

MICHEL VIAL, MAÎTRE DE CONFÉRENCE À L'UNIVERSITÉ DE PROVENCE

« Il n'y a pas de pratique sans évaluation sinon ça part dans

Début octobre, Michel Vial est intervenu devant le conseil plénier de l'ORSAC sur un thème qui lui est cher : l'évaluation. Un domaine d'enseignement, de recherche et d'intervention où il fait autorité, particulièrement dans le secteur de la santé, propice à son intérêt pour l'agir et l'accompagnement professionnels, l'intervention éducative et la formation des personnels.

De l'universitaire, Michel Vial a le savoir. Du chercheur, il a l'expérience et la fougue. De l'intervenant, il a le sens critique. Dans ces trois postures, il va à l'essentiel au risque d'être déroutant.

Avec lui, nous avons vite franchi le pas du sanitaire au social. De cet entretien dense et tranchant, nous avons retranché, à regret, nombre de réponses.

Ceux qui voudront en savoir plus trouveront sur le site de l'université d'Aix-en-Provence (www.up.univ-mrs.fr) et sur le site de l'association Réseau Eval pour le développement de la culture dans les organisations (www.reseaeval.org) la liste impressionnante de publications et de responsabilités de ce directeur de recherches en sciences de l'éducation qui sait quitter sa chaire pour se confronter aux réalités du terrain et au jeu des questions.

■ Évaluer n'est pas contrôler ?

Cela devient une rengaine ! Les premiers à l'avoir entonnée, dès 1986, furent Jacques Ardoino et Guy Berger, professeurs à Paris 8. Pendant 30 ans, ils ont répété que contrôler n'était pas évaluer parce que les gens ne voulaient pas entendre. Je me suis nourri de leurs publications et j'ai repris cette position-là. Évaluer c'est vérifier la conformité mais aussi promouvoir les potentiels.

■ Mais quand un élu dit : « Je paie, donc je veux savoir si cet argent est bien utilisé » ?

C'est du contrôle ! Un contrôle tout à fait légitime dans la mesure où l'on accepte que payer donne un droit de regard. Le contrôle fait partie de l'évaluation. C'est une des façons d'évaluer ; mais ce n'est pas la seule.

■ L'évaluation suscite des réticences, particulièrement chez les travailleurs sociaux. Elle signifie rendre des comptes.

Si l'on définit l'évaluation comme la volonté de rendre intelligible ce que l'on fait, à partir des valeurs que l'on a, elle s'avère légitime et indispensable. Elle ne peut pas ne pas avoir lieu, de manière organisée ou clandestine. Il n'y a pas de pratique sociale sans évaluation, sinon ça part dans tous les sens. Il est donc normal de demander aux acteurs sociaux d'évaluer leurs pratiques. La difficulté majeure, c'est qu'ils entendent contrôler, et cela fait des remous parce que le travail social – par tradition – se veut inévaluable au sens d'incontrôlable. Comprenez que je m'y intéresse : pour moi, toute pratique doit être contrôlée. Mais évaluer une pratique, ce n'est pas la contrôler.

Évaluer va plus loin, entre dans le détail de ce qui a été fait, prend en compte le point de

vue de l'acteur lui-même et pas seulement de normes extérieures. Ça, aujourd'hui, on en est loin...

■ Comment expliquez-vous cette méprise ?

La commande d'évaluation doit être expliquée. Qu'on arrête de faire croire aux gens que ce qu'on leur demande, c'est uniquement de rendre des comptes, des comptes financiers. Si on prenait le temps de leur expliquer ce qu'on attend d'eux, peut-être qu'ils le feraient. S'ils sentaient de la valorisation possible... Dans le champ du travail social, le refus est catégorique et plus déclaré que dans le domaine de la Santé.

■ Vous faites allusion aux procédures d'accréditation menées dans les hôpitaux ?

L'Anaes, l'Agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé, a demandé aux agents quelles étaient leurs pratiques. Ils ont compris contrôles et comptes-rendus. Ils ont renoué, forcément. Ils n'ont rien fait, à tel point que l'agence a dû elle-même mener ce travail. Comme les hospitaliers ne comprenaient pas, comme on n'a pas pris la peine de leur expliquer, on a fait le travail à leur place. De ce fait, l'accréditation, conçue comme une labellisation, n'a plus rien à voir avec ce qu'elle voulait être au départ.

■ Mieux vaut donc s'intéresser aux moyens plutôt qu'aux fins ?

Un résultat n'a d'intérêt que lorsqu'il se réfère aux valeurs mises en œuvre dans les pratiques. La plupart du temps, les résultats comptables n'ont pas de sens ; ils n'en ont qu'à l'intérieur de leur propre logique. À quoi bon savoir que l'on dépense beaucoup d'argent pour ceci ou pour cela si l'on n'a pas de système de valeur pour apprécier si c'est bien ou mal ?

sociale

s tous les sens. »

Et ça, ça ne relève pas du contrôle. Le contrôle produit des bilans mais ne donne pas la signification de la pratique qui appartient aussi aux acteurs de terrain.

■ **Les décideurs vivent mal cette réticence des travailleurs sociaux. Ce refus de rendre des comptes est perçu comme une incapacité, voire une incompétence.**

S'ils présentaient le contrôle pour ce qu'il est, ce serait déjà beaucoup plus simple ! Le contrôle est toujours mal vécu et, quand il émane d'une hiérarchie, il est reçu comme une suspicion : « Ce qui se fait n'est pas bien fait. » On a toujours en tête le contrôle policier. Pour contourner la difficulté – et faire passer la pilule –, on a parlé de pilotage. On ne contrôle pas, on pilote ! Les gens ne sont pas dupes...

L'évaluation n'est pas une simple méthodologie, on évalue avec ce qu'on est, l'évaluation (contrôle compris) se fait avec son système de références qui dépend de l'histoire des sujets, de leur vécu, de leurs expériences professionnelles. La commande de contrôle ne devrait jamais être formulée seule mais toujours associée à une demande d'évaluation, d'explication du fonctionnement et du système de valeurs qui le sous-tend. Alors, les gens le vivraient mieux.

■ **Que vaut une évaluation qui ne s'intéresse qu'à un bout de la chaîne ?**

La coupure entre les décideurs et les exécutants me pose problème. D'un côté, il y a des gens qui inventent des lois, des politiques, des mesures, des « choses à faire » ; de l'autre, il y a des gens qui prennent ça en pleine poire, sans savoir ni d'où ça vient ni à quoi ça sert. Je dénonce le fait que les politiques ne soient ni expliquées ni accompagnées. Pas le fait qu'elles viennent d'en haut. Les politiques publiques viennent forcément d'en haut,



même si elles sont préparées par un travail de terrain. Il faut bien qu'il y ait un décideur qui décide. Cela n'interdit pas d'expliquer à quoi ça sert et de s'assurer que les gens de terrain comprennent ce qu'on leur demande. Ce n'est jamais fait. Le décideur fait comme si l'autre avait le même système de valeur que lui. S'il l'avait, il serait lui-même décideur. Bonjour les incompréhensions ! Il y a un problème de management chez les décideurs. Tout le monde s'en moque. Tout le monde fait comme si la mesure préconisée était limpide. Elle ne l'est pas.

■ **Comme faire pour qu'elle le soit ?**

Il n'y a que la formation des gens de terrain à l'évaluation qui puisse changer leur système de référence afin qu'ils décryptent les mesures énoncées par les politiques publiques. C'est ce à quoi je m'emploie dans mes formations. Je ne m'intéresse pas à l'évaluation des politiques publiques : je m'intéresse à la formation des professionnels pour qu'ils soient capables de les interpréter. Qu'ils soient d'accord ou pas avec, c'est un autre problème. Mais d'abord qu'ils comprennent ce qu'on attend d'eux.

■ **La simplicité du remède risque de se heurter à la complexité du système ?**

Je reconnais – en comparant les deux domaines – que le Travail social est bien plus

difficile que la Santé. La complexité des circuits provoque un manque de visibilité. Tout le monde se renvoie la balle et l'on perd beaucoup de temps. Les décideurs, au plus haut niveau, ne tapent pas sur la table pour que cela cesse. Tout le monde a peur de ce qui va sortir de la boîte de Pandore. Tout le monde essaie de régler le problème en interne et chacun y va de son référentiel métier. On s'est précipité dans les outils. Vous en trouvez plein les sites internet. J'y vois le signe d'un manque de formation en évaluation. Les outils sont un faux problème.

La question des outils en évaluation est secondaire. Seul vaut le projet d'évaluation. À quoi sert-il ? À qui ? Comment est-il mené ? On fait comme si c'était évident. On vous répond « C'est une commande. » Ce n'est pas parce que c'est une commande qu'il ne faut pas se demander quel est le projet.

■ **On a vu fleurir les schémas pour toutes sortes de catégories sociales. Tiennent-ils de l'inventaire ou de l'évaluation ?**

Je vais essayer d'être nuancé. Ils relèvent, selon moi, de l'organisationnel, de la gestion un peu primaire. Tout dépend de qui les mène. Il y a des gens qui n'ont aucune vision ; le plus terrible étant la pensée par objectifs avec émiettement des tâches qui fait perdre au schéma le seul intérêt qu'il ait, c'est-à-dire



d'approcher la notion de réseau. Un schéma n'a d'intérêt que s'il met en connexion, que s'il fait circuler de l'évaluation entre les éléments qui composent le réseau. S'il sert à encadrer, à savoir où sont les personnels, alors c'est de la bureaucratie, de la gestion au sens péjoratif du terme. Gérer veut dire administrer le bien d'autrui *dans son intérêt*, on l'oublie souvent. Aujourd'hui, les gestionnaires sont devenus autonomes. Leur intérêt a pris le pas sur ceux qu'ils administrent. Ils ne font que du contrôle, du contrôle qui assèche.

■ Et les plans qualité ?

Les gens n'ont pas besoin de qualificateurs pour s'évaluer. Ils le font en permanence. En revanche, ils ne savent pas le transformer en message audible pour l'extérieur. S'attaquer à ce problème renvoie le groupe à son histoire, son fonctionnement, son projet. C'est un travail énorme qui doit être accompagné. Il y a toujours quelqu'un dans l'équipe qui ne veut pas que ça se fasse, qui a intérêt à ce que rien ne sorte, qui confisque cette problématique pour en tirer pouvoir.

La qualité est une des problématiques de l'évaluation. Il ne faut pas inverser les choses. On ne remplacera pas l'une par l'autre. La qualité est une façon bien spécifique de parler d'évaluation et l'on ne peut réduire l'évaluation de la qualité à son contrôle. C'est en cela que je suis en désaccord complet avec les gestionnaires : ils croient que ce sont les normes qui font fonctionner les services et les établissements. C'est faux ! Ce sont les hommes, et les hommes, ça ne se contrôle pas, ça s'évalue.

■ On ne peut reprocher à l'action sociale de réfléchir en permanence sur elle-même.

L'action sociale, bien plus que l'enseignement par exemple, réfléchit depuis toujours sur ce qu'elle est et ce qu'elle fait. L'action sociale ne va pas de soi. L'enseignement s'est laissé fagociter par l'idée qu'enseigner est naturel. Donc on ne discute plus. Le travail social n'est pas naturel. C'est une *intervention* sur le destin de quelqu'un, une démarche d'éducation. On n'est jamais sûr de faire ce qu'il faut. Cela demande forcément de la réflexion et de l'éthique, sinon ce n'est plus de l'éducation mais de l'embrigadement, du dressage, du comportementalisme. Réfléchir sur son action est un signe de professionnalisation.

■ La nécessité de travailler en équipe, en réseau, facilite-t-elle l'évaluation ?

Le travail en équipe oblige à plus de réflexi-

tivité. Là aussi, tout dépend de qui le dirige. On peut l'animer ou en être responsable uniquement pour lui donner de la cohérence, sans se soucier de la pertinence de ce qui fait sur le terrain. On aura alors des groupes qui fonctionnent comme des kystes, et ceux-là ne veulent pas entendre parler d'évaluation. Je connais des groupes de parole qui sont des groupes de non-parole, qui sont faits pour que rien ne sorte. Je connais aussi des groupes débordants de convivialité où le mot d'ordre est de parler, de communiquer, d'être heureux ensemble, sans jamais un seul rappel à la loi. Ceux-là aussi sont réticents à l'évaluation. Une des façons de tuer l'évaluation consiste à dire qu'elle est transversale, qu'elle est l'affaire de tous, qu'il n'y a pas de besoin de se former pour ça. À chaque fois, j'en suis pantois ! Comment peut-on dire que l'évaluation ne s'apprend pas ou soutenir qu'on apprend à faire de l'évaluation en évaluant ? Cette idéologie du « faire », quelle tristesse ! Voilà un des derniers bastions de la peur des résonances psychiques que l'évaluation permettrait d'entendre.

■ Quelle place faites-vous à la formation ?

Je la conçois comme un fil rouge pour l'équipe et non comme un rendez-vous annuel pour un individu. La formation doit prendre en compte le travail d'équipe : « Sommes-nous assez formés sur ça ? » Je crois au partage d'expérience, à la réflexion collective. Se former ne conduit pas forcément à aller à l'extérieur, en stage. Qui part en stage, pour faire quoi et pour quels besoins ? Les réponses sont trop souvent individuelles et pas assez corrélées au projet d'équipe. Et cela peut conduire à des demandes de formation étonnantes, de « développement personnel », par exemple, déconnectées du module de base : l'équipe.

■ Comment expliquez-vous le fait que les travailleurs sociaux se sentent souvent dévalués ?

Je ne voudrais pas faire de la psychanalyse bon marché... mais leur cas n'est pas unique. Tous ceux qui travaillent dans « les métiers de l'humain » éprouvent ce sentiment. À la longue, il y a une sorte de contamination entre l'éducateur et l'éduqué. En général, on éduque quelqu'un qui a des difficultés, qui est petit ou carencé. La tentation alors est forte d'être dans la relation d'aide, dans le lien thérapeutique : on va aider celui qui n'est pas inséré, celui qui est handicapé, celui

qui souffre. De cette proximité naît un sentiment de dévalorisation. À s'occuper de gens « inférieurs », on finit par se sentir soi-même inférieur, en somme. C'est un piège dont il faut se sortir. Et se dire alors qu'éduquer est le plus beau métier du monde, puisque c'est la construction à chaque fois recommencée de l'humanité, un combat contre la barbarie. On est obligé de survaloriser le lien éducatif pour accepter cette proximité qui, en soi, n'est pas valorisante. C'est un travail sur soi qui vient doubler le travail d'évaluation.

■ La validation des acquis de l'expérience est un pas en avant qui va dans le bon sens. Mais au juste, qu'est-ce que la VAE ?

Vous n'êtes pas le seul à poser la question. Voilà encore une mesure politique qui a été lancée sans qu'on se soucie de savoir comment elle sera appliquée. Comme si la VAE allait résoudre tous les problèmes ! Une des carences de ce dispositif tient dans le fait que l'on n'a pas formé ceux qui doivent l'appliquer. On a pris des formateurs d'adultes et on les a bombardés « accompagnateurs VAE ». À quoi on joue ? La VAE est une mesure véritablement sociale qui relève, à la base, d'une philosophie humaniste : elle veut faire de l'expérience un chemin reconnu de la diplomation. C'est un véritable droit du travail. Par quel miracle cette loi qui part d'un aussi bon sentiment a-t-elle pu sortir ? Comment se peut-il que les gestionnaires n'aient pas mis la main dessus ? Qu'ils y parviennent et tout volera en éclats.

Je participe à un programme européen Leonardo sur la professionnalisation des acteurs de la VAE afin d'élaborer le dispositif de formation des personnels qui travaillent dans la VAE. Nous avons aussi à concevoir la VAE pour les gens de la VAE. Tout se passe bien car nous trempions dans cette idéologie humaniste qui n'intéresse pas les gestionnaires. Récupérer des gens grâce à leur expérience – y compris privée – pour leur donner des diplômes équivalents à ceux qui ont fait les études, ça c'est une révolution ! Certains trouvent ça même scandaleux.

Propos recueillis par Alain Gilbert