

# EVALUATION ET POSTURE PROFESSIONNELLE

*dans l'encadrement des  
professionnels de soins*

## UE 3.5 S4

# Evaluation = VALEUR

EVALUER c'est porter un jugement de valeur

- Un même terme utilisé pour désigner des réalités et des pratiques différentes [1] :
  - l'évaluation des acquis
  - l'évaluation des dispositifs, des méthodes et moyens mis en œuvre pour permettre ces acquisitions

Il n'existe *pas une, mais des* définitions de l'évaluation, *pas une, mais des* problématiques de l'évaluation.

**Evaluation = VALEUR**

**⇒ confrontation de systèmes de valeurs**

**L'évaluation renvoie à la notion de *valeur***

Qui dit valeurs et dit **pluralité d'acteurs engagés** dans une action, dans un projet et une **pluralité de systèmes de valeurs** → *nécessité de débat et de confrontation.* [\[1\]](#)

# Confrontation de systèmes de valeurs

L'évaluation implique [\[1\]](#) :

- - une référence aux valeurs,
- - la confrontation d'opinions et de valeurs
- - la participation des différents acteurs engagés dans l'action à évaluer,
- - la possibilité de valoriser (ou de dévaloriser) l'objet évalué.

# Evaluation = VALEUR

## ⇒ Attitude ⇒ professionnalisation

L'approche la plus neutre du concept d'évaluation est le recours à l'*étymologie* :  
L'évaluation c'est le *rapport aux valeurs*

L'évaluation est une *attitude*, une *posture* parce qu'elle est le rapport des personnes professionnelles aux valeurs.

« *Travailler les valeurs, c'est travailler le processus de professionnalisation* » [2]

# Valeurs professionnelles

- valeurs humanistes : respect de l'autre et de soi,
- valeurs économiques comme l'efficacité et dynamisme,
- autonomie et motivation,
- désir de qualité (sécurité, bien être, confort),
- changement permanent du sujet, ... [\[2\]](#)

# VALEUR $\Rightarrow$ professionnalisation

*Les visées du projet* s'intéressent aux valeurs (c'est ce au nom de quoi je vais agir, qui me pousse à agir) [2]

*Se professionnaliser* c'est s'intéresser aux valeurs. c'est toute la vie professionnelle qui le fait. [3]

La professionnalisation est un *processus inachevable* qui évolue au fur et à mesure que la personne évolue dans son milieu professionnel. [3]

# Professionalisation $\Rightarrow$ travail sur soi $\Rightarrow$ questionnement

Se professionnaliser indique forcément *un travail sur soi, autoévaluation, questionnement* sur ce que l'on fait, tout au long de sa carrière [4]:

- par la confrontation à des difficultés, l'imprévisible, voire des échecs
- par un effort continu de se décentrer de son propre point de vue en cherchant à comprendre des personnes
- par l'intégration, l'approfondissement de son propre système de références.



# Professionalisation ⇒ questionnement

## Relation éducative

- Il est du rôle du formateur de faire que le formé *s'interroge sur lui-même* et pas seulement sur les savoirs qu'il suffirait d'intégrer pour être professionnel.
- Le professionnel n'est pas l'expert qui saurait toujours ce qu'il faut faire. C'est celui qui sait *se poser des questions*.
- Former un professionnel, c'est lui permettre de *problématiser des situations* de travail et non pas lui donner des certitudes. [5]

# Professionnalisation

## Relation éducative

- Professionnaliser quelqu'un c'est s'intéresser à sa *structure mentale et affective*.
- Mais on ne fera pas ce travail à la place du formé, *c'est lui qui réorganise* sa structure et on ne lui impose pas une structure [3].
- Dans la relation éducative, 2 rôles s'y jouent : *l'éducateur*, garant de tout faire pour que l'autre change, sans jamais être certain que cela fonctionnera et *l'éduqué*, en principe là pour changer. Les deux apprennent, mais pas la même chose [4].
- Dans *l'éducation* se travaille **l'appropriation** des savoirs créant du changement (socioconstructiviste). Dans *l'instruction* se transmettent des savoirs à intégrer (approche behavioriste)

# Evaluation = VALEUR

## ⇒ évaluation des compétences

- La compétence est une *expérience située, contextualisée* elle résiste à toute prévision, planification rationnelle. [6].
- La compétence n'est pas une valeur, elle a les pieds dans les valeurs, elle est une notion du champ de l'évaluation en situation... Elle participe à la redéfinition des pratiques, à la professionnalisation [6].
- Le bilan = c'est prendre une décision, pas une addition, ce fait au cas par cas, du sur mesure : l'évalué participe, il n'est pas un objet [6].

- La compétence est *un critère* du professionnel, un *repère* pour tenir dans la pratique. On les donne à *travailler*, pas à appliquer : les questionner, les expérimenter, les intégrer, les découvrir, les verbaliser [\[6\]](#).
- La *visée* est de *s'approprier* les compétences [\[6\]](#).  
Evaluer = promouvoir l'appropriation (accompagnement)
- Ce sont des *repères*, on s'en sert, c'est *régulable*, n'est pas automatiquement convenable, peut être différée et apparaître soudainement, la compétence est *dans la durée*, ne se programme pas [\[6\]](#).

Les compétences sont [\[6\]](#) :

- des *dimensions de l'activité* en situation
- Une combinatoire entre dire/faire/penser/ressentir

Une compétence comporte [\[6\]](#) :

- **Des Savoirs** (de toutes natures)
- **Des Gestes** (professionnels)
- **Des Attitudes** (des manières, un état d'esprit)

# Processus d'acquisition des compétences

[7]

La compétence intègre le « **comment** » et le « **pourquoi** » de l'action

Réel → Verbalisation → Conceptualisation → Généralisation



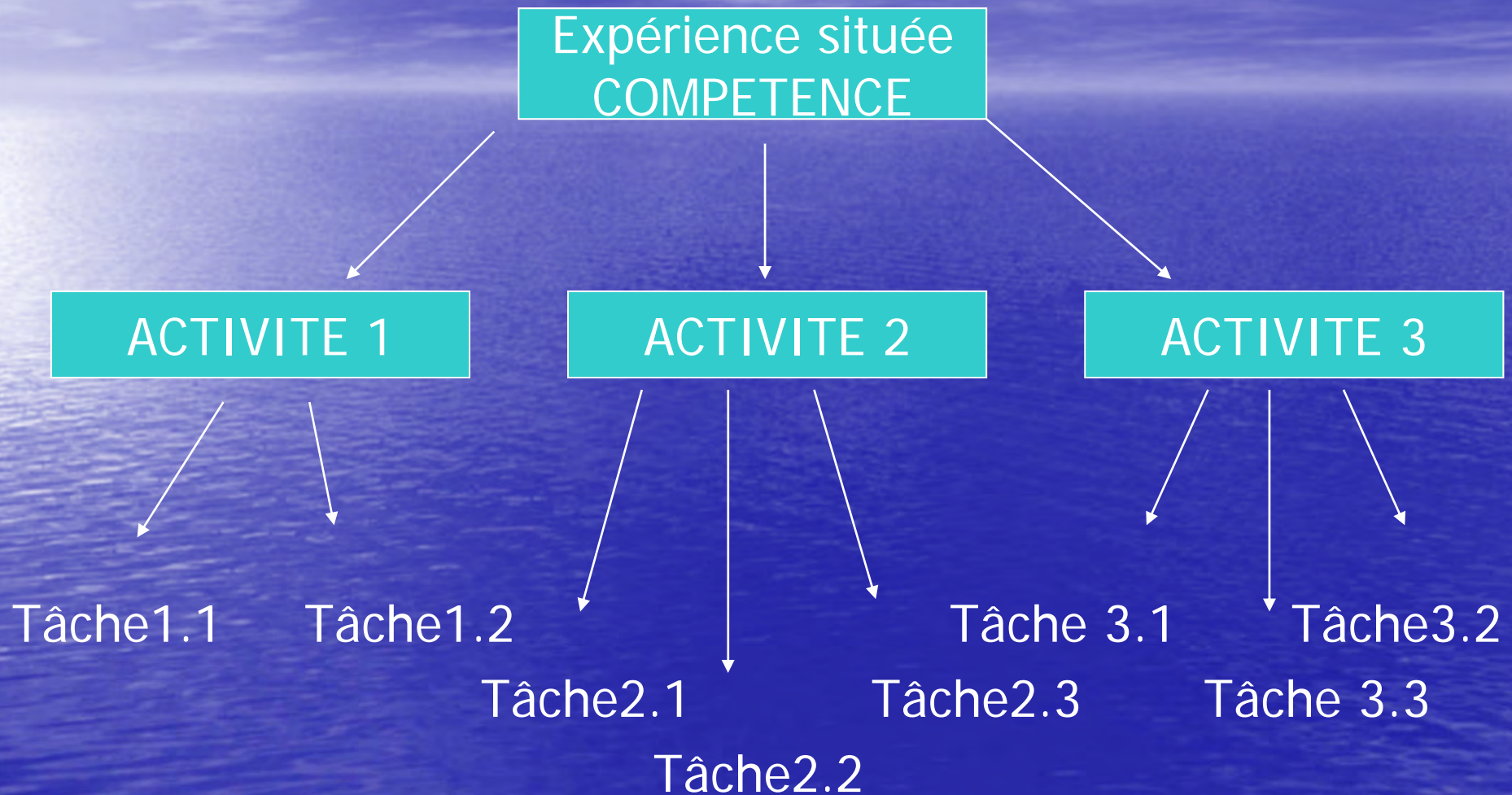
Situation

analyse

appel aux concepts  
ou mots clés

transposition  
autres situations

# Distinguer compétences, Activités et tâches



# La tâche

Le processus de réalisation d'une tâche (logique de l'action) [7].

- C'est ce qui est **prescrit**
- Ce qui est **à faire**
- Description du travail en termes de **résultat à obtenir**, de performance à atteindre dans une situation de travail  
→ Ne donne **pas d'information sur le « pourquoi » ni sur le « comment »**



# L'activité

- C'est ce qui est réalisé effectivement par le sujet dans son **contexte**, dans **sa situation** de travail [7].
- Le **réel** (activité) **dépasse le prescrit** : l'individu développe des compétences **par et dans** ses situations de travail [7].
- La compétence se **développe et s'évalue** à travers la réalisation de **tâches** et des effets qui en résultent (appelée performance).

# Les 3 modèles d'évaluation

dans lesquelles il faut **se situer**, on ne peut faire les trois ensemble [4] :

- l'évaluation des **produits** au regard d'objectifs : évaluation **mesure-bilan** pour mesurer les effets, les impacts, les trajectoires → contrôle de l'efficacité → préconisations pour la mise en conformité
- l'évaluation des **procédures**, des **moyens** et des gestes : évaluation-**gestion** pour maîtriser les rapports aux situations, les agents → on gère les **procédures**, on prévient les dysfonctionnements en rationalisant les pratiques (dispositifs : évaluation par les objectifs - aide à la prise de décision - évaluation formative)

## Les 3 modèles d'évaluation [4].

- l'évaluation des **processus**, des dynamiques et des relations : évaluation-**problématisation** pour la problématisation des pratiques par les professionnels eux-mêmes afin de leur permettre de chercher du **sens** dans ce qu'ils font. (dispositifs de guidage et d'accompagnement)

- *L'évaluation est ici communication pour la mobilisation, la « motivation », l'élaboration de sens et de projets chez les sujets*
  - *Mise en place d'espaces de négociation, de dialogue dans l'opacité de la relation humaine*
  - *réorientations imprévues, de nouvelles mises en perspectives entre les sujets et leurs projets (régulation)*

# Les deux logiques de l'évaluation : le rapport aux VALEURS

L'évaluation comporte DEUX versants opposés, symétriques, contradictoires, antagoniste [4] [5]:

La logique du contrôle (la vérification) et la logique du reste (l'accompagnement et tout ce qui reste quand on ne fait pas du contrôle)

- Dans la **logique de contrôle** : c'est opérer un jugement de valeur
- Dans la **logique d'accompagnement** : c'est mettre en valeur

# Les deux logiques de l'évaluation

- Logique de contrôle
  - Opérer un jugement de valeur
  - Mesure
  - Gestion
- Logique d'accompagnement
  - **Mettre en valeur**
  - La promotion changement
  - Faire se questionner, se questionner

# Les deux logiques de l'évaluation

- Logique de **contrôle**

→ **La vérification d'un sens donné**

- Ensemble d'opérations pour vérifier la conformité à un gabarit pré-existant. (référentiel)

- Logique **d'accompagnement**

→ **L'interprétation d'un sens cherché**

- Travail des valeurs dans l'activité d'un sujet

# Les deux logiques de l'évaluation $\Rightarrow$ 2 postures

- L'évaluation n'est pas réductible à la vérification de l'acquisition de savoirs. Le contrôle est aujourd'hui plus exigeant que jamais, on pourrait croire qu'il n'y a que le contrôle qui existe. **Il ne s'agit pas de survaloriser une logique** par rapport à l'autre ni de condamner le contrôle, car il est nécessaire. [5]
- Le contrôle n'est dangereux que quand il est obsessionnel, quand il veut occuper toute la place de l'évaluation [5].



# Les deux logiques de l'évaluation $\Rightarrow$ 2 postures

- Le professionnel est tenu d'évoluer dans les deux logiques de l'évaluation :
- le contrôle (la vérification) et le reste (l'accompagnement) [8].
- Éviter le **piège du choix** d'une des 2 logiques [5] mais **savoir se situer** quand on est dans l'1 et quand on est dans l'autre et le faire savoir
- *On assume la contradiction, la faire travailler*  
→ c'est travailler sa **posture** d'évaluation

# Les deux logiques de l'évaluation : points de repère

## Logique de contrôle

- Besoin d'être précisé, cerné, clarifié, instrumenté
- Ordre, la maîtrise
- Vouloir saisir la réalité par des procédures rationnelles
- Vise la transparence des rapports

## Logique du reste

- Se fait dans l'ambiguïté, l'opacité des rapports humains
- Le désordre, le désir
- Traduit le désir de rendre intelligible ce que l'on fait

## Logique de contrôle

- Les valeurs sont des NORMES
- MESURE des objectifs, des buts
- Maîtriser, gérer les procédures, prévenir les dysfonctionnements
- Vérification de la CONFORMITÉ
- Auto-contrôle
- Quête des bonnes procédures, bonnes pratiques

## Logique du reste

- Valeurs vécues et portées par des personnes, des acteurs (Formé, formateur..)
- Les choses restent vagues, floues pour ne pas clôturer le sens : travail d'interprétation
- Valorisation du DOUTE
- Auto-questionnement
- Recherche de significations, constructions de significations

## Logique de contrôle

- **BILAN**, moment T identifiable, Etat stable, Etat des lieux, **arrêt sur image**, faire le point,
- **Vérifier la CONFORMITE**
- Savoirs à intégrer,
- Comportements à obtenir
- **TEMPS** dans la durée, chronologique, avec un début et une fin

## Logique du reste

- **Processus continu**
- **Dynamique mouvement**
- Vise à promouvoir les potentiels de l'autre, les dynamiques, des capacités de l'autre, à promouvoir son trajet
- **TEMPS/ESPACE** continu, temps spiral

## Logique de contrôle

Dispositif **linéaire**,  
chronologique :

- S'inscrit dans l'**opérationnalité**, la mise en œuvre
- Détermine l'**acquis** et le non acquis
- Référentiel à **acquérir** pour intégrer des savoirs

## Logique du reste

Processus continu :

- S'inscrit dans la **visée des projets**
- Identification des **acquis** et des **possibles**
- **Ecart** attendus, négociés pour s'approprier des savoirs

## Logique de contrôle

- **dispositif entrecoupé de :**
  - bilans
  - évaluation formative
  - évaluation sommative
  - Remédiations
  - corrections
  - rattrapages
  - réajustements
  - soutien

## Logique du reste

- Dispositif continu de la situation de formation :
  - évaluation formatrice
  - promotion des possibles,
  - développement des potentiels
- relation humaine dans laquelle les sujets se construisent

## Logique de contrôle

- **Instruction**  
(transmission, intégration de savoirs)
- Guidance
- Résolution de problème
- Quête de réponses
- Programme
- cohérence
- Critères = balises, repères

## Logique du reste

- **Education**  
(appropriation de savoirs)
- Accompagnement
- orientation
- problématisation
- questionnement
- Projet visée
- pertinence
- Critères = sentiers

## Logique de contrôle

- VERIFICATION de l'atteinte des OBJECTIFS
  - L'erreur = écart à combler, faute
- Ici régularisation = **Réajustement**
- Retour à la norme

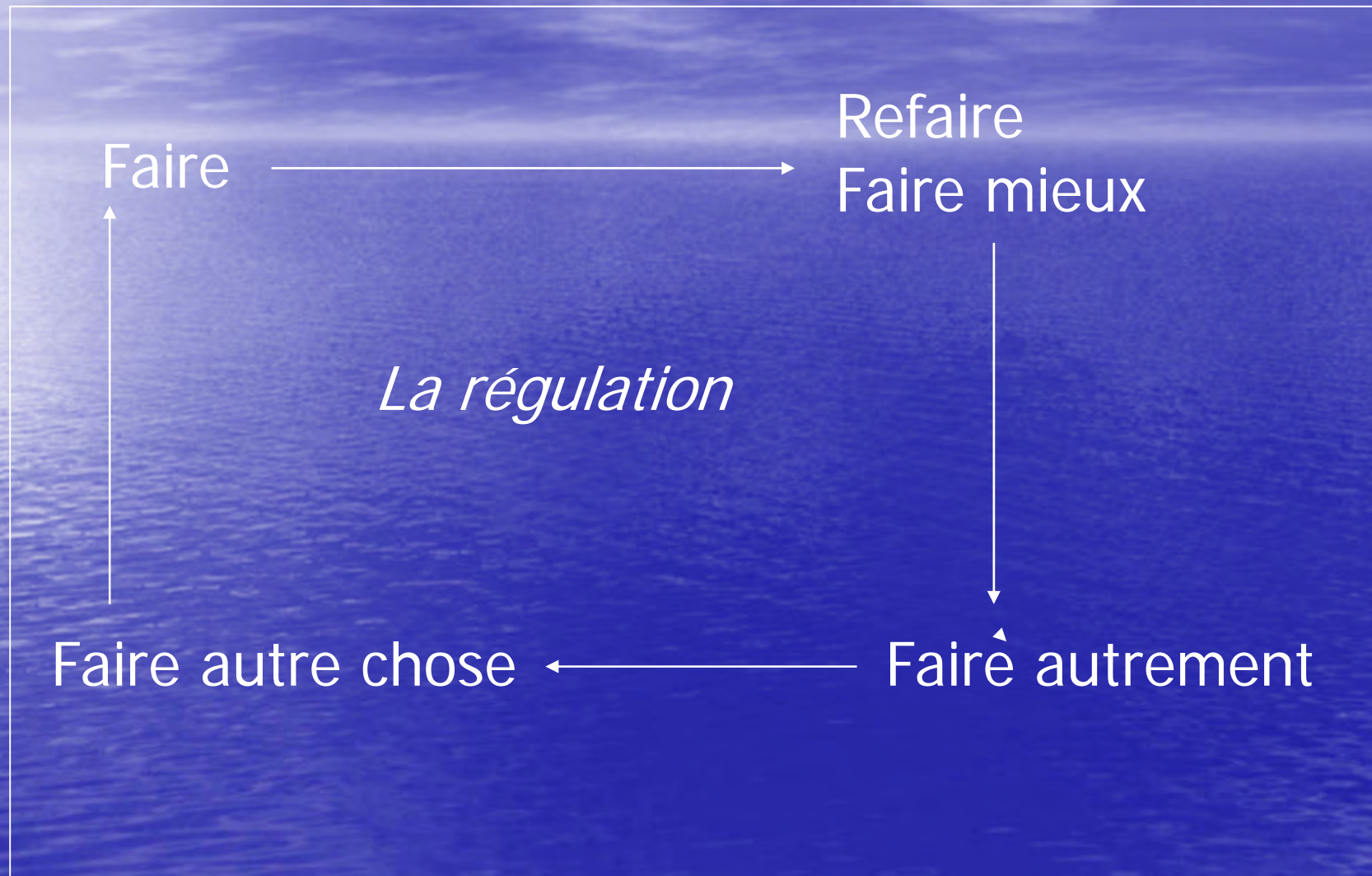
**Vision mécaniste**

## Logique du reste

- **L'erreur = l'écart** exploité
- Régulation continue (boucle) / travail du formé sur lui-même
- Permet d'apprendre : *on fait faire et on fait refaire, on attend du nouveau pour faire mieux. Il fait autrement, il change sa façon de faire, sa démarche, il fait autre chose.*
- **Régulation = Réorientation**
- Recherche de sens
- Du nouveau, création, invention
- spirale de l'apprentissage entre accommodation et assimilation
- La régulation permet le **transfert** d'apprentissage, fait émerger de nouvelles significations, alimente le **projet** du formé ou sa **réorganisation**

**Vision biologique**





# Quelques définitions NON exhaustives....

- **EVALUER**, c'est mettre en relation des éléments issus d'un observable (ou référé) et un référent pour produire de l'information éclairante sur l'observable, afin de prendre des décisions [\[9\]](#).

- **Le Référent**, « ce à quoi se rapporte pour devenir plus intelligible un matériel donné ». Il comporte l'objectif de l'action (les compétences visées) et les critères sur lesquels on s'appuiera pour évaluer l'observable [9].
- **Le Référé**, c'est l'observable (la production / la démarche) et les indicateurs qui permettront de se prononcer en fonction des critères [9].

- **Activité**

Tout ce que fait, dit, pense et ressent l'acteur entrain d'agir [\[4\]](#).

Déborde toujours la tâche prescrite [\[10\]](#).

« L'activité ne peut pas être seulement exécution, conformité aux prescriptions.

Elle suppose la capacité à évaluer la situation présente dans toute sa spécificité et à y répondre avec justesse » [\[11\]](#).

- **Objet d'évaluation** :  
Ce sur quoi porte l'évaluation :  
Les actions et programmes, projets,  
pratiques professionnelles,  
fonctionnement du service ou de  
l'organisme, etc [\[4\]](#).
- **Objectif** Cible à atteindre [\[4\]](#).

- Critère [4]

- Élément relatif à un référentiel donné, choisi pour travailler la qualité d'un objet à évaluer. Dimension abstraite, qualitative sur laquelle on s'appuie pour se prononcer sur l'objet.
- N'a pas la même signification selon le modèle d'évaluation dans lequel il est conçu :
  - . sert soit à indiquer la bonne voie (celle choisie dans le référentiel de départ), dans la logique de contrôle ;
  - . soit à construire sa voie dans l'autre logique de l'accompagnement.
- Le critère permet de focaliser l'attention et conditionne la construction d'indicateurs.

- **Indicateur [4]**

Elément observable qui prend du sens, signifie, non pas directement, en lui-même, ni par rapport au sujet évaluant, mais en relation avec un critère. A un critère correspond plusieurs indicateurs qui sont supposés fournir des réponses par rapport aux questions que l'on se pose par le critère.

Le lien entre critère et indicateur est le questionnement.

- **Cohérence [4]** : Les parties de l'ensemble sont agencées en toute logique. Tout circonscrit, isolé, manipulable, maîtrisable, de la Totalité gérable. Ne peut se travailler qu'en lien avec la pertinence.
- **Pertinence [4]** : Mise en perspective de deux ensembles, c'est identifier un lien entre deux ensembles. Construire ce lien est un travail et une mise en perspective. On est pertinent à un contexte.



- Posture [4]

- Attitude, façon d'aborder les situations.
- Ne se reprend pas à l'identique, on doit réactualiser les repères à chaque fois.
- Evolue en permanence, décline des variations par exemple, le vérificateur dans la logique de contrôle ou l'accompagnateur dans l'autre logique de l'évaluation.

- **EVALUATION SOMMATIVE**

« Evaluation par laquelle on fait un inventaire des compétences acquises, ou un bilan, après une séquence de formation d'une durée plus ou moins longue ».

L'évaluation sommative met l'accent sur les performances (les productions réalisées) évaluées en fonction des critères de réussite. Elle relève du contrôle. [\[12\]](#)

- **AUTOEVALUATION**

Il s'agit d'une évaluation interne conduite par le sujet de sa propre action et de ce qu'elle produit. C'est un processus d'altération de son référentiel d'action au cours de confrontations entre son propre référentiel et celui ou ceux d'autrui. [\[13\]](#)

Elle se traduit par un dialogue de soi à soi, une réflexion métacognitive. [\[14\]](#)

L'autoévaluation délibérée, qui amène le sujet à interroger, réguler, transformer son action (produit, démarche, conceptions implicites sous-jacentes) ne peut être imposée. [\[15\]](#)

## EVALUATION FORMATIVE

« Evaluation dont l'ambition est de contribuer à la formation ». Elle privilégie la régulation en cours de formation. Elle tente de fournir à l'apprenant des informations pertinentes pour qu'il régule ses apprentissages et elle renvoie à l'enseignant un feed back sur son action qui lui permet d'adapter son dispositif d'enseignement. L'évaluation formative met l'accent davantage sur les processus évalués à travers les critères de réalisation.

(pas de note ou indicative) [\[12\]](#)

- **EVALUATION FORMATRICE**

Présente une plus grande implication de l'apprenant.

L'apprenant participe, discute l'outil d'évaluation. Elle rejoint l'autoévaluation.

# Bibliographie

- [1] Jacques Dejean, colloque, sciences, 5 février 2003
- [2] Vial M, Le travail en projet. Voies livres, se former +, Lyon, 1995.
- [3] Donnadiou B, Genthon M, Vial M, Les théories de l'apprentissage : quels usages pour les cadres de santé ?, Paris, Masson, 1998.
- [4] site Michel Vial  
[http://www.michelvial.com/vocabulaire\\_RH/VocabulaireRH.html](http://www.michelvial.com/vocabulaire_RH/VocabulaireRH.html)
- [5] Vial, M. (2000) "Formateur en formation professionnelle ? Entre légalité rationnelle et légitimité relationnelle, pour une dialogie : l'articulation des contraires, une compétence majeure", Colloque CEFIEC (Comité d'entente des formations infirmières et cadres de Santé) Le métier de formateur, aujourd'hui, demain, Saint-Malo, actes pp.37/58
- [6] Vial, M. (2009). L'évaluation par compétences : le retour ? Conférence à la Journée professionnelle de l'IFCS d'Aix-en-Provence 8 avril 2009 : Avoir des compétences ou être compétent : un enjeu pour les professionnels
- [7] Pastré, Mayen, Samurçay (2008) Faire acquérir et évaluer des compétences, séminaire TC mars 2008, <http://www.schuman-crm.sysite.com/index.php?...com>
- [8] Vial, M. (2001) Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts. Bruxelles : De Boeck Université.

- [9] Rufin, F (2004) L'évaluation : concepts et mots clés,  
<http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article203&lang=fr>
- [10] Clot Y : Psychopathologie du travail et clinique de l'activité.  
Education permanente, n°146, 2001, pp.35-51
- [11] Lhuillier, D. (2006) Cliniques du travail. Paris : Eres, p.158.
- [12] HADJI Ch., 1990, Evaluation, les règles du jeu, ESF.
- [13] CAMPANALE F., 1997. "Autoévaluation et transformations de pratiques pédagogiques". Mesure et Evaluation en Education, Vol. 20, n°1, p. 1-24.
- [14] ALLAL L. & BAIN D., PERRENOUD P., 1993, Evaluation formative et didactique du français, Delachaux et Niestlé.
- [15] PAQUAY L., 1994, " Prescrire l'auto-évaluation ? Oui, mais... ! " , Bulletin de l'Admee, n°94/2 -octobre.