

A l'école de l'évaluation externe : un processus porteur d'apprentissages pour les professionnels et pour les consultants.

Jérôme Delassus,
Psychosociologue, consultant, formateur.
idelassus@rh-organisation.fr

Psychosociologue, formateur et consultant dans le secteur médico social au sein du cabinet *RH & Organisation*, j'ai accompagné ces dernières années un certain nombre d'établissements et services dans leur démarche d'évaluation externe. Cette contribution à ce numéro s'associe aux retours d'expériences des différentes parties prenantes du secteur social et médico social, et notamment de consultants ayant participé à la mise en acte de la démarche d'évaluation externe.

La problématique de ce numéro de la Revue Française de Service Social nous propose d'interroger la place de la parole de l'utilisateur dans le travail d'accompagnement social et médico social conduit par les équipes dans les établissements. Plus précisément, il s'agirait de participer à la compréhension de la genèse des obligations d'évaluation du droit à la parole de l'utilisateur, et plus singulièrement encore, de l'effectivité de ce droit.

La question pourrait se formuler de la manière suivante : « Pourquoi, alors que la parole de l'utilisateur a toujours été au cœur du travail social, le législateur en est-il venu à penser un processus d'évaluation imposant aux établissements d'attester du recueil effectif de cette parole, ainsi que de sa prise en compte dans la vie des établissements, alors que du point de vue des professionnels, elle a toujours été un élément incontournable, essentiel et fondateur du travail social, au sens de ses conditions de possibilités. Les travailleurs sociaux pourraient à juste titre s'exclamer : "Mais de toute façon, comment faire et que faire sans la parole de l'utilisateur ? ».

Pour tenter de répondre à cette question, il m'a semblé que la manière la plus utile de contribuer au débat serait d'esquisser un premier bilan des missions réalisées. Bilan partiel, nécessairement limité, mais qui pourra je l'espère alimenter les réflexions des uns et des autres. Ce bilan est constitué de certains faits qui m'ont frappé au cours de ces missions d'évaluation, et dont la fréquence est suffisamment élevée, relativement au nombre des missions conduites (une cinquantaine d'évaluations accompagnées). D'autres fois, c'est une situation qui fait « événement » pour les professionnels et moi-même qui est à l'origine d'une forme d'apprentissage, et dont j'ai souhaité rendre compte.

Les réflexions qui suivent souhaitent éclairer les dialectiques complexes du droit et de son effectivité, à la lumière notamment des pratiques professionnelles constatées sur le terrain et à l'explicitation desquelles nous avons cherché à contribuer dans les processus d'évaluation externe. Ces dialectiques se nourrissent de représentations diverses, contraires, dans un chatoiement de points de vue et de postures par rapport à l'évaluation. L'évaluation a suscité beaucoup d'écrits, de prises de position, de débats et de controverses, qui expliquent notamment les formes diverses dans lesquelles le processus évaluatif s'incarne aujourd'hui. Cependant, ce n'est pas de l'évaluation en elle-même que nous souhaitons ici parler, mais du rapport des équipes à ce processus et plus précisément des apprentissages que les missions que nous avons animées ont permis pour les professionnels et pour nous-mêmes. En un mot, nous voudrions sortir des positions de principes et des points de vue

généraux pour tenter de cerner, a posteriori des processus accompagnés, des apprentissages de l'évaluation. Passer de l'a priori au posteriori donc, se pencher sur les phénomènes pour tenter d'y voir plus clair.

Ces apprentissages peuvent se regrouper en trois grandes catégories :

- apprentissages des professionnels quant au processus d'évaluation en tant que tel : je pense ici au caractère ambivalent de l'évaluation entre contrôle et recherche d'une explicitation des dispositifs garants des droits et libertés ou encore à la méconnaissance qui m'apparaît encore grande du statut et des conditions d'élaboration des recommandations de l'Anesm,
- apprentissages des professionnels quant à la question du droit à l'expression participation des usagers : le caractère nécessairement systémique du questionnement évaluatif et la différence entre l'expression participation comme état de fait et l'obligation de garantie de l'effectivité des droits, que nous raccorderons avec le couple conceptuel des droits créances et des droits libertés,
- apprentissages enfin du consultant d'orientation sciences humaines et sociales, soucieux de préserver une approche clinique sur les organisations et les équipes : le processus d'évaluation sociale et médico sociale comme une opportunité de construire une organisation apprenante et le rôle déterminant du management dans la vie des institutions.

1) Apprentissages des professionnels quant au processus d'évaluation

Le processus d'évaluation externe comme outil de mise en lumière des capacités des professionnels à se saisir de leurs « pouvoirs instituants » dans l'organisation.

Au cours de missions d'évaluation que j'ai animées dernièrement, il m'est apparu que les professionnels rencontrés lors des séquences d'interview étaient surpris, voire pris à contrepied lorsque je leur expliquais que notre travail consistait en une tentative d'explicitation la plus éclairante possible des dispositifs mis en place dans leur établissement pour garantir les droits et libertés des usagers.

Me positionnant comme partenaire de l'équipe pour les aider dans ce travail de mise en lumière et d'objectivation, je percevais bien que ce positionnement de partenaire revêtait un caractère rassurant et désarçonnant à la fois : l'évaluateur qu'ils attendaient se muait en partenaire, dans une position tout à la fois moins menaçante mais en même temps suffisamment inattendue pour inspirer une part de défiance et de mise en demeure de faire la preuve que cette posture se vérifierait dans les actes que je poserai par la suite. Cette surprise m'apparaît comme révélatrice d'un certain imaginaire qu'a pu alimenter l'évaluation externe, imaginaire de la censure et du jugement, dont on comprend par ailleurs aisément qu'il soit associé au vocable d'évaluation.

Ce point tient en partie au fait qu'il est attendu des rapports d'évaluation qu'ils attestent que certains dispositifs ou certaines instances sont effectivement en place dans les établissements, et qu'en ce sens, le processus d'évaluation s'apparente à un contrôle de conformité : le CVS (conseil de la vie sociale) existe-t-il ?, se réunit-il trois fois par an ? les attentes et les souhaits des usagers font-ils l'objet d'un recueil formalisé ? Ces attentes et ces souhaits sont-ils à leur tour analysés par les professionnels de façon à adapter et actualiser les projets personnalisés des

usagers ? Ces questions relèvent bien d'une forme de vérification de la conformité de l'établissement aux attendus réglementaires qu'il se doit d'observer.

Cependant, une fois cet inventaire réalisé, l'essentiel du travail reste à faire, à savoir montrer, démontrer, donner à comprendre comment ces différentes dispositions permettent d'associer plus pleinement et avec plus de pertinence les usagers à la vie de l'établissement. Et pour rendre manifeste cette participation des usagers, le consultant en charge de la mission a besoin du concours des professionnels pour donner à comprendre au financeur ce que permettent ces trois réunions annuelles de CVS, ce qui a semblé pertinent comme calendrier de réunions, les accompagnements à la fonction de « représentants ou délégués qui ont été nécessaires etc...

Ce travail d'explicitation ne peut se réaliser que dans une dynamique partenariale entre le consultant et les professionnels, qui eux seuls sont en mesure de choisir, parmi la masse d'actions entreprises et l'ensemble des documents mobilisables, ceux qui aideront le lecteur du rapport à comprendre qu'en effet, dans cet établissement, le droit à l'expression participation n'est pas un vain mot et qu'il a permis certains ajustements importants du projet d'établissement pour les usagers. A tout prendre, on peut très bien concevoir qu'un établissement dont le CVS ne se réunit qu'une fois par an adapte cependant mieux ses accompagnements et son projet qu'un autre établissement qui assure bien ses trois réunions annuelles, mais sans que ces dernières permettent d'associer réellement les usagers à la vie et à l'actualisation du projet.

Ce que me semble redécouvrir ou comprendre les professionnels au travers de la posture que je me propose d'adopter avec eux, c'est que l'évaluation est bien un processus qui doit permettre au financeur de saisir et de lire que l'équipe des professionnels s'est donnée les moyens d'user de son ***pouvoir instituant*** dans le fonctionnement de l'établissement. Et que si certaines routines professionnelles (***dimension de l'institué***, de l'état de fait, de l'habitude naturalisée) sont précieuses pour permettre au travail de s'effectuer, ces routines sont toujours susceptibles d'être réinterrogées par l'équipe, et le cas échéant modifiées.

La méconnaissance du statut et des conditions d'élaboration des recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Anesm.

A ma grande surprise, la plupart des équipes de professionnels rencontrées lors des missions d'évaluation externe ne connaissaient pas ou mal les RBPP (recommandations de bonnes pratiques professionnelles) de l'Anesm. Toutes en avaient bien sûr entendu parler, et notamment en préparation de l'évaluation, mais très peu étaient au clair sur deux points de connaissance qui me semblent essentiels, à savoir le statut de ces recommandations dans le cadre du corpus des textes réglementaires et les conditions d'élaboration de ces textes.

Le statut des RBPP m'est apparu mal perçu par les professionnels rencontrés, hormis pour les membres des équipes de direction. En effet, seules ces dernières m'ont semblé avoir bien saisi le caractère réglementaires des productions de l'Anesm, au sens où l'annexe 3-10 précise, que l'étude et l'analyse produites par l'évaluation devra permettre d'« *examiner la prise en compte des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou*

élaborées par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux ». ¹ (C'est moi qui souligne).

Le corpus de l'Anesm est donc bien pensé par le législateur comme une des sources de la réglementation, et notamment bien sûr quant au droit à l'expression et à la participation des usagers (voir par exemple les recommandations *Qualité de vie en MAS-FAM (volet 1) – Expression, communication, participation et exercice de la citoyenneté (2013)*, ou encore *Expression et participation des usagers des établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (2008)*, consultables sur le site de l'Anesm : <http://www.anesm.sante.gouv.fr>).

Cette intégration des recommandations de l'Anesm au corpus réglementaire, au sens où ces textes sont des points de référence à partir desquels les fonctionnements des établissements peuvent être interrogés, implique de mon point de vue que les professionnels ne peuvent plus désormais les méconnaître et qu'un réel dispositif d'appropriation doit être mis en place dans les établissements et services pour permettre leur connaissance et surtout une appréciation des pratiques des professionnels en vigueur à l'aune de ces textes. Les professionnels de terrain seront certainement moins rebutés par ces lectures si leur organisation du travail leur permet d'y consacrer du temps et surtout si leur est expliqué leur méthodologie d'élaboration. En effet, bien peu d'équipes rencontrées savent comment les RBPP sont construites et plus particulièrement qu'elles sont pour partie nourries de sondages, d'enquêtes et d'interviews de professionnels, et donc en quelque sorte d'expérience professionnelle sédimentée. Si on me permet une analogie audacieuse, les RBPP sont en quelque sorte pour les professionnels de l'action sociale comme le radio Londres de la résistance française durant la Seconde Guerre Mondiale, elles pourraient s'annoncer comme « les professionnels de l'action sociale parlent aux professionnels de l'action sociale ». Ce point est déterminant selon nous pour aider les équipes à se confronter à ces textes, et permet par ailleurs d'expliquer qu'une fois la lecture achevée, la plupart d'entre eux m'ont confié s'être sentis rassurés et confirmés dans leur posture professionnelle, ce qui n'est pas un mince bénéfice pour ces personnes, au regard de la complexité des accompagnements réalisés au quotidien.

Dans leur ouvrage « Réussir l'évaluation interne et externe en institution sociale et médico sociale », F.Charleux et S.Jouve rappellent l'enjeu du repérage des textes de référence en matière d'évaluation des pratiques et notamment la nécessité de permettre aux professionnels des équipes de se confronter aux textes de référence, « de façon à ce qu'ils identifient précisément l'origine et le sens des exigences qui pèsent sur les activités d'accompagnement ». Ils ajoutent que « sans ce travail collectif de lecture et d'analyse mais surtout d'interprétation et d'ajustement des textes de références aux spécificités du milieu », la démarche pourrait se réduire à « un exercice de mise en conformité à un modèle jugé arbitraire ». ²

2) Apprentissage des professionnels quant à l'effectivité des droits et libertés et particulièrement au droit à l'expression et à la participation des usagers.

¹ Annexe 3-10 du CASF, chapitre IV, section 2, alinéa 3°.

² Réussir l'évaluation interne externe en institution sociale et médico sociale, F Charleux & S Jouve, ESF éditeur, 2013, page 61.

Le caractère nécessairement systémique du questionnement évaluatif

Le premier point de vigilance sur lequel nous souhaitons nous arrêter est le suivant : en faisant l'hypothèse que tous les travailleurs sociaux pourraient se convaincre en leur for intérieur d'avoir toujours œuvré à partir et en tenant compte de la parole des usagers, les mêmes seraient certainement aussi les premiers à pouvoir fournir de multiples témoignages de situations de travail dans lesquelles ils ont pu apprécier l'écart important, voire l'antagonisme qui peut exister dans les établissements et les services, entre les logiques de services (éducatif, médical, administratif, logistique, la gouvernance associative...), les logiques de métier (l'éducateur, le psy, le chef de service, les administratifs, les services généraux, le directeur, ...) et l'intérêt premier des usagers.

Pour ne citer ici que des situations rencontrées sur le terrain, on peut évoquer tel établissement dans lequel le ménage n'est plus assuré dans une partie des locaux du fait d'une rivalité entre les personnels d'entretien, ou encore cet établissement dans lequel le médecin ne participe pas aux réunions pluri-professionnelles qui sont programmées hors de son temps de présence, alors même que les membres de l'équipe éducative sont en forte demande de conseil et d'étayage de sa part, au vu de l'évolution des besoins des enfants, souffrant de plus en plus de TED ou de troubles autistiques qui les laissent démunis et désemparés.

Plus fondamentalement, on pourrait aussi évoquer cet établissement hébergeant des enfants et des adolescents dans lequel il avait été interdit par la direction de décorer les espaces de circulation et les chambres pour « préserver » les peintures neuves récemment refaites, malgré une forte demande des parents et de certains professionnels. On pourrait encore penser à cet Esat (ouvert depuis plus de 15 ans) dans lequel les travailleurs n'avaient pour tout espace de détente et de repos qu'une cour sans abri et qui demandaient depuis plusieurs années un espace de convivialité et de détente.

Nous avons rencontré les équipes de ces établissements dans le cadre de nos missions de conseil ou d'évaluation, et nous pouvons affirmer sans prendre trop de risques que la grande majorité des professionnels étaient conscients des difficultés, heurtés ou choqués de ces constats, et notamment pour avoir su entendre et écouter les paroles des usagers. Cependant, les mesures pour répondre à ces attentes recueillies de manière diffuse et individuelle tardaient à s'élaborer, à être intégrées aux priorités de l'établissement ou du service. Et de l'aveu de la plupart d'entre eux, c'est bien l'investissement du Conseil de Vie Sociale par les usagers ou leurs représentants et avec les professionnels qui a permis ici ou là d'apporter des réponses concrètes à ces demandes simples et apparemment légitimes aux yeux de tous.

Ce que ces quelques exemples cherchent à illustrer, c'est que la question ne se pose pas selon nous dans le rapport interpersonnel de l'utilisateur avec tel ou tel professionnel, mais bien plutôt dans le rapport que l'institution entretient avec ses usagers, au service desquels elle peine parfois à rester, toute encombrée qu'elle peut être, à certains moments de son histoire, de ses propres difficultés (financières, humaines, managériales...).

Rappelons que l'évaluation (externe ou interne) est le processus pensé par le législateur pour obtenir des établissements et services l'explicitation des pratiques

professionnelles et des modalités de travail garantant des droits et libertés des usagers.

L'évaluation porte bien sur les pratiques professionnelles, mais uniquement au sens où il s'agit des pratiques entérinées et validées par l'établissement et le service. Ce sont les pratiques d'une équipe donnée qui sont à interroger, et en aucun cas les pratiques de tel ou tel professionnel.

On peut mobiliser ici le concept de « culture professionnelle d'établissement » pour dessiner plus nettement le contour de ce qui s'est désormais vulgarisé sous le vocable de pratique professionnelle. C'est une pratique validée dans le sens où elle ne pose pas ou plus question à l'ensemble des professionnels qui la mettent en oeuvre. En ce sens, on perçoit que la notion de pratique professionnelle renvoie à celle de système social, au sens de Talcott Parsons³, entendu comme une structure relationnelle, un ensemble d'interactions entre des acteurs, individuels ou collectifs, et identifiés par leur statut (leur position respective dans la structure) et leur rôle (leur action à l'égard du fonctionnement du système).

Ce point est déterminant pour ne pas se tromper quant à la portée du regard évaluatif : il s'agit bien d'établir le plus précisément possible comment et par quels moyens, un établissement ou un service, (c'est à dire une équipe pluriprofessionnelle), peut s'être organisé pour garantir au mieux l'effectivité des 12 droits et libertés énoncés par la Charte des Droits et Libertés mentionnée à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles publiée par l'Arrêté du 8 septembre 2003.

Un des enjeux de l'évaluation est donc bien d'aider une équipe de professionnels à expliciter ce qui dans le système social qui est le leur, qui les rassemble et les dépasse en même temps, contribue à l'effectivité des droits des usagers ou au contraire empêche leur déploiement concret. L'évaluation est donc un processus nécessairement systémique, au sens où c'est bien l'ensemble des professionnels qui sont en coresponsabilité de l'effectivité des droits et libertés des usagers (une place particulière échoie cependant selon nous à la direction, mais nous y reviendrons plus tard). La nécessité de ce questionnement systémique, sa légitimité, s'adosse entre autres à un certain point de vue anthropologique que Maurice Merleau Ponty exprime par ces mots :

« L'humanité n'est pas une somme d'individus, une communauté de penseurs, dont chacun dans sa solitude soit assuré d'avance de s'entendre avec les autres parce qu'ils participeraient de la même essence pensante. Elle n'est pas d'avantage un grand être où la pluralité des individus serait fondue et destinée à se résorber.

Elle est par principe en porte à faux.

Dans cette situation ambiguë, où nous sommes jetés parce que nous avons un corps et une histoire personnelle et collective, nous ne pouvons trouver de repos absolu. Il nous faut sans cesse travailler à réduire nos divergences, à expliquer nos paroles mal comprises, à manifester ce qui de nous est caché, à percevoir autrui.

*La raison et l'accord des esprits ne sont pas derrière nous, ils sont, présomptivement, devant nous, et nous sommes aussi incapables d'y renoncer que de les posséder jamais à titre définitif. Quoi que nous fassions, ce sera dans le risque ».*⁴

³ Éric LETONTURIER, « LE SYSTÈME SOCIAL, livre de Talcott Parsons », Encyclopædia Universalis [en ligne], <http://www.universalis.fr/encyclopedie/le-systeme-social/>

⁴ Maurice Merleau Ponty cité par Myriam Revault d'Allonnes, « Les nouveaux chemins de la connaissance », France Culture, 5 juin 2012.

Ce qui fait le lien avec cette affirmation contenue dans l'annexe 3-10 et que nous rappellent F Charleux et S Jouve : « *l'observation s'appuie sur une analyse des pratiques collectives, définies comme l'ensemble des manières de faire, de dire et d'agir des professionnels. Elle ne doit pas être une évaluation de la pratique individuelle* ». Et les auteurs de poursuivre : « *en distinguant ainsi « les manières de faire » partagées par les professionnels des « pratiques individuelles », c'est le « management » de la structure, ses choix et les conséquences de ses choix qui se retrouvent au centre de l'évaluation* ». ⁵

Si on pose désormais la question de la place de la parole des usagers au niveau de l'institution, on voit bien dès lors qu'il s'agit pour l'établissement ou le service de se donner les moyens de la recueillir et d'y faire droit.

L'expression participation comme état de fait et l'obligation de garantie de l'effectivité des droits

Pour éclairer ce point, nous pouvons nous appuyer sur un couple conceptuel bien connu des juristes qui est celui des droits libertés et des droits créances. François Rangeon, Professeur à l'Université de Picardie Jules Verne, en reprend les grandes lignes dans un article de 1996 intitulé « *Droits libertés et Droits Créances, les contradictions du préambule de la constitution de 1946* ». ⁶

Après avoir rappelé que « *les droits - libertés reconnus en 1739 (liberté d'opinion et de conscience, droit de propriété ...) reposent sur une logique de défense des libertés individuelles face aux empiétements du pouvoir* », il souligne qu'une partie des « *droits proclamés en 1946 se fondent au contraire sur une logique d'intervention étatique. Il ne s'agit plus seulement de protéger des libertés, mais aussi de fournir des prestations aux individus. Conditionnant l'exercice effectif des libertés, les droits-créances donneraient à leurs détenteurs la faculté d'exiger, ou du moins de réclamer, de l'État la fourniture d'une prestation* ».

Les droits créances les plus célèbres de ce préambule de la constitution de 1946 sont le « *droit d'obtenir un emploi* » (alinéa 5) et le « *droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence* » (alinéa 11) ou encore « *la Nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à leur développement* » (alinéa 10).

L'auteur précise plus loin que « *les droits-libertés sont des pouvoirs directs de la personne qui se réalisent immédiatement sans passer par un intermédiaire, alors que les droits créances se réalisent médiatement à travers l'accomplissement par le débiteur de la prestation à laquelle il est tenu {...} les droits-créances n'ont pas pour objet de protéger les droits individuels contre le pouvoir politique, mais plutôt de remédier aux effets des inégalités sociales et de contribuer à une plus grande justice sociale.* »

De notre point de vue, le droit à l'expression participation des usagers et de leurs représentants dans les établissements et services s'apparente de toute évidence à la famille des droits créances : il appartient aux professionnels de l'action sociale et médico sociale de rendre possible l'exercice de ce droit, notamment par la mise en place de dispositifs qui se trouvent être les *média* que le législateur a pensés comme

5 F.Charleux et S.Jouve, opus cit. page 18.

6 Le préambule de la constitution de 1946, antinomies juridiques et contradictions politiques, 1996, Paris, PUF, CURAPP, G Koubi et alii.

les plus à même de permettre l'effectivité de ce droit (voir les articles D311-15 du Code de l'Action Sociale et des Familles instituant le CVS et précisant sa contribution aux évolutions du projet d'établissement, l'enquête de satisfaction, ou l'accompagnement à la citoyenneté...).

Et la notion de prestation, loin de renvoyer à la sphère marchande et à la logique de marché s'ancre historiquement dans le champs sémantique de la république et de la démocratie sociale dont F.Rangeon rappelle qu'elle peut se penser comme « un "contrat de tous avec tous" reposant sur la participation et le consentement de l'ensemble des citoyens. Ce contrat impose aux citoyens un devoir de solidarité réciproque. En pratique, ce devoir est assumé par les services publics qui, par la fourniture de prestations garantissent un minimum de justice sociale ».

Le concept de droit créance peut nous aider à mieux cerner l'origine et le lignage du droit à l'expression et à la participation, ainsi qu'à dépasser l'opposition entre prestation et prise en charge, qui de fait sont toutes deux issues de la même pensée du vivre ensemble républicain. Le concept de droit créance doit aussi nous aider à comprendre comment il a été jugé nécessaire de passer de l'expression participation des usagers telle qu'elle existait par exemple au travers des conseils d'établissement ou diverses autres instances (réunion de groupes, temps de parole individuels ou collectifs nécessaires à la régulation de la vie de l'établissement) pour devenir une obligation faite aux établissements de mettre en place des Conseil de Vie Sociale par exemple. C'est bien de la question de l'effectivité du droit qu'il s'agit ici, et de la nécessité de penser les voies de l'incarnation de son principe et de son effectivité dans la vie des établissements.

Le professionnel qui s'imaginait évalué, jugé sur ses accompagnements, et qui les pensait légitimement suffisamment adossés à la prise en compte de la subjectivité de l'utilisateur aura saisi grâce au détour par le droits créances que cet état de fait n'est d'aucune manière la garantie de sa prise en compte dans l'institution dans laquelle il œuvre de concert avec ses pairs et les professionnels de l'équipe pluriprofessionnelle.

3) Apprentissages du consultant d'orientation sciences humaines et sociales, soucieux de préserver une approche clinique des organisations.

En guise de conclusion, je souhaite partager certaines réflexions ou hypothèses que j'ai pu formuler à la suite de ces missions d'accompagnement à l'évaluation externe.

Le processus d'évaluation sociale et médico sociale comme une opportunité de construire une organisation apprenante.

L'ensemble des interviews conduites lors d'une évaluation externe permet au consultant qui les a animées de construire une vision globale du fonctionnement de l'institution évaluée, mais aussi de percevoir les lignes de forces de son histoire. Grâce à cette historicisation de l'institution, il peut être amené à saisir ce qu'ont été les grandes étapes de cette histoire, et notamment celles qui furent plus critiques, pour des raisons multiples et singulières à chaque fois.

Ce que nous avons constaté au cours de nos rencontres avec les directions d'établissements et leurs équipes, c'est que pour bon nombre d'entre elles, la démarche d'auto évaluation avait pu contribuer soit à conforter une culture propice à l'auto analyse et à l'innovation, soit à la faire s'implanter dans l'institution à la suite

d'une période plus critique de son histoire. Ces constats ont fait écho à principalement à deux concepts auxquels nous ne ferons qu'allusion, mais qui nous semblent déterminants pour tenter de saisir ce qui a pu être « vertueux » en terme de management et de mobilisation des forces créatrices dans le processus d'évaluation : le concept d' « organisation apprenante » de Schön et Argyris⁷ et celui de « critère du travail bien fait » au sens où Yves Clot⁸ le développe dans ses travaux sur la clinique du travail et de l'activité au Cnam, à Paris.

Nous faisons l'hypothèse que la démarche d'auto évaluation, lorsqu'elle a été bien comprise et bien conduite surtout, a permis une redistribution des cartes dans les équipes et les institutions, en instaurant un management réellement participatif et coopératif (capacité instituante des professionnels), et permettant d'associer les professionnels à deux processus majeurs :

1. la définition d'organisations et de coopérations entre professionnels assurant l'existence de boucles de rétroactions permettant à l'organisation d'apprendre de ses erreurs et d'y remédier,
2. la capacité de l'encadrement à animer dans les instances de l'établissement de réelles controverses sur la détermination de ce qu'est le « bon travail ».

Ces deux processus sont aujourd'hui repérés par les spécialistes de la santé au travail comme deux des leviers principaux pour s'attaquer à la souffrance au travail, aux risques psychosociaux et aider à l'émergence réelle d'une qualité de vie au travail. Autant dire que ça n'a pas été la moindre de nos surprises que d'associer le processus évaluatif à ces processus.

La lancinante question du « chef » dans les organisations

Cet accompagnement réel et progressif du changement, cette saisie du levier de l'auto-analyse pour mettre en mouvement une institution renvoie ipso-facto à la question du rôle et du style du management, dans sa capacité à s'ajuster à un terrain, une culture d'établissement et au caractère mouvant de son environnement.

Si le processus d'évaluation a pu permettre de revitaliser certaines institutions, cela ne tient pas qu'aux seules caractéristiques techniques du processus évaluatif, à son caractère plus ou moins vertueux d'outil, mais plus essentiellement pour avoir été pensé et animé par certaines équipes et certaines directions éclairées (c'est à dire à même de penser leurs lacunes et de chercher à les combler), bienveillantes et déterminées à la fois (c'est à dire assumant leurs choix et cherchant à les élaborer dans un souci d'équité), porteuses d'une vision partageable (soucieuse de leur communication, au sens noble du terme) et ayant su exploiter leurs marges de manœuvre.

Nombre de directions des établissements rencontrés nous ont confié leur besoin et leur désir de pouvoir partager et réfléchir en commun, par exemple par la constitution de groupes de réflexions pour les directeurs, ce qui fait aujourd'hui cruellement défaut dans le secteur.

⁷ ARGYRIS Chris et SCHON Donald in « *Organisational learning : a theory of action perspective* », Reading, Addison Wesley, 1978

⁸ Y Clot, métier en souffrance et clinique du travail, in Joubert M et Louzun C, Répondre à la souffrance sociale, Erès, 2005.

Pour conclure cette esquisse de bilan, je souhaiterais terminer par une citation d'Eugène Enriquez, à laquelle j'ai spontanément associé ces réflexions sur les vertus potentielles d'un processus d'auto analyse. J'imagine qu'elle pourrait figurer une sorte maxime acceptable et stimulante pour les personnes en charge de l'autorité et de l'encadrement dans les institutions sociales et médico sociales :

« C'est par la familiarité avec la mort, par la méditation sur la mort et sur la finitude que le vivant peut accéder à l'ordre du vivant : créateur sans être paranoïaque, transgresseur sans devenir pervers, passionné sans impulsion hystérique, animé par une idée fixe sans tomber dans la névrose obsessionnelle. Et encore croyant à ce qu'il fait sans être "un séquestré de la croyance" (C. Roy, 1978), ayant un idéal sans avoir besoin d'idole, charmé par les illusions mais non capté par elles. Simplement homme, pris dans un tissu relationnel dans lequel il respire et qu'il fait vivre⁹.

9 Le travail de la pulsion de mort dans l'institution, Eugène Enriquez, in « L'institution et les institutions », KAËS, R., BLEGER, J., ENRIQUEZ, E. et al. Paris : Dunod, 1987/2012, Coll. Inconscient et Culture.