

L'intelligence au travail, si on n'y prend garde, c'est du sable qui file entre les doigts

Michel Neumayer Ateliers d'écriture / Analyse du travail gfenprovence.fr

« Écrite, l'expérience est un capital » Guy Jobert

C'est un réseau belge d'associations qui m'a contacté pour une évaluation. Elles agissent dans le domaine social (magasin de seconde main, lieux d'écoute, tables de convivialité, accueil santé, accueils migrants, défense des droits de la personne, formation alpha, conférences, films, etc.), dans et autour de l'école et la formation d'adultes en alphabétisation, dans les grandes villes et les zones rurales, etc.

Ce réseau est financé par divers pouvoirs publics de Belgique francophone. Il a donc des comptes à rendre aux financeurs sous la forme de rapports d'activités annuels. Le cadre financier est celui d'un conventionnement quinquennal au sein d'un secteur de l'action culturelle d'état appelé « éducation permanente ».

En cette fin d'année 2019, il s'agissait de clore la période 2015-2019 et de préfigurer un plan d'action 2020-2024.

Mon intention dans cet article n'est pas d'entrer dans le détail des ateliers d'évaluation que j'ai menés. Ils sont évoqués au fur et à mesure. Mon souhait est, en matière d'évaluation, de développer un argumentaire plus anthropologique. J'entends par là que je me situe au carrefour de questions liées au regard, à l'écriture, la notion de trace, à la santé, aux notions d'intelligence collective, de collectifs de travail et d'action militante. Je veux relier la question de l'évaluation à un ensemble de savoirs, de pratiques, de valeurs que l'Éducation nouvelle porte plus que jamais aujourd'hui et qu'elle a élaborés au fil de son histoire, notamment à partir des années 1980.

Si les pratiques d'évaluation scolaires de leur côté, dans leur version actuelle et omniprésente (pilotage par les résultats, tests, grilles, comparaisons tous azimuts) sont un aspect déterminant d'un esprit capitaliste qui réifie les humains, les outils pour la combattre existent ! Depuis bien plus longtemps, nous le savons.

Certes, ils sont récusés au nom d'une supposée efficacité calculatrice. Ils sont, au choix, travestis, niés, marginalisés. Ils sont bien peu transmis dans les lieux de formation des nouveaux professionnels. Il importe donc d'en nommer une fois encore quelques-uns.

Évaluer est un acte politique. Il est inscrit dans des rapports de pouvoir

« Stratégie » VS « tactique »

J'ai débuté l'écriture de ce texte par un exergue : c'est une citation de Guy Jobert, fondateur de la revue *Éducation permanente*. Décédé en 2019, il fut l'un des initiateurs de la formation des adultes en France et au Canada. Jobert insistait sur la notion centrale d'écriture.

Elle nous intéressait de notre côté personnellement et dans le secteur écriture du GFEN pareillement, mais nos inventions tournaient à cette époque plus autour des ateliers de création.¹

L'exhortation de Jobert fait écho pour moi, aujourd'hui encore, aux travaux de Michel de Certeau que je lisais un peu plus tard². Son engagement pour une écriture qui soit l'affaire de tous et fasse résistance, est au cœur de son grand œuvre *L'invention du quotidien*, (t.1 : arts de faire ; t.2 habiter, cuisiner).

Je me réfère à la distinction essentielle chez de Certeau entre « stratégie » et « tactique ». La première est l'apanage des possédants, des décideurs, des institutions, dit-il. « J'appelle **stratégie** le calcul des rapports de forces qui devient possible à partir du moment où un sujet de vouloir et de pouvoir est isolable d'un environnement. Elle postule, précise-t-il, un lieu susceptible d'être circonscrit comme un propre et donc de servir de base à une gestion de ses relations avec une extériorité distincte. La rationalité politique, économique ou scientifique s'est construite sur ce modèle stratégique ».

La seconde est l'acte de résistance des démunis. « J'appelle au contraire **tactique** un calcul qui ne peut pas compter sur un propre, ni donc sur une frontière qui distingue l'autre comme une totalité visible. La tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Elle s'y insinue, fragmentairement, sans le saisir en son entier, sans pouvoir le tenir à distance. Elle ne dispose pas de base où capitaliser ses avantages, préparer ses expansions et assurer une indépendance par rapport aux circonstances ». Il désigne ainsi les acteurs de la vie ordinaires, les isolés, associations, etc.

Évaluer, c'est résister aux pratiques dominantes

« On dirait encore » ajoute Pierre Macherey³, lecteur de de Certeau, « que la stratégie est intéressée, sa préoccupation

¹ Odette et Michel Neumayer, *Animer un atelier d'écriture, faire de l'écriture un bien partagé*, ESF (2004).

² Michel de Certeau, Luce Giard, Pierre Mayol, *L'invention du quotidien t. 1 arts de faire*, Folio Essais (1990).

³ <https://philolarge.hypotheses.org/1465>

essentielle étant de parvenir à capitaliser des acquis de manière à les métamorphoser en profits ; la tactique, au contraire est désintéressée : elle ne stocke pas, mais en reste au stade d'une production parcellaire, exploratoire, effectuée au coup par coup, donc spontanément, au gré des occasions, et en se laissant mener par un esprit qui est avant tout de jeu, et non d'appropriation (...) ».

De quelle nature est alors le rapport entre le cadre associatif belge que j'évoquais en entrée et les institutions ? Il lie deux mondes et les mets en de possibles dépendances réciproques : d'un côté une institution d'état surplombante avec ses ressources, son projet, ses procédures et règles, ses conceptions, ses acteurs. De l'autre un terrain, différentes associations, modestes au demeurant, implantées de manière aléatoire dans le pays, qui s'unissent en réseau pour agir et transformer, non tant par rapport aux institutions mais face un contexte social qu'elles jugent inégalitaire.

Mais ce serait céder à la caricature que d'imaginer que nous aurions d'un côté la puissance, une vision étatique et panoptique mais distante... et de l'autre la mobilité associative, le regard « micro », le terrain mais les fragilités. La réalité est complexe : des liens unissent de fait d'un côté un état qui externalise son action et se rend donc dépendant d'opérateurs de terrain qu'il finance en partie, de l'autre des acteurs locaux qui grâce à cette aide développent leur action ! Est-ce un jeu de dupes ? Certains le pensent et affirment que "c'est la paix sociale qu'on achète ainsi". D'autres rétorquent que "la visée, c'est au contraire l'émancipation des personnes" laquelle est porteuse d'une radicalité qui déborde les institutions et que dans les institutions des "alliés", conscients de cette ambiguïté et soucieux de ne pas se laisser eux-mêmes enfermer, existent.

De Certeau, pour sa part, insiste sur le fait que tout système, si fermé et oppressif soit-il, comporte des failles : la **tactique** est précisément cet « art de faire » qui « joue » sur les failles du système et qui, sans en sortir, s'en joue en inventant à sa manière ses propres "marges (ou espaces) de manœuvre". À défaut de pouvoir se libérer d'un système, on se libère de limites qu'il pourrait vouloir imposer. On les contourne, les détourne, les transgresse en les exploitant astucieusement. C'est « la force des sans pouvoirs » dont parlent aujourd'hui les tenants de la non-violence active.

Évaluer, c'est un processus et non la focale mise sur un résultat

Évaluer, c'est re-conquérir

Le processus que je décris, par l'accent que je mets sur le faire des personnes et des structures est celui d'une reconquête des intelligences au travail. Celles-ci sont si souvent gommées par l'urgence (« il y a tant de choses à faire... »), par l'habitude (« on a toujours fait comme

ça »), par notre moderne et très contrainte recherche d'efficacité ("on est pressé"), par le primat mis sur l'action (argument de l'efficacité), tout cela au détriment de la réflexion et du suspend méthodologique.

Problématique et complexe est dans la foulée la question de l'expertise et des experts : il s'agit, à l'inverse des conceptions ordinaires ("qu'est-ce qu'un manuel / qu'est-ce qu'un intellectuel"), de mettre en place des situations de réflexion appuyées sur le postulat qu'il n'y a pas un expert mais de multiples experts ; que chacun est expert de sa propre pratique ; que c'est du croisement de ces expertises que naît la notion de « collectivité apprenante » ; que le travail des mots et des concepts n'est pas une chasse gardée mais ne va pas de soi non plus.

Évaluer, c'est créer les conditions du dissensus

« Les yeux, quand ils s'ouvrent, découpent dans le visible comme un ordre du réel » (Marc Le Bot)

La dimension du "regard sur..." est la base de tout travail d'évaluation. Marc Le Bot, critique d'art et donc attentif à la captation visuelle y fait allusion au fait que les Romains déjà scrutaient le ciel pour prononcer leurs oracles : venu de gauche, de sinistre donc, ce qui s'annonçait était néfaste. Sous ses auspices poétiques, cette manière d'arpenter l'expérience, les expériences plutôt, est le temps N°1.

Voici le déroulement imaginé en Belgique.

Séquence 1

La focale est mise sur « le mettre en mots » et le croisement des regards, prémices d'une formalisation

Chaque association se réunit en interne dans son lieu principal. Le dispositif dans son principe est le même pour chaque association mais les consignes peuvent varier : ici on produit tout de suite des schémas, là on parle d'abord puis on écrit, ailleurs on fait des capsules vidéo, ailleurs encore on reprend les rubriques de Sei Shonagon issues de ses Notes de chevet⁴)

a) Il s'agit de produire une « image » de l'activité de la structure. On travaille d'abord seul puis les productions sont comparées entre les personnes ;
b) 1ère discussion : pourquoi n'avons-nous pas la même vision de ce lieu que pourtant nous partageons ? Est-ce lié au lieu, aux horaires des activités, aux tâches, aux parcours de formation antérieurs, ou à quoi d'autre encore ?

c) Puis on réunit les personnes en sous-groupes avec la mission d'élargir à la perception du "lieu", à "l'environnement" (donc la rue, le quartier, la ville) ;
d) 2ème discussion : à quels besoins du quartier la structure répond-elle ? Qui fait quoi autour de nous de semblable, proche, différent ? Viennent alors des analyses sur les raisons des engagements, sur la présence d'offres concurrentes sur le même

⁴ <http://www.castalie.fr/article-1733537.html>

territoire, sur la nature des financements (publics ou privés), sur les liens avec les autorités communales, régionales, etc.

e) Lecture du "rapport d'activité" de l'année précédente : en quoi faudrait-il le modifier à présent pour l'année en cours et surtout imaginer d'autres items, introduire plus de qualitatif et de questionnements à partager avec les financeurs ? Faire d'eux non des contrôleurs mais des partenaires

Évaluer, c'est opposer à l'oubli, une logique de la trace

L'évaluation cherche à mettre à mal les discours rodés. Elle cherche à les déplacer, à en retrouver une sorte d'innocence mais les mots se conquièrent contre les démons que sont le sentiment d'ignorance, la honte sociale, les stratifications héritées telles que : intellectuel donc parleur VS manuel donc faiseur ; riche, scolarisé, Bobo VS pauvre, marginalisé, relégué ; visible VS invisibilisé. L'affaire n'est jamais gagnée.

À travers la confrontation des regards, c'est aussi construire la possibilité d'un dissensus qui compte, là où la norme commune préférerait le consensus, la bonne entente et l'absence de conflits.

La construction de formes plurielles d'explicitations donne visibilité à l'action des invisibles. C'est le premier temps d'un travail de re-symbolisation, de sémantisation qui à la parole institutionnelle et à sa "langue de bois"⁵, oppose une parole qui émerge, qui oppose et impose son sens à elle. L'enjeu politique est alors de permettre l'accession de tous à cette parole, donc en particulier les plus éloignés de la chose écrite : l'accession au statut de producteur-lecteur qui dément les stratifications sociales supposées immuable. La trace est ce par quoi nous entrons dans la chaîne humaine, nous accédons au statut d'émetteur-récepteur. Donnée à l'autre et reçue de lui, la trace est ce par quoi nous nous « obligeons » mutuellement, à entrer dans la relation⁶ (au sens de "nous sommes l'un de l'autre l'obligé").

Faire trace, ne pas laisser à d'autres le soin de le faire à notre place, c'est "prendre place".

Nous le faisons en référence à un territoire "notre" (nous aussi en avons donc un aussi, et pas les institutions seulement). Mais comme nos visions se complètent (voire se contrarient), c'est un territoire "problématisé", bigarré, dépareillé que nous opposons au territoire lisse que voudraient trop souvent les institutions panoptiques.

Évaluer, c'est interroger un cadre, mais comment ?

L'évaluation ordinaire cherche de manière souvent étriquée à mesurer l'adéquation entre ce que dit la

prescription et ce qu'a été la production.

Nourrie d'analyse du travail, l'évaluation que j'ai proposée enquête au contraire sur le décalage, sur la tension entre prescrit et le travail réel. Elle veut comprendre les discordances : il y a décalage parce qu'il y a vie ; il y a subjectivité et variabilité des situations il y a re-singularisation du prescrit abstrait par les opérateurs. Face à la théorie abstraite et sûre d'elle-même, tout travail est une réponse incarnée, un "faire face" à l'inattendu que produisent ensemble des humains.

Les associations belges se référaient à deux cadres. Le premier, d'ordre institutionnel, s'appelle "décret royal : éducation permanente". Le second est ce que le réseau a produit cinq ans auparavant et qu'il a nommé "axes thématiques du Réseau"

Séquence 2

La focale est mise sur le rapport à l'autre (aux autres associations au sein du réseau commun) : on tisse des liens.

Les associations sont réunies par paires. Le choix est fait de panacher le type d'activités et les territoires (ville / campagne / environnements « riches » ou « sinistrés » / publics belges ou issus de migrations).

a) Les notes prises de la phase 1 dans chaque lieu sont restituées pour validation : lecture au sein de chaque association.

b) Sur cette base, chaque association du réseau produit à présent un support destiné à l'autre association pour se présenter à l'autre. C'est un premier pas vers la notion de réseau : vers une comparaison entre activités et champs couverts par chacun ; vers un échange sur les valeurs et les postures de chaque structure en regard des axes thématiques.

c) On envisage des suites possibles à l'échange : trocs d'outils, visites, etc.

Éloge du grain de sable : des ruptures épistémologiques

Évaluer, c'est introduire des grains de sables dans une pensée qui se cherche

Il s'agit de faire rupture dans la pensée en train de se construire et de déborder un existant qui pourrait se figer trop vite !

J'en proposais deux en Belgique autour de la notion de réseau :

a) Un atelier d'arts plastiques où cette notion était donnée à vivre dans le langage des corps, des formes et des couleurs ;

b) Un apport conceptuel qui ne cherchait pas à expliquer mais à faire penser plus. C'est celui de Nicole Lapierre⁷ qui dans un récent livre propose de penser entre deux pôles : a) celui du "on assemble et on s'assemble parce qu'on se ressemble", plutôt symptomatique de

⁵ "La langue est fasciste" disait Roland Barthes dans *Leçon* (Leçon inaugurale au Collège de France).

⁶ *Extension du domaine du don*, Alain Caillé, Actes Sud 2019.

⁷ Nicole Lapierre, *Faut-il se ressembler pour s'assembler*, Seuil 2019.

la famille, du syndicat, des groupes ethniques et qui construit le modèle patriarcal d'une société "des mêmes" autour d'un commun ; b) auquel elle oppose, dans la foulée d'Édouard Glissant, une pensée du lien, la recherche non du commun mais du commensurable (ce qu'on peut mesurer ensemble). Une pensée de "Relation" où chacun navigue entre le proche et le différent ou le dissemblant, sans chercher à mesurer ou comparer, ceci au sein d'un archipel d'expériences et de postures qui s'explorent ensemble et se conscientisent peu à peu et donc dans le temps.

On voit là deux conceptions : d'un côté, celle d'un bien propre qu'il faudrait défendre car il est possiblement assiégré ; de l'autre, la vision d'un mouvement, d'un tissu qui se renforce et qui ne craint pas de faire de sa volatilité, de sa fragilité aussi, une force vive. On pense à Hannah Arendt pour qui le politique, c'est "l'espace entre les hommes et dont le point de départ est la diversité humaine, la rencontre et l'échange, l'émergence de l'action collective et l'irruption de l'événement" (N. Lapierre, op.cit.).

Séquence 3

« Faut-il se ressembler pour s'assembler ? »

Toutes les associations se réunissent en un lieu tiers.

a) Elles travaillent en parallèle sur les 4 axes thématiques anciens (« Justice sociale » - « Décrypter le monde » - « Éducation, cultures » - « Œuvrer pour une production et une consommation qui respectent l'environnement et l'humain ») : elles évaluent en quoi leurs actions s'y retrouvent en termes de volume, d'engagement, de choix d'action effectifs autrement dit en termes de moyens aussi dont on dispose ou non.

b) Des mises en commun naissent une série d'items nouveaux à envisager (soit qu'ils étaient absents il y a cinq ans ; soit parce que les publics, leurs demandes, leurs besoins ont changé. Une grille est proposée : ce que l'on veut préserver « car c'est menacé » ; ce que l'on veut approfondir « mais qu'on ne maîtrise peut-être pas assez encore » ; ce qu'on ne veut plus faire, assumer, vivre.

c) Atelier « plaquette⁸ » (atelier d'écriture autogéré) permet d'explorer de nouvelles pistes. Reprise, ou modification ou production d'un ou plusieurs axes thématiques pour les 5 années à venir (on revient sur la grille : ce que l'on veut préserver ; ce que l'on veut approfondir ; ce qu'on ne veut plus faire, assumer, vivre. (Note : ce travail est à l'heure actuelle en voie de finalisation et sera validé par les associations dans le semestre qui vient)

Évaluer, ce n'est pas "commander" mais "recommander"

L'issue de toute évaluation est la transformation. La notion de "recommandation" faite par l'intervenant extérieur est une manière de ne pas agir à la place des

opérateurs mais d'impulser une réflexion collective des espaces et leviers de transformation. À l'issue de mon intervention, il me semblait ainsi devoir attirer l'attention sur trois points :

a) pour ce réseau d'associations, exercer une double vigilance pédagogique et politique : résister à la "pédagogie scolaire" comme modèle unique et universel avec son obsession du chiffre ; faire plus explicitement encore, et avec les bénéficiaires eux-mêmes, le lien entre action, changement social et émancipation ;

b) pour et avec l'ensemble des travailleurs être vigilants à la thématique "subjectivité(s) et santé au travail", donc "sens au travail" avec le souci d'une mise en cohérence toujours repensée ensemble entre valeurs, savoirs faire et savoirs savants ;

c) sur le terrain épistémologique penser le changement à travers l'idée "d'entreprise apprenante" qui se forme à croiser les expertises.

Et l'école dans tout cela ?

L'école n'est pas, contrairement à ce qu'on pourrait penser, si éloignée des préoccupations de ce texte. C'est bien, ici aussi, de reconquête de l'intelligence au travail qu'il s'agit quand on parle d'évaluation, même si le cadre institutionnel scolaire n'est pas celui du monde associatif.

a) Du côté des élèves : reconquête du sens qu'ils font à propos de leur expérience scolaire ; réinvestissement et rétablissement de la notion d'expertise (l'apprenant est le premier expert de ses apprentissages ; le premier à pouvoir les mettre en mots entre fond et forme, ce pour quoi il a besoin de l'appui de l'enseignant : « pour penser on a besoin de mots »⁹) ; familiarisation avec la dimension de tension entre un cadre prescriptif (les I.O.) et le réel du travail scolaire (ses aléas, ses rythmes, les coopérations, etc.) ; rupture avec l'obsession du « programme à faire » et du savoir qui se débite en tranches.

b) Du côté des enseignants, dans un contexte d'isolement croissant et de fonctionnement pyramidal, reconquête de la capacité à analyser ensemble des situations de classes (travail du "regard sur", atelier d'analyse de pratiques, travail autour d'incidents critiques) ; nécessité de réinvestir, sur la base d'arguments issus du quotidien des classes, le champ de leur propre formation à une évaluation « loin des grilles »¹⁰ ; ce qui passe par une formation aux analyses réflexives, par la découverte d'outils pour la production de journaux de bord, de journaux d'apprentissages (ils sont nombreux au détour des ateliers de création notamment) et par une sensibilisation aux approches de l'analyse du travail dont j'évoque ici quelques aspects seulement.

Oui, l'évaluation est bien un combat dans le champ du politique et des mentalités. ◆

⁸ On le consulte sur www.gfenprovence.fr dans la rubrique "anciennes plaquettes".

⁹ Michel Neumayer (et alii), *Créer en éducation nouvelle – Savoirs, imaginaire, lien au cœur des ateliers de lecture écriture*, Chronique sociale 2018.

¹⁰ Derrière les grilles, sortons du tout évaluation, Barbara Cassin. Ed. Mille et une nuits, 2014.