



Extrait du micropolitiques des groupes

<https://micropolitiques.collectifs.net/Evaluer>

# Évaluer

- entrées -

Date de mise en ligne : mercredi 7 novembre 2007

---

**micropolitiques des groupes**

---

De nos jours, tout le monde évalue. Des entreprises privées aux centres culturels, des ministères aux activistes politiques... Mais qu'est-ce qu'évaluer ? Qui évalue, en portant le regard sur quoi et en fonction de quels critères ?

Aujourd'hui, l'entreprise voit se multiplier les systèmes d'évaluation du temps de travail, des performances et des compétences. Le regard porte sur la subjectivité du travailleur. Il suit principalement deux directions. L'une concerne la formation du salaire, où l'on assiste au passage d'un système fixe mensuel, lié à la fonction et à l'ancienneté, à celui d'une modulation personnalisée en vertu des performances du travailleur. Désormais, une évaluation des prestations de chacun est effectuée à partir de méthodes d'entretiens individualisés et de bilans ou de portefeuilles de compétence. Ceux-ci permettront in fine de déterminer la « motivation », le « mérite » du travailleur et par conséquent le salaire et les primes auxquels il aura droit.

L'autre aspect consiste à transférer une partie de la tâche d'évaluation aux travailleurs eux-mêmes. Individuellement, dans son bureau, sur son plan de travail, chacun fixera ses objectifs de production, évaluera par lui-même ses résultats et aura à en fournir l'explication.

Selon Christophe Dejour, ces pratiques ont pour conséquence directe la ré-apparition du suicide sur le lieu de travail. Mais ce phénomène ne constitue que la partie « émergée de l'iceberg, car tous les praticiens du travail s'accordent sur ce point : les pathologies mentales liées au travail ne cessent de s'accroître et cette évolution est indissociable de l'impact en retour sur le travail des nouvelles formes d'évaluation et de gestion qui ont été introduites depuis une quinzaine -d'années dans nos pays. [1] » Patrick Champagne ajoute dans la préface du même livre : « L'évaluation individuelle tend à détruire les solidarités locales, à faire de chacun le concurrent de tous, pour la promotion ou pour le licenciement. [2] »

Ce modèle d'évaluation a fait son entrée à l'école. Dès la maternelle, on évalue les prestations des enfants. Ensuite on complète le dossier en primaire, avec la contribution de l'enfant. Petit à petit, les mêmes apprennent le nouveau régime de contrôle, qui ne passe plus exclusivement par des examens mais par une évaluation continue. « Apprendre à apprendre » (et donc à s'auto-évaluer) dès la prime enfance jusqu'à la « formation continue ou permanente » dans l'entreprise et sur le marché de l'emploi : qui a dit que l'entreprise et l'école n'avaient rien à voir [3] ?

Ce système d'évaluation fait pièce avec le nouveau régime d'encadrement dont Deleuze a posé les catégories dans son « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle ». Celles-ci succèdent ou s'entrelacent aux sociétés disciplinaires décrites par Michel Foucault. « Dans les sociétés de discipline, on n'arrêtait pas de recommencer (de l'école à la caserne, de la caserne à l'usine), tandis que dans les sociétés de contrôle, on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, le service étant les états métastables et co-existants d'une même modulation. [4] »

Dans les « sociétés disciplinaires », les résistances ont pris de multiples formes, celle des Luddites au XIX<sup>e</sup> siècle, brisant certaines machines, ou celle des ouvriers provoquant des grèves sauvages. Aujourd'hui, face aux « nouvelles » techniques d'encadrement, quelles sont les armes dont nous avons besoin pour résister, entre autres, à la société de « l'(auto-)évaluation permanente » ?

## Deux points de vue sur l'évaluation

Qui se sert du mot « évaluation » ? À qui l'applique-t-il ? À lui-même, à quelqu'un d'autre ? Et dans quelle intention ? Que veut-il, celui qui le prononce et prétend à sa mise en oeuvre ? Questions et prudence nietzschéennes.

Que recouvre au juste ce terme ? Jacques Ardoino distingue deux types d'évaluation. La première s'intéresse à la mesure des écarts entre « ce qui est », les résultats, les phénomènes observés, d'une part, et ce qui « devrait être », d'autre part (norme, gabarit, modèle). Ardoino qualifie cette pratique par les mots « contrôle » ou « vérification ». Le second « s'inscrit dans une temporalité privilégiant les interrogations relatives au sens, comportant cette fois des questionnements multiples [...]. Celui-ci convient mieux à ce qui spécifierait éventuellement l'évaluation » [5].

## 1. « Évaluation contrôle »

Que cela soit dans le « monde de l'entreprise » ou dans « l'univers non-marchand », le modèle le plus courant de l'évaluation renvoie à des logiques de contrôle, de maintien ou de rappel à l'ordre. Celles-ci se combinent avec une pensée du projet qui s'entend comme suit : on fixe un cadre, on détermine un objectif à atteindre et celui-ci s'articule à une visée plus lointaine. Entre les deux premiers points - situation de départ et situation souhaitée -, on trace une ligne, un programme rythmé par des intervalles précis qui doivent scander la vie du projet. On répartit en somme une série d'activités à réaliser en vue d'atteindre l'objectif déterminé à la base. Nous sommes dans une dimension accumulative, linéaire. Il s'agit d'effectuer un certain nombre d'actes liés entre eux par le programme préétabli et l'objectif assigné. Les liens entre chaque activité ne sont pas imaginés, ni donc trop observés ; s'il y en a, tant mieux, mais c'est secondaire.

Dans cette optique, l'évaluation s'effectue sur base des critères suivants : 1. la mesure des écarts entre les différents points fixés au préalable (où en sommes-nous, que nous reste-t-il à faire ?) 2. un point de vue qualitatif (pour chaque activité, quel fut le résultat - par exemple le concert, la régie, les sons et lumière ont-ils été de bonne qualité ? sinon, que faut-il rectifier ?) ; 3. l'axe central (sommes-nous restés sur la ligne, avons-nous dévié ?) 4. le nombre (combien de personnes sont venues ? avons-nous fait assez de prestations ?) 5. les comptes (quelles sont les entrées et sorties effectuées cette année ?)

Ce « modèle » s'enseigne dans les diverses écoles de travail social, il sert d'appui également aux différents ministères qui veulent évaluer les subventions octroyées aux associations et il baigne dans un univers culturel où il est de bon ton de rationaliser et d'objectiver sa pratique. C'est en s'appuyant sur cette conception qu'un certain nombre d'associations « non-marchandes », peu ou prou en accord avec ce mot d'ordre d'évaluation, s'exerceront par et pour elles-mêmes à réfléchir sur leur fonctionnement.

## 2. « Évaluation signe »

Une autre manière d'aborder l'évaluation d'un projet est de penser celui-ci à partir de son milieu. Ce qui compte, ce n'est pas tant les points fixés (début-fin) que ce qui se passe entre eux. L'important dans cette perspective est l'intensité des différents moments parcourus et les manières dont ils sont reliés les uns aux autres ; chaque acte, tâche, activité comporte en lui-même sa propre consistance. Il ne dépend pas en somme d'un critère extérieur ou ultérieur pour exister. Mais, en même temps, chaque acte, tâche, activité excède sa zone de réalisation, par les effets qu'il produit, par les forces et les ressources qu'il est amené à convoquer ; en cela, il est ouvert sur d'autres champs, il les prolonge, les modifie, s'en sépare, selon une évaluation qui serait à faire à même le trajet, au coeur de la situation.

Ce qui est premier dans cette perspective, c'est le mouvement du groupe, ou de l'activité, qui n'est plus tributaire d'un programme à réaliser ou d'un objectif à atteindre. Au contraire, parce qu'il affecte en continu la manière de concevoir le programme et son objectif, donc la direction que nous prenons, le mouvement du groupe nous pose en

permanence la question suivante : que sommes-nous en train de construire ? Le regard s'inverse : le chemin ou le mouvement et ce qui s'y crée ou s'y découvre questionnent la pertinence, l'intérêt de la destination, du programme et de la manière de faire.

À travers ce questionnement s'opère donc une évaluation immanente, à même le trajet, qui a pour « objet » de sentir les forces, les signes, les affects qui emportent le groupe. Une double interrogation se produit ainsi : dans les lignes que nous construisons, quelles sont celles qui nous ont conduits ou nous entraînent vers des trous noirs, des segmentarités binaires, des pôles de fixation ? Et quels sont les possibles et les devenirs qu'ouvrent chaque fois les situations parcourues ?

Autrement dit, la fonction de l'évaluation consiste à démêler les lignes du passé récent et celles du futur proche. Cette opération nécessite un temps qui est celui du processus : c'est dans le déroulement de l'activité que l'on va tenter de saisir, de prolonger et/ou de modifier les forces-affects. Ainsi, on n'attend pas une hypothétique évaluation après coup pour penser et transformer ce qui arrive.

Voilà donc la première tâche de ce type d'évaluation : habiter la situation en sentant le vent des forces et le souffle des affects qui saisissent un processus et modifier celui-ci selon les types de variation qui l'actualisent. Une réunion, un projet, un groupe s'enlissent dans des redondances qui conduisent à une impasse (un type de force passive) et dans des passions tristes ; il s'agit de prendre en compte ici et maintenant ce moment pour démêler les fils et changer l'orientation. Bifurquer, créer une autre ligne et voir ce qui s'y passe.

Pour accompagner ce mouvement et se donner la possibilité de se décaler du processus en cours, la création d'artifices nous semble nécessaire. Le « pas de côté » est l'un de ces artifices. Une triple force l'habite : 1. suspendre le cours « naturel » des choses, des débats, de l'activité ; 2. contraindre le groupe à regarder et à penser ce qu'il est en train de faire ; 3. évaluer la situation (force-affect) et modifier, « en temps réel », le tracé de la parole, de l'activité...

Pratiquement, il peut être saisi par une personne du groupe à n'importe quel moment et peut prendre cinq, dix ou vingt minutes. On peut également le formaliser en début, milieu et fin de la réunion ou de l'activité. Une prudence s'impose néanmoins : s'il suspend et décale ce qui est en train de se faire, c'est au profit d'une relance du processus. Il s'agit donc d'être vigilante et de ne pas se perdre dans le « détour » qu'il nous propose.

La seconde tâche de l'évaluation consiste à dérouler et à déplier des signes, c'est-à-dire à essayer de leur conférer un sens collectif. Prolongeons cette idée et ouvrons par la suite deux problèmes qui lui sont concomitants.

Un groupe se lance, un projet se crée et au fil du temps se réalise. Au même moment, une atmosphère et des habitudes s'installent, des rôles se distribuent, des foyers de pouvoir et de fixité se cristallisent... Autant de lignes de forces qui parcourent conjointement le corps d'une collectivité. Attention : ces lignes ne vont pas rester inertes, s'effectuer une fois pour toutes, elles bougent, elles mutent continuellement et n'arrêtent pas de nous envoyer des signes : « Tiens, l'ambiance a changé » ; « Untel et unetelle sont partis, pourquoi ? » ; « On ne parle plus de la même manière entre nous... » Trois signes parmi d'autres qui peuvent nous apprendre des « choses » sur nous-mêmes et sur ce que nous sommes en train de réaliser, de devenir. « Apprendre, c'est d'abord considérer une matière, un objet, un être comme s'ils émettaient des signes à déchiffrer, à interpréter. Il n'y a pas d'apprenti qui ne soit "l'égyptologue" de quelque chose. On ne devient menuisier qu'en se faisant sensible aux signes du bois, ou médecin, sensible aux signes de la maladie. [6] »

Mais ces signes sont avant tout paradoxaux, ils ne se donnent pas tout faits, ils sont entremêlés dans la situation. Ils nous rendent impuissants, hagards et bêtes devant ce que nous ne sommes pas (encore) capables de penser. En quelque sorte, nous sommes pris entre deux points de vue : celui que nous avons l'habitude de porter sur la situation et un autre qui n'a pas encore son expression, ses mots. Nous sommes là, écartelées, prises dans un

dessaisissement qui requiert pour se déplier une affirmation, c'est-à-dire une force capable de nous expliquer, de donner sens à ce qui arrive, d'évaluer, en somme, cette différence de points de vue : « Ce qui intéresse avant tout la pensée, c'est l'hétérogénéité des manières de vivre et de penser ; non en tant que telles, pour les décrire et les classer, mais pour déchiffrer leurs sens, c'est-à-dire l'évaluation qu'elles impliquent. [7] »

À ce titre, l'évaluation peut se concevoir comme une sorte de processus permanent d'initiation (apprendre des signes), au sens où il s'agirait de construire, déconstruire et reconstruire « l'être » collectif que l'on prétend constituer ainsi que son devenir. Il s'agit en somme de donner un nom et un visage aux forces qui constituent le groupe afin de pouvoir les activer au service d'un mouvement de (ré)élaboration de nos modes d'existence collectifs.

Avant de préciser ce type d'évaluation d'un point de vue technique, prolongeons la question des signes et abordons la question de la bonne volonté.

## Un signe d'une mauvaise volonté

Cet exercice soulève deux problèmes. Le premier, nous l'avons déjà évoqué, concerne la capacité d'un groupe à saisir les signes émis par lui ou à travers lui. Ceux-ci, comme par exemple l'ambiance qui change, sont souvent visibles. Certains membres du groupe vont capter ces signes pendant que d'autres y resteront insensibles. « Un homme peut être habile à déchiffrer les signes dans un domaine, mais rester idiot dans d'autres cas. [8] »

On s'imagine donc que certaines dans un groupe vont voir des signes, du moins sentir qu'il se passe là un phénomène à déplier, pendant que d'autres passeront à travers. Le premier problème se joue là : comment, d'une part, apprendre de celles qui sont attentives aux signes et, d'autre part, prolonger, déployer ces signes pour leur conférer du sens. Autrement dit, comment saisir une des forces partielles qui traversent un groupe pour l'étendre à l'ensemble et tirer de cette sensibilité une intelligence et un savoir collectif ?

L'évaluation peut servir de lieu de transmission et de dépliement du signe-sens. Mais rien n'est pour autant garanti. Il ne suffit pas de se mettre ensemble autour d'une table et de décréter « maintenant nous allons penser ce qui arrive ou va arriver » pour que de fait cela advienne. Nous voilà face à notre second problème.

Une image de la pensée hante un certain nombre de groupes. Elle a un nom : la bonne volonté. Celle-ci présuppose que les personnes qui se réunissent désirent et aiment se réunir et que, logiquement, de cette réunion d'« esprits désireux et volontaires » découlera une recherche naturelle de ce qui est « le meilleur », « le vrai » pour le groupe. On se dit donc qu'il s'agit simplement - qu'il suffit - d'être de bonne volonté (« ne sommes-nous pas tous des gens qui recherchons la justice, la paix, la liberté, la vérité derrière les mensonges du pouvoir ? ») et de s'accorder ensemble pour, par exemple, pouvoir trouver ce qui pose problème entre nous et qu'en découle d'une manière limpide la réponse ou la vérité sur nos « difficultés ». Si malgré tout cela ne marche pas, on pourra attribuer cet échec à la mauvaise volonté de certains : « C'est toujours la même chose avec eux. » Ou alors contester la méthode utilisée (implicite ou non) en affirmant qu'elle n'était pas la bonne puis en chercher une nouvelle qui assurera enfin à la pensée sa vocation naturelle : découvrir et faire le tri entre le faux et le vrai.

Cette conception a une histoire et une appellation, la --pensée classique de type rationaliste, et elle trouve un terrain --fertile à son expression là où l'on imagine le groupe comme un acte naturel, rempli de gens volontaires.

À cette image, nous substituons une pensée sans image, qui ne sait pas à l'avance ce qu'elle va trouver ; involontaire du fait qu'elle est contrainte, forcée de penser par la rencontre avec un signe ; et de mauvaise volonté, en ce sens qu'elle se méfie d'une pensée naturelle. Gilles Deleuze, reprenant Antonin Artaud, nous dit : « Il sait que penser n'est pas inné mais doit être engendré dans la pensée. Il sait que le problème n'est pas de diriger ni d'appliquer méthodiquement une pensée préexistante en nature et en droit, mais de faire naître ce qui n'existe pas encore. Penser, c'est créer, il n'y a pas d'autres créations, mais créer, c'est d'abord engendrer "penser" dans la pensée. [\[9\]](#) »

Ce problème précise le rapport à l'évaluation. Si nous partons du principe que l'acte de nous réunir dans la perspective d'évaluer un processus en cours ne dépend pas des bonnes volontés en présence mais doit être construit, quelles sont alors les conditions nécessaires pour tenter de déplier le(s) signe(s) ?

## Préparer et expérimenter

Deux préalables nous semblent importants. Tout d'abord, l'ambiance dans le groupe. Si le climat est dégueulasse, il y a peu de chances, d'une part, qu'une expression se fasse entendre et, d'autre part, que la confiance soit suffisante pour permettre aux gens de « s'ouvrir ». Ensuite : le temps que le groupe s'offre pour réaliser ce genre de démarche. Mais si ces deux conditions sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes. On peut avoir une bonne ambiance et prendre le temps qu'il faut sans pour autant que le groupe engendre quoi que ce soit. On revient ici à la critique de la bonne volonté. Il nous faut donc quelque chose en plus qui nous contraigne, qui nous force à développer un mouvement de déprise de ce que nous savons déjà en vue de déplier un -nouveau sens sur la situation travaillée. Ce « plus », nous l'appelons artifice. Mais n'allons pas plus loin sur ce point que nous développons par ailleurs, et tentons maintenant de préciser une manière d'envisager le second type d'évaluation.

Nous parlons donc d'une évaluation entendue comme une pause active qui oblige à se donner du temps (un week-end ou plus) et qui active la mise en place d'un dispositif [\[10\]](#) expérimental. Relevons deux niveaux :

### Préparer

La préparation est un élément important. Elle porte sur trois aspects. Un, matériel : quels sont les conditions matérielles dont nous avons besoin (lieu, feuilles, tableaux...) ? Deux, contenu : de quoi avons-nous besoin comme informations, ressources (personnes, livres...) pour aborder les débats ? Que pouvons-nous déjà faire pour préparer le terrain ? Par exemple, construire une cartographie des agencement collectifs sous formes d'un questionnaire à faire circuler avant la rencontre [\[11\]](#). Trois, technique : de quels manières envisageons-nous le processus ? Quels sont les rôles dont nous avons besoin ? Quels artifices peuvent nous aider ? Comment pense-t-on les différents passages que l'on risque de rencontrer ? De quoi est-on capable compte tenu de nos forces du moment et du temps imparti ?...

### Expérimenter

Expérimenter un dispositif collectif, c'est essayer, par de nouvelles manières de faire, de perturber, de modifier, d'enrichir une pratique ainsi que la qualité des relations qui s'y tissent. On prépare, on expérimente en situation et on apprend d'elle. Ce n'est jamais une affaire de principe mais de fonctionnalité : à chaque fois une tentative à

réagencer ou à prolonger.

Le parcours ci-dessous reprend les principaux éléments dont nous nous servons lors de nos sessions d'évaluation.

vendredi    samedi    dimanche

Chaque fois, selon les situations ou les problèmes rencontrés, il s'agit d'adapter les plages horaires. Mais que celles-ci existent nous semble important, non seulement, par le fait qu'elles scandent le travail mais aussi qu'elles permettent de « rectifier le tir » (est-ce que l'on continue de la même manière ? que produisent les rôles ? faut-il les faire tourner ou les maintenir ?...) Construire un chemin à parcourir sur trois jours est toujours une hypothèse aléatoire. On estime et on tente de penser anticipativement : « par là ça peut couler ». Mais chemin faisant apparaissent souvent des décalages, des bifurcations qui obligent peu ou prou à changer le parcours. Ici comme ailleurs, point de formalisme, il s'agit de le modifier en situation (pas de côté) et de voir ce que cela produit.

On rejoint ici le triple sens de l'expérimentation : « D'abord au sens où elle tente des directions nouvelles ; dans la mesure, ensuite, où elle n'est pas simplement extérieure à l'objet de sa pensée mais où elle participe de manière active à ce qu'elle tente, et où, enfin, elle s'engage dans un processus dont elle ignore l'issue ou le résultat. [12] »

Pour terminer, il s'agit à travers ce type d'évaluation d'apprendre à penser collectivement, aussi bien sur les processus qui fabriquent le groupe, sur les rapports aux actions engagées que sur les manières de les transformer. Devenir, en somme, capable de créer du savoir qui compte et importe pour les membres du groupe et peut-être, ensuite, de le transmettre, de l'échanger avec d'autres groupes actifs.

>> Pour prolonger sur la dimension des artifices, lire [Artifices](#), et [Rôles](#) ; sur la question du parcours, voir [Programmer](#) et [Réunion](#), et sur les signes, [Événement](#).

---

[1] C. Dejour, « L'Evaluation du Travail à l'Epreuve du Réel », éd. INRA, Paris, 2003, p.48

[2] idem, p.6

[3] Lire à ce sujet : J.P. Le Goff « La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école », éd. « La Découverte », Paris, 1999

[4] G. Deleuze, « Pourparler », « Les Editions de Minuit », Paris, 1990, p.243

[5] J. Ardoino, « Les Avatars de l'Education », PUF, Paris, 2000, p.94

[6] G. Deleuze, « Proust et les signes », PUF, Paris, 1964, p.10

[7] F. Zourabichvili, « Deleuze, une philosophie de l'événement », PUF, Paris, 1996, p.31

[8] idem, « Proust et les signes », p.11

[9] G. Deleuze, « Différence et répétition », PUF, Paris, 1968, p.192

[10] On entend par dispositif la réunion d'un ensemble d'éléments construits (par ex. les rôles, les artifices...) qui produisent des effets constatables, descriptibles et évaluables par le groupe.

## Évaluer

---

[11] Celle-ci vise à produire du savoir en se posant une série de questions qui intéressent le groupe. Par exemple (un début de liste non-exhaustif) :

1. Lieux formels : quels sont les lieux formels de rencontre et de décision, interne et externe ? qui y participe ? quelles sont les fréquences ? sur quoi portent les décisions de ces différents lieux ?
2. Lieux informels : quels sont les lieux informels de rencontres, de discussion et éventuellement de décision (café, repas, lit...) ?
3. Circulation de l'infos : quels sont les supports matériels de circulation de l'information (interne et externe) ? qui alimente ces supports ? quels sont les formes de retours sur ces infos ?
4. Circulation des valeurs (\$, matériel,...) ?
5. Les normes et valeurs ?...

Vous trouverez également une série de questions à aborder lors d'un travail d'évaluation dans l'annexe II.

[12] A. Bouaniche « Gilles Deleuze, une introduction », ed. Pocket, La Découverte, 2007, p.38