



Durée : 20 à 40 minutes
selon le nombre de participants



Nombre de participants : 4 à 20
selon le dispositif d'animation utilisé

CARNET PÉDAGOGIQUE

EVALUER



JUSQU'OU LA CULTURE DE L'ÉVALUATION PÉNÈTRE-T-ELLE NOS VIES ?

Dans un monde où l'évaluation est omniprésente – des notes scolaires aux évaluations professionnelles, des indicateurs de performance aux évaluations en ligne, du reporting aux étoiles et autres like, il est essentiel de s'interroger sur les véritables enjeux de ces pratiques. **L'évaluation pénètre nos vies de manière insidieuse, mais dans quelle mesure en avons-nous conscience ? Et plus encore, dans quelle mesure comprenons-nous ses implications profondes ?**

Cet outil pédagogique vous invite à aller au-delà des apparences et à questionner les fondements mêmes de l'évaluation. Quel est le sens de cette évaluation, à quoi doit-elle servir ? Quels en sont les objectifs avoués et inavoués ? Qui en fixe les objectifs et les critères ? Ces questions ou indicateurs, sont-ils pertinents ? Pourquoi se prête-t-on au jeu de l'évaluation – en tant qu'acteur ou sujet d'évaluation – et qu'est-ce que cela dit de nous ? L'évaluation influence-t-elle nos rapports humains voire toute la société ? Est-il toujours légitime d'évaluer et sommes-nous toujours légitimes à le faire ?

Sur base du questionnement qu'apporte les différentes cartes de l'outil pédagogique, nous invitons chacun e à décoder et à prendre la mesure d'une culture évaluative qui se développe sans garde-fou, à identifier les risques d'assujettissements à des normes dont nous ne sommes pas toujours conscients, à des pratiques sur lesquelles nous n'avons pas forcément le contrôle. Évaluation et démocratie peuvent-elles faire bon ménage ? Certainement mais à quelles conditions ?

MATÉRIEL

L'outil pédagogique se compose de douze cartes « situation d'évaluation » et de neuf cartes « Bonus ». Les cartes « situation d'évaluation » sont de trois types et couleurs différentes. Elles interrogent trois niveaux d'évaluation : personnel, professionnel et sociétal. Chaque niveau est abordé avec deux positions possibles : celle où on est évalué et celle où on est évaluateur. Deux situations types sont illustrées pour chaque position, ce qui fait un total de douze cartes : six en position d'évalué et six en position d'évaluateur.



SAW-B

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Auteurs : Alexia Stathopoulos et Hugues De Bolster

Graphisme & illustrations : Cédric Michiels

Éditeur responsable : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises ASBL.

42/6 rue de Monceau-Fontaine, 6031 Monceau-sur-Sambre. Numéro d'entreprise : BE 0422 621 674

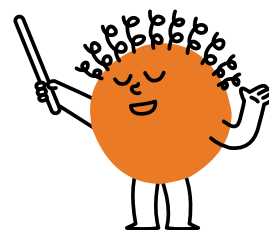
Année d'édition : 2024

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



MODE D'EMPLOI

Selon le nombre de joueurs (ou d'équipes), l'animateur doit prévoir le nombre de cartes représentant au minimum les 3 niveaux et les 2 positions, soit 6 cartes. Idéalement, il est préférable d'utiliser les douze cartes mais si l'on manque de temps ou si les participants sont peu nombreux (trois ou moins), l'animateur peut sélectionner les cartes qui lui semblent les plus interpellantes et se limiter à six cartes. Si le nombre de participants est suffisant et dans le but de favoriser la réflexion et les échanges, il peut être utile de constituer des duos (ou des équipes de trois et plus) et d'utiliser le maximum de cartes.



1. **On forme des équipes** (duos ou plus), **chaque équipe a une ou plusieurs cartes**. Si le groupe n'est pas nombreux (moins de 4 personnes, plusieurs cartes peuvent être traitées par les duos).
2. **En équipe, on lit et on s'interroge ensemble sur chaque carte** : Qu'est-ce qu'elle m'inspire ? Quelle expérience personnelle ai-je en lien avec la situation présentée ?
3. **L'équipe présente la carte au groupe et parle de l'image, ce qu'elle représente, ce qu'elle évoque pour elle** : pourquoi cette évaluation ? Quel est son sens ? Sur qui, sur quoi porte-t-elle ? Par qui est-elle réalisée ? Sait-on ce qu'on fait des résultats ? Que dit cette situation d'évaluation de la société ?
4. **On en débat tous ensemble** : Quelle est la part objective et subjective de cette forme d'évaluation ? Comporte-t-elle des informations quantitatives ? Des informations qualitatives ? Quelles conséquences cette évaluation peut-elle produire ? Sur qui ou sur quoi ? A-t-on d'autres exemples de ce type en tête ?

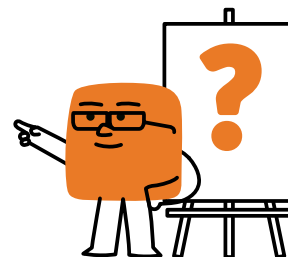
Après avoir épuisé les cartes, chaque participant tire une carte « bonus » qui reprend une citation liée à l'évaluation dont il faut débattre. Qu'est-ce que cette affirmation me dit ? En quoi suis-je en accord ou désaccord avec elle ?

L'animateur clôture le module en relevant les grandes questions qui sont apparues :

- Quel est le sens de cette évaluation ? Quels sont ses enjeux ? Quelles sont ses dérives potentielles ?
- Qui évalue ? Quelle est sa légitimité ?
- Pourquoi on évalue ? pour (en) faire quoi ?
- A qui sont destinés les résultats de l'évaluation ? A qui et à quoi vont-ils servir ?

Conclusion : l'évaluation est présente partout mais est-elle toujours utile et sans danger ?

ELÉMENTS DE RÉFLEXION



Quels éléments mobiliser pour interroger ces différents niveaux d'évaluation ?
Quels sont les enjeux et points d'attention d'une culture de l'évaluation ?
Nous relevons ci-dessous quelques points qui peuvent soutenir l'animation d'un groupe.

LES CARTES « EVALUATION AU NIVEAU PERSONNEL »

Les « étoiles » et autres « like » font partie de notre quotidien depuis l'avènement des réseaux sociaux. Nos interactions sociales sont donc sujettes à l'évaluation. La course aux « like » se répand massivement et ce n'est pas sans lien avec... notre narcissisme ! Et, le pouvoir d'être en position d'évaluateur – jusqu'il y a peu réservé à des personnes si pas qualifiées du moins autorisées (par leur fonction, leur position sociale, etc.), que chacun et chacune peut désormais adopter inverse les positions de pouvoir et soigne également l'amour porté à l'image de soi. Le principal enjeu qui se pose - avec cette évaluation des autres et de soi-même partout et tout le temps - est le développement d'un regard critique eu égard à « un modèle idéal » auquel se comparer ou comparer la personne qu'on évalue qui peut devenir aliénante.

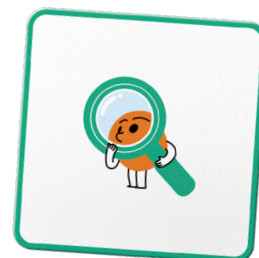


Mais notre « nouveau pouvoir » d'évaluateur pose aussi question quant aux répercussions qu'il peut avoir sur la vie d'autrui : il suffit de penser au système de cotation des chauffeurs Uber qui met leur avenir professionnel entre les mains de leurs clients.

En tant qu'utilisateur, c'est plutôt pratique de s'en remettre à l'avis d'autrui pour choisir son restaurant, film ou livre. Mais lorsque la pratique se généralise et que l'utilisation se limite au score obtenu en étoiles ou autres « like » sans autre critère de choix, on ne peut plus voir la valeur intrinsèque de ce qu'on évalue, on ne se forge plus d'avis et cela annonce une société lissée, standardisée, fade, « instagrammable » comme le traduit ce néologisme.

LES CARTES « EVALUATION AU NIVEAU PROFESSIONNEL »

Au niveau professionnel, que se soit pour nous évaluer ou pour évaluer les projets que nous menons, les pratiques ne manquent pas. Les questions sont : quelles sont ces pratiques et quels enjeux peuvent-elles dissimuler à dessein ou par méconnaissance ?



Au niveau des projets, l'évaluation a ses vertus car elle permet de vérifier si tout va bien, orienter les actions, interroger la stratégie, faire évoluer des pratiques et ... améliorer, progresser, innover. Mais elle devient contre-productive si elle ne sert plus qu'à mesurer et comparer, à livrer des rapports qui ne mettent aucune valeur en évidence mais uniquement des résultats chiffrés ou si elle nous détourne du sens pour lequel on mène telle ou telle action, tel ou tel projet. C'est qu'avant d'évaluer, il y a quelques questions à se poser, en particulier sur les objectifs de l'évaluation...¹

Au niveau professionnel, nous sommes aussi la cible d'évaluation. Là aussi, les objectifs et les manières de faire seront source de progrès ou au contraire d'aliénation. Un « entretien professionnel régulier » permet de faire le point, d'identifier des difficultés et d'imaginer des solutions, de soutenir la motivation, d'entretenir le dialogue entre les pilotes de l'entreprise et le personnel, etc. A contrario, une évaluation à l'aide d'indicateurs de performance peut entraîner beaucoup de souffrance au travail mais aussi détourner le travailleur du sens du travail qu'il poursuit en orientant les efforts vers les critères évalués, en détournant la cible des actions vers des publics plus porteurs de résultats, en instrumentalisant le dispositif d'évaluation pour correspondre à cet idéal que les indicateurs lui demandent d'atteindre. Avec à la clé, burn-out, bore-out et autres symptômes de démotivation qui ne sont profitables ni au travailleur, ni à l'entreprise.

¹ Voir à ce propos notre outil pédagogique « Tarot de l'évaluation » disponible gratuitement en ligne : https://saw-b.be/outil_pedagogique/tarot-evaluation/

LES CARTES « EVALUATION AU NIVEAU SOCIÉTAL »

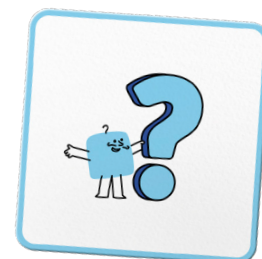
Au niveau de la société, la généralisation de l'évaluation est déjà présente. De la surveillance de masse à travers nos données personnelles à l'établissement de critères d'accès à certains droits, on n'est pas encore dans un système comme connaissent certaines régions de Chine (voir ci-dessous l'article « Bons et mauvais Chinois » sous le titre « quelques ressources ») ou dans l'épisode de la série dystopique de « Black Mirror » mais tout de même, soyons vigilants sur les dérives potentielles de société que nos comportements et les algorithmes induisent. Tant sur les politiques publiques que sur nos comportements d'achats.



Par ailleurs, l'évaluation des politiques publiques qui veut se montrer sans cesse plus participative doit nous interroger sur la réelle participation citoyenne qu'elle propose. S'agit-il d'un pouvoir de concertation sur les décisions ou simplement de consultation avant de prendre une décision ? Et sur quel périmètre de la décision ? La participation citoyenne est-elle de la « poudre aux yeux » ou une véritable avancée démocratique ?

LES CARTES « BONUS »

Nombre de cartes bonus reviennent sur l'importance en matière d'évaluation de prendre en compte la valeur intrinsèque de ce qu'on évalue, donc d'identifier finement ce que l'on veut savoir pour identifier des indicateurs pertinents. Etymologiquement, évaluer vient du latin « valere » qui signifie avoir de la valeur, de la vertu, être fort. Evaluer devrait donc signifier donner de la valeur au sens symbolique, qualitatif et quantitatif. Le quantitatif n'est donc qu'un élément de l'évaluation or, la quantophrénie nous guette car le chiffre nous séduit par sa puissance. Son apparence objective semble synthétiser toute la complexité d'une situation et ... permet de comparer ! Entraînant dès lors nombre de dérives : prophéties autoréalisatrices, enfermement dans des normes et de la standardisation, freins à l'innovation, perte du sens et des finalités, etc.



QUELQUES RESSOURCES

Dans la presse :

Cécile Berthault, « Le like qui te kill » in l'Echo du 14 octobre 2017

Elsa Sabado, « Dans le Nord, le partenariat public-privé s'étend qu placement des enfants mineurs » in Mediapart du 10 avril 2017

René Raphaël et Ling Xi, « Bons et mauvais chinois » in Le Monde Diplomatique de janvier 2019

Parmi nos analyses :

Alexia Stathopoulous et Hugues De Bolster, « Prendre la (dé)mesure des chiffres. » Analyse Saw-b 2023.
<https://saw-b.be/publication/prendre-la-demesure-des-chiffres/>

Joanne Clotuche, « Impact et performance sociale: mesurer les dangers, les dangers de la mesure. », Analyse Saw-b 2022
<https://saw-b.be/publication/impact-et-performance-sociale-les-dangers-de-la-mesure/>

Hugues De Bolster, « Démocratie à tous les étages ! » Analyse Saw-b 2023.
<https://saw-b.be/publication/democratie-a-tous-les-etages/>

En vidéo :

Un petit clin d'œil qui démontre comment les évaluations à base d'étoiles et de like peuvent être dénoncées et détournées avec humour : vidéo de Oobah Butler et son restaurant fictif.
<https://www.youtube.com/watch?v=bqPARIKHbN8>

