

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

## **Motiver les professionnels à l'évaluation ?**

### **Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé.**

Michel Vial

Maître de conférences habilité à diriger des recherches

Université de Provence

UMR ADEF

Je m'intéresse aux rapports entre la professionnalisation et l'évaluation mais je crois qu'on m'a invité ici parce que je contribue depuis une quinzaine d'année à former des cadres de santé en partenariat avec les écoles de cadres<sup>1</sup>. J'ai eu l'occasion d'écrire ce que je sais de la réalisation d'une des mesures politiques décrétées en santé : l'accréditation<sup>2</sup>. C'est une expérience dont on peut tirer les leçons. Elle a eu des résultats très inégaux, selon les endroits d'abord mais surtout selon la place de l'agent dans la hiérarchie des établissements de santé : les administratifs-gestionnaires n'ayant pas le même rapport au métier que les médecins ou les personnels de santé.

Pour aller vite, on peut dire que la dérive a consisté à confondre accréditation et habilitation. Et je crois que c'est d'abord sous l'effet de la mode de la « gestion de la qualité ». c'est-à-dire qu'on a aplati la qualité en sécurité, comme s'il suffisait d'être sécuritaire pour être de qualité. L'acteur s'est retrouvé être celui qu'on doit surveiller.

---

<sup>1</sup> (1996) *La gestion du projet professionnel, guide d'apprentissage à l'usage des élèves-professeurs*, en collaboration avec C. Simonian, JJ Bonniol, J. Ravestein, G. Sensevy et B. Donnadiou, Paris, l'Harmattan

(1998) *Les théories de l'apprentissage, quel usage pour les cadres de santé ?*, en collaboration avec M. Genthon et B. Donnadiou, Paris : Interéditions Masson

<sup>2</sup> (2003) "L'accréditation des services de santé : quels modèles d'évaluation, quel projet d'éducation ? L'application d'une mesure politique exemplaire et ses significations sur le terrain.", Billon-Descarpentries, *J. Education et santé, Concepts, méthodologies et pratiques*, Presses Universitaires Septentrion de Lille

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurres à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

Je crois aussi que c'est sous l'influence du culte de l'individu<sup>3</sup>, électron libre qui déciderait par lui-même de ses valeurs, homme pulsionnel toujours suspecté de n'être pas suffisamment raisonnable.

Et enfin je crois que nous sommes entrés, sans nous en rendre compte, dans l'obsession de l'amélioration : toujours faire mieux, toujours améliorer, dit-on, comme si « par nature » l'homme au travail devait s'endormir dans des routines, et finir par faire des catastrophes. Une amélioration d'ailleurs partout réduite à une *correction* des pratiques, comme si quelqu'un quelque part pouvait détenir le secret de la bonne pratique quand on travaille dans les métiers de l'humain ! Bref, tout risque d'être mécanisé, dans cette quête de la nouveauté à tout prix (la carotte devant l'âne), une quête qui s'abîme la plupart du temps dans la remédiation comprise seulement comme « porter remède », (et non pas « faire une autre médiation »). Et on s'étonne ensuite de créer de la soi disant « résistance » !

La vague vous arrive dessus, dans le travail social, avec l'injonction d'une évaluation continue : « une évaluation continue des besoins et des attentes des membres des groupes sociaux » et l'obligation pour chaque établissement ou chaque service de procéder et de faire procéder à l'évaluation des activités et à l'évaluation de la qualité de leurs prestations (Loi du 02 janvier 2002). En somme, nous nous retrouvons devant une question fondamentale quand il s'agit d'éduquer l'humain, car il s'agit bien de « motiver » les professionnels pour l'évaluation : une commande publique est-elle faite pour être appliquée ou interprétée ?

Je vais d'abord pointer trois leurres, trois écueils à repérer pour pouvoir ensuite, dans une seconde partie, parler de cette évaluation dans la confiance qui consiste à naviguer à vue, dans l'estime<sup>4</sup> de l'autre.

---

<sup>3</sup> Lipovetsky, G. (1983) L'ère du vide, essais sur l'individualisme contemporain, Paris : Gallimard

<sup>4</sup> Hameline, D., "De l'estime", Delorme, C., : *L'évaluation en question*, Paris : ESF, CEPEC, 1987, pp. 193 - 205

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

## I. Sortir de la pensée gestionnaire

### Leurre n°1 : réduire l'évaluation au contrôle

Depuis trente ans, les spécialistes de l'évaluation en éducation distinguent l'évaluation comme interprétation de l'évaluation comme surveillance<sup>5</sup>, on ne peut plus systématiquement comprendre contrôle quand on dit évaluation.

L'évaluation est un terme général qui recouvre deux attitudes contradictoires

Vérification comptable	Accompagnement des projets
sérialisation, classement, tri	Promotion des potentialités, exploration des possibles
Application d'un référentiel pré-établi, fixe	
Identification des écarts à la norme pour les éradiquer	Réorientations, bifurcations divergences
Mesures	Intersubjectivité
Réification	Temporalité
Suspicion, surveillance	Pari sur le devenir de l'organisation et des individus
	L'autre logique de l'évaluation
Logique de contrôle	

Deux attitudes contradictoires

Ce sont deux logiques contradictoires, hétérogènes, qui ne se font pas en même temps, mais sont pourtant complémentaires ; c'est une pratique difficile à laquelle il faut se former. On évalue pour comprendre ce qu'on a fait, pour aller au-delà des significations établies et non pas seulement pour décider, pour vérifier et pour mesurer. Evaluer, c'est accompagner une dynamique, accélérer un changement, promouvoir les possibles et non pas seulement faire un bilan. Evaluer, ce n'est pas seulement procéder à une gestion comptable et être dans une vision économique, c'est aussi construire du sens dans une vision politique pour une orientation.

<sup>5</sup> Ardoino, J. & Berger, G. (1986) "L'évaluation comme interprétation", *Pour* n°107, pp.120-127.

Ardoino, J. & Berger, G. (1989 a) "Fondements de l'évaluation et démarche critique", *AECSE* n°6, pp. 3-11.

Ardoino, J. & Berger, G. (1989 b) D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités, Paris : RIRELF.

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

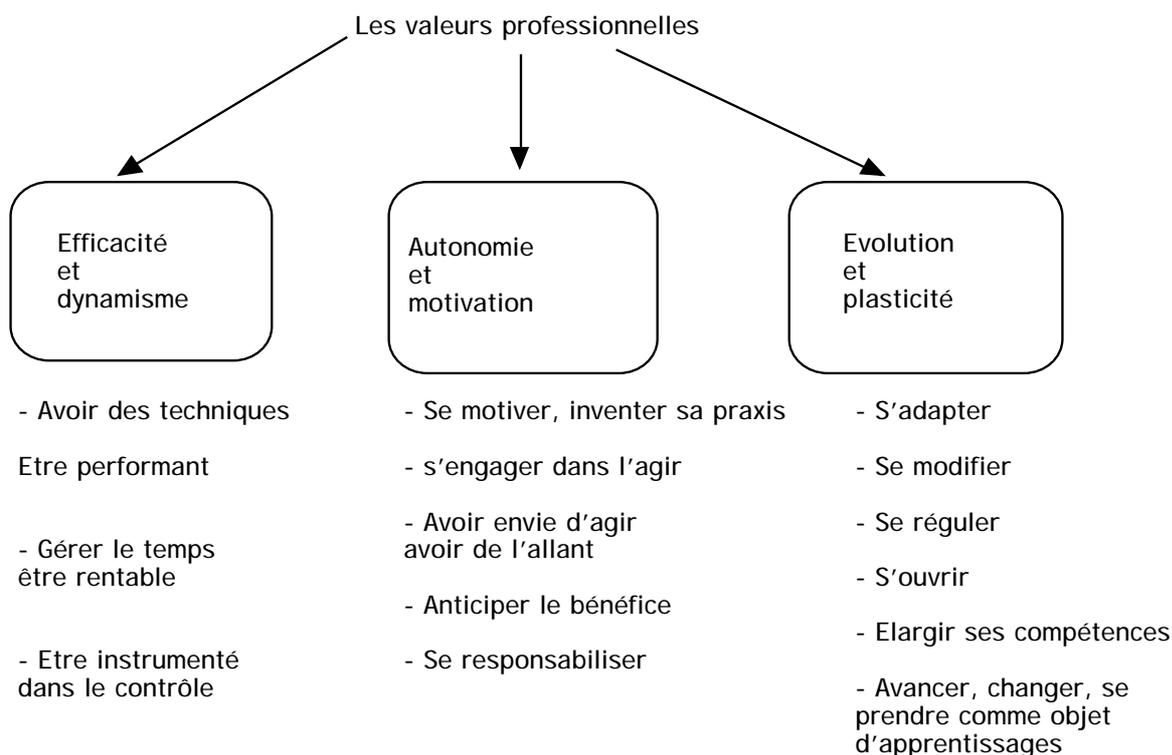
## Leurre n°2 : oublier les valeurs (en faire des finalités)

Qui dit évaluation, dit rapport aux valeurs, à ce qui importe, et non pas à ce qui coûte. Toute autre définition est une définition d'école<sup>6</sup>.

Les valeurs ne sont pas au-dessus des hommes, elles sont là, dans le social, dans nos actes. Nous les incarnons. Ce ne sont pas des finalités repoussées au bout d'un dispositif, elles accompagnent tout le dispositif, elles lui donnent sa qualité.

Les valeurs sociales ne sont pas à confondre avec des convictions personnelles<sup>7</sup>, on ne choisit pas les valeurs professionnelles.

Outre les valeurs humanistes, facilement affichées dans tous les métiers éducatifs, existe donc dans le social aujourd'hui une série de valeurs attendues chez le professionnel. Quel est le professionnel qui oserait refuser l'une de ces valeurs, sans se discréditer ?<sup>8</sup>



<sup>6</sup> (1997) *Les modèles de l'évaluation*, textes fondateurs et commentaires, Postface de JJ Bonniol, Bruxelles : De Boeck Université, traduit en 2001 : *Modelos de avaliação, textos fundamentais*, Postfácio de Bonniol, J-J., traduction de Scilling, C. Porto Alegre : Artmed Editora

<sup>7</sup> (2000) "Mettre en travail la question des valeurs dans la formation professionnelles", Aix-en-Provence : En question, cahier n°24, *Recueil de l'année 1999*, pp.73/96

<sup>8</sup> L'autonomie, c'est un travail inachevable (il faudrait parler d'autonomisation), c'est assumer ses liens de dépendance. On n'est pas autonome seul, contre les autres mais avec les autres.

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

Les valeurs associées se corrigent un peu. (Efficacité et dynamisme), (Autonomie et changement), (Evolution et plasticité), trois couples de valeurs difficilement acceptables tous en même temps dans le milieu de la santé comme dans le milieu éducatif, d'où usure, tensions fondamentales parce que les professionnels se trouvent à la fois du côté de la rentabilité et du changement et que ça ne va pas toujours ensemble

Enfin, les valeurs dépendent des « registres de pensée »<sup>9</sup>, de ces façons disponibles dans le social qui permettent de *concevoir l'action*.

<b>Registres de pensée</b>	<b>Valeurs professionnelles</b>
<i>La pensée humaniste</i>	Respect de l'autre et de soi
La pensée par objectifs, téléologique, finalisée	Efficacité et dynamisme
La pensée stratégique ou pensée managériale	Autonomie et motivation
<i>La pensée magique, dite archaïque</i>	Confort, sécurité, désir de qualité, le « beau travail »
La pragmatique ou pensée par projet	Changement, évolutions permanentes, plasticité du sujet <sup>10</sup>

Se professionnaliser, ce n'est pas avoir le choix mais essayer sans cesse de faire coexister des valeurs qui ne vont pas facilement ensemble. C'est les hiérarchiser différemment selon les situations

### **Leurre n°3 : survaloriser la cohérence**

La cohérence est l'emboîtement de deux pièces dans un mécanisme alors que la pertinence est une mise en perspective d'éléments hétérogènes<sup>11</sup> qui pourtant finissent, si on sait trouver le point de fuite, par aller ensembles et composer une figure.

La cohérence est une scie, actuellement : un allant de soi. On veut que les actions, les hommes, les collectifs soient cohérents ! Et c'est toujours au détriment de la

<sup>9</sup> 2001) Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts, Bruxelles : De Boeck Université

<sup>10</sup> la pensée humaniste et la pensée magique sont les poils à gratter du rationalisme triomphant, des fonctionnalistes épris de finalités économiques, des gestionnaires qui oublient que gérer signifie « administrer au mieux les intérêts des autres ».

<sup>11</sup> Ardoino, J. & De Peretti, A. (1998) *Penser l'hétérogène*, Paris : Desclée de Brouwer.

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREAï Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

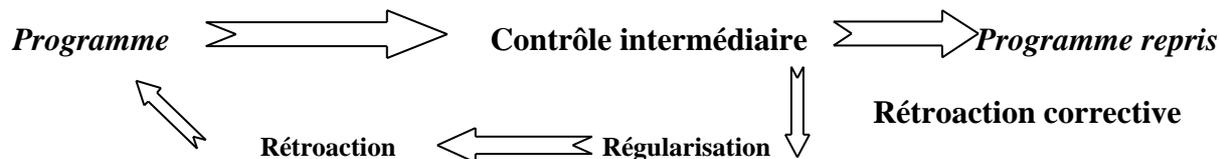
pertinence aux contextes. C'est la survalorisation cybernétique qu'on confond avec le systémisme. En effet, sous le mot système, trois modèles sont aujourd'hui disponibles :

La Cybermétique	Le Systémisme	La Systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes artificiels fermés,</li> <li>• Monofonctionnels</li> <li>• dépendants de l'homme, notamment pour la régularisation : une correction pour produire du même, dans la conformisation</li> <li>• Système clos qui a pour but de perdurer - Homéostasie</li> <li>• Remédiation dans un programme fixe</li> <li>• Ex : la machine à laver le linge</li> </ul> <p>➔ Priorité aux agents et aux produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système ouvert sur un milieu simple</li> <li>• Plurifonctionnels,</li> <li>• homme machine, pensés ensemble</li> <li>• Programme dits conviviaux</li> </ul> <p>Ex l'ordinateur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitation des écarts</li> <li>• Réorientation</li> <li>• Production de la différence</li> <li>•</li> </ul> <p>➔ Priorité aux acteurs et aux procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes de systèmes dits complexes</li> <li>• Connectés en grappe</li> <li>• Multifonctions</li> </ul> <p>Régulation de divergences réorientations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprévisibles rapports causes – conséquences</li> </ul> <p>Ex : le système monétaire mondial</p> <p>➔ Priorité aux auteurs et aux processus</p>

La cybernétique est un modèle qui fonctionne sur la boucle comme figure de la perfection, où rien ne se perd, dans une apologie du repli sur soi, de l'équilibre, de l'harmonie. Il se marie très facilement avec la pensée fonctionnaliste pour donner un raisonnement qui tourne en rond dans le désir de maîtrise, pour contraindre et maintenir. Le fonctionnalisme est une pensée qui décrète que l'essentiel dans la vie est de se situer dans le schéma moyen-fins. Au nom de l'efficacité, pour la prise de décision rationnelle et la résolution de problèmes, le fonctionnaliste s'adresse à un Homme rationnel, pour la rationalisation des pratiques, dans la gestion.

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREAï Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

### Dans la cybernétique :



Rétroaction du système de contrôle par le contrôle dit formatif intermédiaire régularisation.

Dans le systémisme<sup>12</sup>, la régulation permet de se orienter, elle n'est pas une simple correction, un simple retour à la norme de départ, elle crée au contraire un écart à exploiter. Alors, faire le constat de tout ce qui marche plutôt que de ce qui dysfonctionne. Partir des choses qui vont bien pour élaborer un projet conduit à considérer la divergence comme une ressource. Il n'est rien de plus triste que ces « projets » qui mettent en relief d'abord le mal faire pour enfermer l'acteur dans une correction, dans une conformisation. Dans nos métiers de l'humain, quand on a un projet d'éducation, il est nécessaire, au contraire, de travailler le sens et de former les acteurs à l'évaluation.

## II. Former à l'évaluation, le travail du sens

Le sens, ce n'est pas n'importe quoi, il ne suffit pas de l'invoquer, il est une émanation des acteurs. Le sens est *un travail* et non pas une simple "émergence" de la forme vue qui serait déjà là (immergée) et dont on prendrait conscience. Le sens s'épuise (se réalise, et se borne à, se construit et se détruit) dans la recherche du sens, il n'est pas dévoilement d'un sens déjà-là. Le sens est dans ce qu'en veut faire le sujet comme être-au-monde, pas dans le monde. Le réel n'est ni simple, ni complexe, ni paradoxal, ni contradictoire, il est avant tout inouï, jamais entendu<sup>13</sup>

Travailler le sens oblige à choisir entre faire comprendre et interpréter, les travailleurs sociaux n'ont pas besoin que des contrôleurs, gestionnaires et

<sup>12</sup> Vial, M. (2001) "Evaluation et régulation", participation à l'ouvrage collectif de Figari, G, Achouche, M & Barthélémy, V. *L'activité évaluative : nouvelles problématiques, nouvelles pratiques*, Bruxelles : De Boeck, pp. 68/78

<sup>13</sup> Morin, E. (1986 a) *La méthode*, tome 3, *la connaissance de la connaissance*, Paris : Seuil. (p.85)

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

fonctionnalistes leur expliquent les normes qu'ils doivent appliquer mais d'interpréter les règles avec lesquelles ils fonctionnent déjà : « *Le sens de l'action n'est pas immédiat, il se construit et c'est pourquoi il me semble plus judicieux de parler d'interprétation plutôt que de compréhension.*<sup>14</sup> ». Autrement dit, les professionnels ont davantage besoin de confiance que de savoirs car "Les savoirs aident celui qui les possède à donner du sens au monde, ils ne s'imposent pas pour autant aux autres. A vrai dire, un savoir n'a que le sens qu'on lui donne. [...] Un savoir a un sens, cela ne signifie pas qu'il produit du sens. Un savoir ne produit rien."<sup>15</sup>.

Le sens est ce par quoi s'associent le plaisir et travail : « *Il faut donc voir à un premier degré, la lancinante question du sens comme le progrès d'une conscience individuelle qui s'autorise à penser, à chercher et donc à assumer son état d'humain inachevé, qui n'en finit pas de perdre les illusions du Moi, partant de conquérir sa moindre dépendance. Plus profondément, la question du sens est celle du lien, et donc du plaisir que procure la possibilité de relier, de nouer des faits, des idées, dans une interprétation.*<sup>16</sup> » .

Passer de l'application de normes au questionnement sur le sens de ce qu'on fait, c'est créer de l'investissement des sujets dans l'activité professionnelle : "*la personne qui apprend semblerait trouver le sens de ses apprentissage dans une sorte d'épreuve personnelle où il s'engage comme sujet envers le savoir. De récepteur, il devient demandeur, jusqu'à ce que le savoir touche son désir, jusqu'à ce que l'apprentissage et les savoirs deviennent une histoire personnelle, la sienne. Le sens peut prendre les mots ordinaires, les mots des autres même. Mais ce qui distingue un sens répété comme un perroquet d'un sens personnel, c'est l'émotion intelligente qui se manifeste notamment par l'investissement du travail pour apprendre.*"<sup>17</sup>

Si on reprend les deux logiques de l'évaluation, le travail du sens consiste à les articuler. Assumer aussi bien le « compte à rendre » que la promotion du changement, passer de la « prise en compte » à la « prise en considération ».

---

<sup>14</sup> Pastré, P. (2000) "Conceptualisation et herméneutique : à propos d'une sémantique de l'action", Barbier, J.M., sous la direction de, *Signification, sens, formation*, Paris : PUF, pp. 45 - 60. (p.59)

<sup>15</sup> Rey, B. (2000) "Un apprentissage du sens est-il possible ?", Barbier, J.M., sous la direction de, *Signification, sens, formation*, Paris : PUF, pp. 107 - 126. (p.118)

<sup>16</sup> Beillerot, J. (1998) *L'éducation en débats : la fin des certitudes*, Paris : L'Harmattan (p.78)

<sup>17</sup> Beillerot, 1998, p. 79

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurres à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREAï Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

### **Contrôle**

- Prise en compte
  
- Gestion de stratégies pour fabriquer des produits attendus
  
- Vérification, traitement pour arriver à la conformité
  
- Quête de réponses

### **Le Reste de l'évaluation**

- Ecoute, regard
- Valorisation des fulgurances, de l'événement, des bouillonnements, des questions du sujet
- Utilisation du doute, du soupçon, des fulgurances,
- Recherche du sens, pas le même que le contrôle
- Constructions provisoires de significations, projet, parole,
- Interprétation inachevable, symbolisation, problématisation,
- Visées, pertinence, assumer dans le détachement,
- Jeu de questions

Articuler le contrôle avec le « reste », c'est faire apparaître le travail du sens. Le contrôle stabilise, donne des repères fixes, balise, mais il est insuffisant pour créer les dynamiques professionnelles. Ne pas donner seulement ce que veulent les contrôleurs gestionnaires ; ne pas réduire le travail à la production et à la maîtrise des processus : au-delà des protocoles il y a la réalité des actes, des situations, des hommes.

### **Conclusion :**

La priorité : communiquer, valoriser, questionner : faire apparaître le travail du sens. Et pour cela, faire le deuil de l'harmonie, du consensus, de la cohésion, de l'ailleurs réconcilié, de l'Unité retrouvée, de l'intemporel, de la métaphysique, du grand Tout plus ou moins partagé. Passer d'une logique de la méfiance à une logique de confiance en l'homme au travail, passer d'une injonction de conformisation à la qualité des relations humaines au travail : reconsidérer le travail. Le professionnel quand on est victime de ces trois leurres doit être surveillé, contrôlé : il n'est qu'un appendice non fiable des machines qui seules produiraient de la qualité. Il est urgent de lier, dans nos têtes d'abord, l'homme au travail et la qualité : *« Il s'agit cette fois de dépasser la logique technique de l'ingénieur pour qui le travail est source d'erreur et*

Vial, M. (2003) « Motiver les professionnels à l'évaluation ? Quelques leurre à éviter à la lumière de l'accréditation en Santé. » Colloque du CREA Rhône-Alpes « Les enjeux de l'évaluation interne et externe » Lyon

*la logique économique du gestionnaire pour qui le travail est source de coûts ; de passer d'une logique de méfiance à une logique de confiance... Remplacer la mesure des écarts a posteriori par la création d'outils pouvant aider les opérationnels au sein de contextes de changement rapide : aider les gens à comprendre au lieu de les aider à ne pas se tromper. Mais cela suppose :*

- *qu'aider à comprendre ne veuille pas dire seulement comprendre ce que veut la direction ;*
- *- que partir du travail de l'Homme ne consiste pas à réduire l'Homme au travail productif ;*
- *que raisonner en termes de processus ne consiste pas pour la direction à maîtriser l'ensemble du processus dans la crainte de l'imprévisible ;*
- *que réguler par le sens ne veuille pas dire intérioriser la contrainte et le contrôle dans le travail et ainsi développer la servitude volontaire...*

*Il n'y a pas de qualité sans accès au sens." <sup>18</sup>(*

Pour ce faire, travailler les critères car il n'est pas d'évaluation s'il n'est pas de travail sur les critères. Et distinguer les normes qui se respectent, des règles qui, elles, ... se régulent. Travailler des critères pas imposés, pas définitifs, pas au-dessus de l'activité.

Commencer par former les gens à la culture en évaluation et ne pas croire que cela va de soi : former à l'évaluation, non pas à des techniques mais à une culture en évaluation ...

---

<sup>18</sup> Renard, J., "La qualité en formation", *Cibles* n°33, 1996, pp. 12 - 17.