé d'atteindre.

▶ Le jugement de valeur produit à l'issue d'une évaluation de transfert est un *jugement sur la pertinence et sur l'opportunité du recours à l'action évaluée*. Dans les contextes contemporains sensibles au pilotage de la production par la demande et par l'usage final, il peut permettre aussi

de compléter le jugement en termes d'efficacité par un jugement en termes d'efficience dans le but de trancher ensuite sur la poursuite ou le renoncement à l'action évaluée.

6. L'usage des attributions de valeur : des pratiques de redéfinition des objectifs spécifiques de l'action, de projets et des objectifs pour l'action.

▶ Les pratiques d'évaluation des actions, quand elles aboutissent, conduisent à de nouvelles prévisions d'activités : nouvelles idées, nouvelles propositions, nouveaux projets. Elles se présentent comme guidant l'évolution de l'action, et les efforts des acteurs concernés. Elles conduisent à des *redéfinitions d'objectifs*, les premiers étant souvent jugés trop ambitieux : adaptations, ajustements, précisions. Elle conduit plus fréquemment encore à de *nouveaux choix de moyens au regard des objectifs,* les moyens utilisés par l'action évaluée n'étant pas jugés suffisamment pertinents. Elles conduisent à la représentation de nouvelles combinaisons d'objectifs et de moyens. Il est question de *régulation* lorsque le changement est immédiat, d*'action corrective* lorsque le changement se fait à l'occasion du renouvellement, et plus généralement de la rationalisation, de l'optimisation et de la maximisation des actions. *Les pratiques induites par l'évaluation des actions s'inscrivent dans le procès cyclique et itératif de conduite des actions.* Ce qui est en jeu c'est d'adapter, ajuster, améliorer, corriger l'action présente et future. Tout se passe comme si les évaluations d'action et de transfert constituaient le préalable direct d'une nouvelle étape du processus itératif de détermination d'objectifs et de planification.

▶ Les pratiques d'évaluation du transfert des actions peuvent aboutir à une remise en cause du rapport entre problème à résoudre 'sur le terrain' et recours à l'action, et en particulier à des *renoncements* à l'action engagée. Évaluer le transfert des résultats consiste à produire des énoncés sur la valeur de la contribution qu'a apporté l'action aux transformations constatées dans la situation qui a provoqué son recours. Il s'agit de savoir si cette action a pu changer quelque chose aux questions de départ et qui le plus souvent ne relèvent pas du champ spécifique de l'action, mais, par exemple dans l'entreprise, de questions économiques, industrielles sociales, professionnelles, personnelles. Est-ce que la contribution de l'action a pu permettre de résoudre le problème que l'on voulait résoudre ? ces évaluations sont difficiles à mener en raison de la difficulté à isoler la contribution spécifique de l'action évaluée aux transformations de la situation de recours à l'action. Ce qui est produit est un *jugement d'utilité*. Pour parvenir à ces énoncé, l'évaluation suppose un retour sur les problèmes posés au départ, sur les raisons de l'investissement dans l'action évaluée, donc sur les objectifs de changement poursuivis 'pour l'action', au-delà de l'action, ce qui rend difficile la spécification de *critères de transfert* (augmentation de la production, baisse des accidents du travail, performances industrielles ou commerciales dans l'entreprise. La prise d'informations se fait en 'situation réelle'

hors du contexte de l'action évaluée (d'où l'expression évaluation externe), à l'exclusion des temps et lieux de cette action (https://livre.fnac.com/a2704510/Jean-Claude-Ruano-Borbalan-Encyclopedie-de-la-formation chap. 15).

7. Résultante et effets de l'évaluation d'action et de l'évaluation de transfert

Deux séries d'effets peuvent être relevés :

- D'abord sur le plan des affects, ce que nous pourrions appeler une *dialectique du plaisir et de la peine* dans l'engagement de l'action et dans sa réalisation. On constate la survenance habituelle d'une production de plaisir ou de déplaisir, de satisfaction ou d'insatisfaction. Un acte finalisé réussi procure du plaisir ou de la satisfaction chez le sujet ou le groupe de sujets qui a posé cet acte. La mise en place d'une évaluation instituée de cet acte par/auprès de acteurs concernés, peut donc fonctionner comme une *situation de manifestation de plaisir chez ces mêmes acteurs*. Ceci est de nature à expliquer un grand nombre d'évaluations qui semblent mises en place un peu gratuitement, à la manière d'un rite et sans grandes précautions méthodologiques (évaluations à la satisfaction). Dans la plupart des cas, ce qui est réellement en jeu parait bien être la production de plaisir ou de satisfaction chez les publics concernés. *Cet affichage de satisfaction, lui, n'est pas gratuit :* il peut s'inscrire dans *une stratégie de déplacement du sentiment de satisfaction vers l'organisme sollicité pour la réalisation de l'action évaluée*, ce qui présente d'évidentes conséquences sur le renouvellement du recours à ses services.

L'apparition de satisfaction à l'occasion de la réalisation tend à induire une motivation à reproduire l'action. Le plaisir trouvé à l'occasion d'un travail ou d'un effort incite à sa reprise. En cas d'auto-évaluation, les sujets sont davantage motivés pour reprendre leurs tâches ou en entreprendre de plus difficiles. *Cette disposition à renouveler les actions ou à s'engager dans de nouvelles favorise l'intégration dans les systèmes* ; la multiplication d'évaluations en actions induit un renforcement de la cohésion des groupes.

- L'évaluation rend par ailleurs possible une certaine *économie des moyens* mis en œuvre dans les actions. Elle favorise une meilleure utilisation des moyens mis en œuvre, et donc une certaine baisse des coûts en temps et en argent. Elle rend possible également un accroissement des résultats, plus d'ailleurs qu'elle ne permet de véritablement de les mesurer, ce qui est pourtant son objectif officiel le plus fréquent, rarement atteint. Le développement d'une attitude d'évaluation dans les organisations du travail, telle que les cercles de qualité, les groupes de progrès et autres équipes autonomes peut avoir pour but de favoriser une progression plus rapide des performances, mesurée par des 'compteurs'. *Jouant à la fois sur les moyens mis œuvre dans les actions et sur leurs résultats/résultantes, l'évaluation joue sur leur productivité*, et sa traduction financière éventuelle : sa rentabilité.

L’évaluation : un bel exemple d’ambiguïté fonctionnelle

En sciences politiques, le concept d’ambiguïté fonctionnelle est un concept qui rend compte de *communications permettant, intentionnellement ou non, une diversité d’interprétations par les destinataires selon leur culture, leurs cadres mentaux, et leurs intérêts.* https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2009-2-page-185.htm. Ce concept, très utile pour expliquer les discours publics contemporains, émanant notamment de la sphère politique et managériale, est particulièrement pertinent pour analyser discours et actes d’évaluation.

Mêlant les fonctions de communication de ces discours, et activités de construction des sujets, significations sociales données à l’évaluation et sens personnels construits par les sujets autour d’elles, *la référence à la démarche d’évaluation est souvent trompeuse*. Le développement de compétences en évaluation, en management, et en formation/professionnalisation suppose probablement le développement de compétences précises *d’analyse des pratiques ordinaires d’évaluation, éprouvées sur la base du constat et de l’analyse d’actes situés d’évaluation.* Optimiser les pratiques d’évaluation suppose de mieux les comprendre.

Licence : CC by-sa