

## **Des contradictions de l'évaluation dans l'intervention : vers une éthique du sujet dans l'activité.**

**Michel VIAL**

**Maître de conférences habilité**

Université de Provence

UMR ADEF

Je vais aborder la question centrale de cette journée d'étude, l'éthique dans l'intervention, à partir des chargés de mission d'évaluation, intervenants en organisations, spécialistes de la relation humaine au travail qui se forment dans le master dont je suis responsable.

L'intervention éducative est un sous-ensemble de l'intervention sociale. Elle se centre sur les relations humaines au travail et non pas sur les seuls aspects organisationnels, de gestion économique et financière. L'intervenant installe une relation éducative, où s'articulent transmission de savoirs<sup>1</sup> et accompagnement du changement. Elle ne peut pas être finalisée que sur l'instruction, l'information et la formation instrumentale. Elle vise l'appropriation dans l'expérience des acteurs, le changement des attitudes, des relations entre professionnels.

C'est pourquoi les intervenants formés en évaluation s'intéressent à l'évaluation du fonctionnement des structures, à la supervision des démarches qualité, à l'amélioration de la communication, à l'optimalisation des relations humaines au travail, à l'accompagnement du processus de changement, à un meilleur emploi des ressources humaines, au développement de projets, à la relation éducative comme accélération du changement, au développement de la professionnalisation des personnels et —il va sans dire— au développement durable...

---

<sup>1</sup> Sous quelque forme que ce soit : savoirs « théoriques », « pratiques » « d'expérience » etc...

**Leurs missions, leurs activités<sup>2</sup> :**

<p>L'intervenant en organisation <sup>(3)</sup> formé en évaluation peut assurer ces six missions : <sup>(4)</sup></p>	<p>Missions qui se déclinent en « activités »<sup>5</sup> :</p>
<p><b>MISSION N° 1.</b></p> <p><b>ACCOMPAGNEMENT ET CONDUITE DU CHANGEMENT</b></p> <p><sup>(6)</sup></p>	<p><b>Pour les individus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement de projets professionnels :</li> <li>Recherche d'emploi</li> <li>Bilan de compétences</li> <li>Conseil en insertion professionnelle</li> <li>Accompagnement pour la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).</li> <li>Orientation en formation.</li> <li>Conseil individuel en gestion des carrières.</li> <li>Suivi d'intégration.</li> <li>Aide au reclassement professionnel.</li> <li>Aide à l'organisation et à la réalisation de la mobilité professionnelle.</li> <li>Optimalisation de l'employabilité (aide à la reconversion).</li> <li>Coaching.</li> <li>- Formation à l'évaluation : permettre à l'acteur de tenir son rôle dans un comité de pilotage ou en tant qu'évaluateur interne.</li> </ul> <p><b>Pour les organisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduite ou accompagnement de projets de développement.</li> <li>Management de projets et animation ou supervision d'équipes.</li> <li>Supervision d'équipes de direction : aide à la décision et au management.</li> <li>Supervision de plans d'améliorations reliés aux stratégies de l'organisation.</li> <li>Aide à la définition des préconisations ou des orientations stratégiques d'une organisation.</li> </ul> <p><b>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valorisation des ressources humaines.</li> <li>Gestion du plan de formation</li> <li>Conception ou aide à la mise en place d'outils d'organisation et de régulation sociale (fiches de postes, entretiens d'évaluation, évaluation de dispositifs).</li> </ul> <p><b>Accompagnement ou pilotage des démarches qualité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement ou pilotage des procédures d'accréditation, de labellisation ou de certification.</li> <li>Aide à l'établissement d'un système de veille, de vigilance organisationnelle.</li> </ul>

<sup>2</sup> Extrait du référentiel du Master Evaluation et intervention dans les organisations, Département des sciences de l'éducation, Université de Provence

<sup>3</sup> Par organisation on entend l'institution, l'établissement, le service auprès de qui l'intervenant travaille. Ces organisations peuvent appartenir à différents domaines tels que : l'entreprise, la Fonction publique ou la Santé. Il s'agit ici de la santé sociale qui recouvre les pratiques des Personnels de Santé, les pratiques citoyennes de santé ainsi que le médico-social et le travail social.

<sup>4</sup> Le même intervenant peut ne pas recouvrir l'ensemble des missions possibles.

<sup>5</sup> Le terme est pris ici au sens ordinaire selon la nomenclature des métiers

<p><b>Mission n° 2.</b></p> <p><b>AIDE AUX PROJETS D'EVALUATION</b></p> <p>(7)</p>	<p>Evaluation des structures associatives : optimisation, régulation, développement, valorisation de leurs spécificités.</p> <p>Evaluation des conditions de travail et des relations humaines professionnelles dans l'organisation.</p> <p>Evaluation de l'ordonnance du travail, du circuit d'information.</p> <p>Accompagnement ou pilotage méthodologique pour des évaluations (par exemple dans la démarche de modernisation d'une ville).</p> <p>Elaboration d'outils d'évaluation par une démarche participative.</p> <p>Conception d'outils d'évaluation</p> <p>Accompagnement ou pilotage pour la mise en œuvre de la démarche de qualité sociale.</p> <p>Mise en place de dispositifs de suivis.</p> <p>Assistance technique de l'ingénierie de formation.</p> <p>Aide à la construction ou proposition des référentiels (d'activité, de performances, de compétences, des pratiques).</p> <p>Formation à l'évaluation : faire acquérir une culture en évaluation, démultiplier dans l'organisation les acteurs capables de choisir une méthodologie d'évaluation en fonction du type de projet à conduire.</p>
<p><b>Mission n° 3.</b></p> <p><b>AUDIT social</b></p> <p>(8)</p>	<p>Audit social : évaluation du fonctionnement de l'organisation et des relations humaines au travail.</p> <p>Audit de la gestion des ressources humaines dans l'organisation.</p> <p>Bilan de fonctionnement et conseil en perfectionnement.</p> <p>Analyse de la communication dans et de l'organisation.</p> <p>Mise en œuvre de la démarche de qualité sociale.</p>
<p><b>Mission n° 4.</b></p>	<p>- Conseil en développement d'organisation, de politiques, de projets, de développement durable dans l'organisation.</p> <p>Recrutement de personnel.</p> <p>Gestion des compétences (évaluation du système de formation et suivi des compétences sur le terrain).</p> <p>Valorisation des ressources.</p> <p>Aide à l'anticipation des aléas</p>

<sup>6</sup> On préférera cet intitulé à celui, plus usité mais qui prête à confusion avec le milieu de la formation, de mission « d'animation et de formation »

<sup>7</sup> correspond à la mission de « maîtrise d'œuvre » dans le Code de la construction et le Nouveau code des marchés publics : un accompagnement (travail du consultant) ou un pilotage (travail de l'expert) dans la conduite opérationnelle, ici des dispositifs d'évaluation.

<sup>8</sup> Examen de l'état et des dynamiques du volet ressources humaines d'une organisation privilégiant la dimension relationnelle ; instrument de coordination des études et des améliorations, de gouvernement des expériences. A ne pas restreindre au bilan social. On peut distinguer : l'audit de conformité (au regard d'un certain nombre de normes internes à l'entreprise ou au groupe) ; l'audit d'efficacité (analyse des résultats par rapport aux buts ; détermination du coût d'obtention de ces résultats en moyens humains ; appréciation de la qualité de ces résultats.) ; l'audit stratégique (traduction de la stratégie sociale en plans et programmes ; convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'organisation au regard des ressources humaines disponibles).

<p><b>CONSEIL</b></p> <p>(<sup>9</sup>)</p>	<p>Aide à la mise en œuvre de l'entretien annuel d'évaluation, du personnel.</p> <p>- Conseil en formation :</p> <p>Montage d'un projet de formation et de son évaluation.</p> <p>Evaluation des attentes, des acquis, des niveaux et des potentialités.</p> <p>Suivi du projet de formation construit.</p> <p>Evaluation des besoins de formation.</p> <p>Aide au choix d'itinéraires de formation pertinents au projet de l'organisation.</p>
<p><b>Mission n° 5.</b></p> <p><b>ETUDES et ENQUETES</b></p> <p>(<sup>10</sup>)</p>	<p>Enquêtes sur les besoins et les impacts des politiques publiques sur les organisations.</p> <p>Etudes d'employabilité d'un bassin d'emploi (soit étude des gisements d'emploi d'un B.E. ou bien études d'employabilité des personnes au chômage dans un B.E. ).</p> <p>Etude de faisabilité, montage de dossiers de soutien de projets dans l'organisation.</p> <p>Etude de dispositifs expérimentaux.</p> <p>Evaluation d'unité opérationnelle, de l'état fonctionnel d'une unité de travail : explicitation des critères sur les produits, les procédures et les processus.</p> <p>Apport d'éléments et de méthodologie en vue d'une aide à la prise de décision.</p> <p>Prospectives pour la mise en œuvre des politiques publiques de formation.</p>
<p><b>Mission n° 6.</b></p> <p><b>EVALUATION pour la REGULATION DES PRATIQUES</b></p> <p>(<sup>11</sup>)</p>	<p>Animation de groupes d'échanges et d'analyses de pratiques, supervision d'équipes.</p> <p>Capitalisation d'études de cas et articulation de ces ressources dans des groupes de travail.</p> <p>Coaching de managers.</p> <p>Coaching de DRH.</p> <p>Formalisation des projets.</p> <p>Communication de l'existant à l'interne.</p> <p>Interface de communication dans les partenariats : échanges à l'interne et à l'externe de l'organisation.</p>

<sup>9</sup> Aide à la décision stratégique, diagnostic et préconisations opérationnelles, missions « d'assistances à maîtrise d'ouvrage »

<sup>10</sup> Exposé de la compréhension d'une question pour une organisation de la connaissance

<sup>11</sup> mission trop souvent désignée de façon vague par le terme « d'animation et de formation »

La difficulté pour identifier la dimension éthique dans le travail de l'intervenant vient du fait que ce n'est pas à proprement parler un métier<sup>12</sup>. Il n'existe pas de cadre légal officiel. N'importe qui peut s'autoproclamer consultant, conseiller, coache, expert sans avoir été formé. On peut le regretter car, de ce fait, tous invoquent à grands cris leur éthique. Pas de cabinet sans sa « charte d'éthique » !. Je vais essayer de montrer qu'on confond très souvent éthique, politique et déontologie. Et que l'éthique ne se situe pas là où, la plupart du temps, on la localise. Il en est de l'éthique comme du projet il y a quelques années : tout le monde s'en réclame et liste des principes. Il est temps de réfléchir à ce mot-outil, instrument de démarche commerciale.

## I. Ethique et dialectique

Pour se former à l'intervention, et puis ensuite pour continuer son processus de professionnalisation, je crois nécessaire d'élargir ses attendus, nécessaire d'accepter l'importance relative de ce que je ne fais pas et que d'autres font, de travailler à *la mise en dialectique* de compétences contradictoires, de s'assouplir pour au moins les admettre comme aussi justes et honorables, équitables —voire pour pouvoir choisir en fonction de mon projet dans une situation donnée laquelle aujourd'hui j'actualiserai, sachant que demain je pourrai convoquer son contraire.

### 1/ La contradiction entre commande et demande

L'évaluateur intervenant répond à une commande. Le commanditaire l'appelle le plus souvent parce que l'entreprise ou le service dont il a la responsabilité rencontre des difficultés. Le premier travail est de comprendre en quoi consistent ces « problèmes » et pour qui ; quelle est l'image de l'organisation, quelle est sa dynamique.

L'intervenant procède tout d'abord à une analyse préliminaire de la situation et du potentiel de la situation<sup>13</sup>. Il en tire des conclusions quant à ce qu'il pourra proposer de faire en réponse à la demande du potentiel commanditaire. Cette phase d'évaluation de l'existant et d'exploration des possibles se passe souvent sous forme d'un processus intensif de négociation entre commanditaire, intervenant et autres acteurs concernés. C'est le *travail sur la demande* qui débouche sur un *contrat* avec des moments de régulations et de re-négociations prévus.

Or, entre la commande et la demande existe toujours une contradiction : le dit est en lien avec l'inavouable, l'affiché avec le caché, le déclaré avec le désiré.

---

<sup>12</sup> RéseauEval, l'association pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations, milite pour que soit créée une fiche ROME pour l'intervenant en organisation.cf [ReseauEval.org](http://ReseauEval.org)

<sup>13</sup> j'utilise ici la charte de l'intervenant rédigée dans RéseauEval

La demande participe du désir du commanditaire. En tant que responsable de la structure, il ne délimite jamais la part du non-dit dans *le commandement*<sup>14</sup>. Son rôle lui donne comme désirable *la maîtrise* des situations et des hommes (et la mode du management exploite ce désir). Son histoire personnelle peut l'amener à parler, sous cette maîtrise, son désir *d'emprise*, de réification de l'autre : « la pulsion de savoir est un rejeton sublimé de la pulsion d'emprise »<sup>15</sup>. L'intervenant a à faire avec le secret, il est en situation de savoir dire qu'il sait sans avoir à dire ce qu'il sait : partager les secrets sans les sortir du placard. Mais ne pas tout dire participe ici d'un principe réaliste, pragmatique : un critère pour agir. Il s'agit de « faire contact » avec le commanditaire — ce critère sert au mieux une déontologie— et non pas une éthique.

Après ce constat des faits remarquables dans l'ensemble des données recueillies, il s'agit pour l'intervenant de comprendre leurs significations pour l'ensemble des acteurs concernés et d'élaborer des lectures alternatives pour préparer, proposer ou impulser des correctifs, des changements, voire des réorientations profondes. L'expert aide à la définition des préconisations, le consultant aide à déterminer des orientations stratégiques. L'intervenant travaille pendant ce temps son processus de distanciation/implication (une autre contradiction, partagée celle-là avec le chercheur et le formateur). Lui aussi doit soupçonner son désir de maîtrise de l'autre, en permanence. Là se situe l'utilité de la supervision. Agir en professionnel, c'est forcément adhérer à certains critères : quel professionnel dirait qu'il « n'a pas d'éthique » ? Sauf que la contradiction existe au cœur des valeurs sociales<sup>16</sup> disponibles pour se dire professionnel : entre « l'efficacité et le dynamisme » et « le respect de l'autre et de soi », par exemple, entre la pensée par objectif et la pensée humaniste, quelles hiérarchies peut faire l'intervenant ? Aucune éthique fixe n'oriente ses actions.

## **2/ La contradiction des postures**

L'intervenant peut aborder son action en tant qu'expert ou consultant. En effet, les différents métiers de l'évaluation du fonctionnement des organisations se répartissent selon deux fonctions :

---

<sup>14</sup> Ardoino, J. (1970) *Management ou commandement, participation et contestation*, Paris : Andsha Epi.

<sup>15</sup> Freud, S. (1992) La disposition à la névrose obsessionnelle. *Névrose, psychose et perversion*. Puf 8<sup>e</sup> édition, p. 196

<sup>16</sup> Voir les registres de pensée dans Vial, M. (2001). *Se former pour évaluer, Se donner une problématique et élaborer des concepts*, Bruxelles : De Boeck Université, page 39

- le *pilotage* de projets (posture d'expert)
- Et l'*accompagnement* de processus collectifs et individuels (posture de consultant).

L'expert est celui qui peut effectuer lui-même des bilans, des diagnostics et mettre en évidence des axes d'actions pour proposer des remédiations dans le cadre de l'aide à la décision et de la résolution de problèmes : c'est le pilotage du changement.

Le consultant est celui qui permet aux acteurs d'optimiser l'organisation, d'améliorer le fonctionnement des structures et qui fait élucider aux acteurs eux-mêmes les référentiels, les coordinations, les régulations, la qualité de la communication : c'est l'accompagnement du changement.

L'expertise n'est pas un type de mission (contrairement à ce que beaucoup affirment) mais un type de regard, une attitude de l'intervenant, une posture professionnelle symétrique à celle du consultant. L'expertise n'est pas la gestion d'un capital de savoirs<sup>17</sup> mais s'inscrit dans un paradigme de la rationalité, de l'objectivité, de la causalité et au contraire la consultance s'inscrit dans un travail beaucoup plus clinique. L'expert dit, le consultant fait dire.

La posture se joue, la position se tient. Choisir une posture en fonction de la situation, pouvoir jouer les deux, est l'une de ces *doubles compétences* issue de la contradiction entre l'expertise et la consultance. Toutes les missions peuvent être accomplies depuis une posture d'expert ou une posture de consultant. Le premier conduit, le second obtient une démarche participative.

Les deux postures sont honorables, justes et bonnes. Dire ceci n'est toujours pas poser un quelconque point éthique. C'est encore de la pragmatique : l'expert et le consultant sont deux segments du marché du travail à occuper, si l'on veut vivre dans ce milieu. Mais certains ne peuvent occuper qu'un seul de ces deux possibles, ils ont nié en eux les potentiels de l'autre posture. La formation leur demande de se travailler soit pour arriver à jouer les deux, soit au moins pour accepter que l'autre posture est aussi faisable, honorable, juste et bonne.

### **3/ La contradiction des épistémologies ordinaires**

Et ce n'est pas chose aisée de former un expert éclairé qui sait jouer un rôle, qui a choisi sa posture, qui a accepté sa propre limite, qui l'assume, ou un consultant modeste qui ne pensera pas être mille fois mieux que l'expert (qui ne sera donc pas un con(in)sultant !). Car cela demande de savoir se situer dans le conflit paradigmatique<sup>18</sup> et travailler à accepter l'autre.

---

<sup>17</sup> C'est la confusion entre expert et spécialiste

<sup>18</sup> Vial, M. (2001). *Se former pour évaluer, Se donner une problématique et élaborer des concepts*, Bruxelles : De Boeck Université

En effet, les gens ordinaires ont un arrière-fond conceptuel qui leur permet de se tenir dans l'action : c'est ce qui est appelé « épistémologie profane ». Sans avoir étudié la question de la vérité et du savoir, ils se construisent au hasard de leur histoire un monde pétri de contradictions fondamentales. Ce sont des idées générales et non pas des savoirs savants. Ils se sont plus ou moins solidement positionnés, y compris sans le savoir, par rapport aux *deux paradigmes*, deux systèmes explicatifs à l'origine de leurs décisions. Les intervenants oscillent entre *une vision du monde* mécaniciste et une vision du monde biologiste. Parfois, ils exaltent l'un des deux paradigmes et dénie l'autre, dans l'obsession fort répandue d'avoir un caractère « cohérent ». L'un survalorise la rationalité, l'autre le relationnel. On touche là à la constitution identitaire.

En ligne directe avec l'inscription paradigmatique, s'impose alors chez l'intervenant le choix (imbécile quand il est irrémédiable) d'une des deux *logiques* de l'évaluation. Le mécaniciste rationalisant, expert, n'entendra que le contrôle et le jugement de valeur dans l'évaluation ; le consultant, relationnel, biologiste privilégiera l'impression globale, l'intuition et la communication dans l'autre logique de l'évaluation. On est entré ici dans la construction sociale d'un imaginaire particulier lié aux pratiques et aux discours en évaluation.

Là encore, dire que les deux logiques font partie de l'évaluation, qu'elles sont complémentaires et nécessaires aussi ; en somme que le contrôle est structurant, et que le reste est sécurisant, ce n'est pas poser un principe éthique. C'est simplement travailler à admettre que ces deux logiques sont utiles parce qu'elles correspondent aux deux fonctions sociales attendues de l'évaluation :

- la fonction de bilan
- la fonction de promotion des dynamiques<sup>19</sup>.

Donc l'évaluation n'a pas besoin d'éthique, l'intervention non plus. La notion de « double compétences » désigne un travail de tension *chez le sujet intervenant* entre les contraires acceptés, de mise en conflit pour occuper le lien de contradiction, pour articuler les contraires. Rien là d'éthique. En somme, il s'agit de « choisir sans rien renier » alors qu'on nous a appris que la contradiction étant un défaut de fabrication, et que le choix se fondait sur le rejet de ce qu'on ne prend pas. Est-ce un principe éthique ? Non, c'est *un principe de référence pour agir* et qui n'est acceptable que parce que j'ai fait entrer en jeu *l'intervenant*, l'évaluateur, le sujet. Un principe n'est pas en soi éthique. Il sert en revanche la déontologie du métier.

---

<sup>19</sup> Vial, M. & Thuillier, O. (2003) *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital*, Paris : Lamarre



Le principe de référence permet l'exercice mais ne le guide pas. L'éthique comme corps de prescriptions est un non-sens : c'est le domaine de la déontologie, qui, elle, se fonde sur une pragmatique, sur une nécessité pratique, historique, conjoncturelle. C'est renvoyer dos-à-dos « le conséquentialisme (agir en fonction des conséquences de nos actes) et le déontologisme (en fonction de principes généraux qui les précèdent) »<sup>20</sup>. Les valeurs ne sont pas dans le ciel des idées, au-dessus de nous, elles sont dans le social, disponibles et elles s'incarnent dans les projets, elles se travaillent dans l'action. Alors, l'intervention a-t-elle besoin d'une théorie de l'action ?

### III Ethique et herméneutique

Le projet de l'intervenant, sa mission sociale est de permettre aux acteurs de faire évoluer le sens de leurs pratiques quotidiennes. Or le sens se travaille, il se construit et se communique, il n'est pas déjà là immergé : il n'émerge pas.

#### 1 L'intervenant a besoin d'un *projet* d'intervention

Si la plus value de l'intervenant est *la relation éducative* qu'il va organiser, le temps de son intervention, dans les relations humaines au travail, alors l'intervention est une relation éducative, ce n'est pas un rapport mécanique. Mais c'est une relation de changement qui implique une forme de violence faite à l'autre. Et c'est pourquoi *le projet de l'intervenant est orienté par l'émancipation de l'être humain au travail.*

L'intervenant formé à l'évaluation des relations humaines au travail, parce qu'il est éducateur, agit toujours pour le bien de l'autre, suivant des valeurs toutes contenues dans l'idée de *l'émancipation de l'autre* et dont les critères sont connus : plus d'autonomie, plus de fonction critique, plus de responsabilité, plus de créativité, plus de pertinence aux contextes (professionnels), ce qui ne veut pas dire s'y adapter seulement mais aussi y apporter du neuf.

Il prend parti pour les acteurs et leur émancipation : « Il s'agit cette fois de dépasser la logique technique de l'ingénieur pour qui le travail est source d'erreur et 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, de 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 :

---

<sup>20</sup> Schwartz, Y. (2001) : Théories de l'action ou rencontres de l'activité ?, *Raisons Educatives, Théories de l'action et éducation*, pp.67-91.

- 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>21</sup>.

Mais travailler pour davantage d'humanité et lutter contre la barbarie, ce n'est pas éthique, c'est une déclaration politique.

## **2 L'intervenant a besoin d'une conception de l'agir professionnel**

Faisons un peu de sémantique : intervenir, c'est le contraire de s'abstenir.

*Première signification* : vocabulaire du droit. Arriver, se produire au cours d'un procès (d'une affaire en cours). Ex : un accord est intervenu. Aujourd'hui, en sciences humaines, dans ce cas-là, on préfère dire « advenu ». Ce qui arrive de façon inopinée, qui bouscule les prévisions est ce qui advient. C'est ce qu'on désigne par le mot « événement » (faire événement, déclencher une situation<sup>22</sup>).

*Deuxième signification* : prendre part à une action, à une affaire en cours (un procès), dans l'intention *d'influer sur son déroulement* (entremettre - s'immiscer - intercéder). Acte par lequel *un tiers* qui n'était pas originairement partie dans une contestation judiciaire, s'y présente pour y prendre part.

Il est celui qu'on fait entrer en action (voir l'expression : « demander à un personnage influent d'intervenir »).

*L'intervenant est donc une figure de la Médiation*. Il se met entre, il fait lien, il est *ce tiers venant*, de passage. Ce tiers peut être attendu ou pas. Il accélère le changement parce qu'il est étranger<sup>23</sup>.

Il est celui qui va « en profiter pour intervenir » : il va saisir les occasions favorables pour influencer sur le changement qui, lui, est déjà là (pensée du *Kairos*<sup>24</sup>).

---

<sup>21</sup> Jacques Renard (1996) Cible N°33

<sup>22</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.

<sup>23</sup> C'est pourquoi les techniques inspirées de l'ethnologie et de l'ethnométhodologie lui sont utiles. Cf. Coulon A. (1987) *L'ethnométhodologie*, Paris : PUF, Que sais-je

**Troisième signification** : (vocabulaire médical) opérer : imposer une opération, arrêter le procès de la maladie en cours. Avoir recours à un traitement énergique, à l'opération (l'intervention chirurgicale).

Dans le vocabulaire de la polémologie : trancher, décider, prendre le commandement, prendre les affaires en main, acte d'ingérence d'un Etat dans les affaires d'un autre : soit qu'il s'agisse d'une intervention armée, une invasion, une occupation soit qu'il s'agisse de séparer les belligérants : la force d'intervention.

Donc se mettre entre en travers du procès en cours pour l'empêcher. Cette acception n'a pas de sens pour l'intervention éducative. Elle est un fantasme pourtant ordinaire chez les commanditaires qui veulent transformer l'intervenant en guérisseur de problèmes. Même s'il y a « crise du sens<sup>25</sup> » dans l'organisation, l'intervenant n'a pas à se présenter comme celui qui va résoudre les problèmes sauf pour des raisons commerciales, de marketing—et encore.

Ces significations posent deux questions.

- *La question de la conception du but* :

Tout procès<sup>26</sup> est une production organisée, un programme plus ou moins prévu, plus ou moins anticipé et qui débouche sur un produit valorisé. Mais ce produit n'est pas forcément programmé, il est visé, attendu, possible, c'est la différence entre une chaîne de montage (occupée par des rapports) et un système d'interactions humaines (constituée par des relations). L'intervention est un procès « ouvert » où l'essentiel relèvera de l'improvisation. Alors, pourquoi intervient-on ? Pour que ce procès dont l'issue n'était pas jouée d'avance, produise un but. Rien ne dit que ce but et ce produit étaient programmés, contrairement à ce que beaucoup entendent immédiatement quand on leur parle de but.

Tout but n'est pas un objectif. L'objectif, lui, est toujours programmé (on veut « l'atteindre »), le but, lui, est « poursuivi »<sup>27</sup>. L'objectif est une incantation pour que se mette en place une procédure mécanique, un rapport mécanique de cause à conséquence. Incantation ? parce qu'il ne suffit pas de fixer des objectifs pour que la conséquence qu'il désigne se réalise ! Ce que la pensée par objectifs, bien sûr a toujours tendance à oublier. L'intervention éducative n'obéit

---

<sup>24</sup> Trédé, M. (1992) : *Kairos, L'à propos et l'occasion, Le mot et la notion, d'Homère à la fin du IV<sup>e</sup> siècle avant J.C.*, Paris : Klincksieck. Cf Mencacci, N. (2003) Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante. Thèse de troisième cycle en sciences de l'éducation, sous la direction de Vial, M., Université de Provence

<sup>25</sup> c'est la limite entre l'éducatif et le thérapeutique qui est encore ici à travailler. Le psychologue en entreprise risque de se croire guérisseur encore plus facilement que celui formé à assumer la relation éducative. Ne pas confondre médiation et remédiation !

<sup>26</sup> Gardons ce mot français bien plus clair que le mot anglais process qui confond procédure et processus.

<sup>27</sup> Sans parler de la « finalité » qui, elle, se pose et ... s'oublie.

pas à l'ordre du mécanique, en tout cas, pas entièrement. Dire que l'intervention est finalisée (ou téléologique) est ambigu. Le but peut n'être qu'espéré, voulu. Toute intervention n'est donc pas ipso facto conçue dans la résolution de problèmes et la prise de décision rationnelle. Par exemple, dans la formation, l'apprentissage peut intervenir ou non et dans l'apprentissage, l'appropriation intervient ou non. La relation humaine n'obéit ni au registre déterministe, ni aux lois mécaniques du fonctionnalisme.

Car les théories de l'action aujourd'hui disponibles sont, elles, délibérément dans la volonté de maîtrise, dans la gestion et le management : ce sont toutes des théories de l'action rationnelle, comme si toute action était rationnelle et n'était que rationnelle ! C'est oublier que toute action est aussi re-création, voire invention<sup>28</sup>. Toute action ? Non, toute activité professionnelle, toute « activité industrielle »<sup>29</sup>.

- *La question de l'action dans le procès :*

L'intervention est une activité d'un sujet extérieur (ou qui veut l'être<sup>30</sup>) à l'organisation et qui vient pour que (dans l'espoir que) le changement s'accélère. Dans l'activité de l'intervenant, l'essentiel est fait de « dynamiques », de « débats de normes où le vivant humain dans son rapport aux divers milieux de vie enchâssés cherche à retravailler les normes reçues et/ou imposées en fonction de celles que son histoire propre a incorporées en lui »<sup>31</sup>. Réservez alors le mot d'actions pour ces moments (somme toute rares) où « les débats de normes sont explicitement traités 'en conscience' et peuvent déboucher sur des événements du monde, résultant clairement de ces arbitrages »<sup>32</sup>.

L'intervention n'a pas tant besoin d'une théorie de l'action que d'un travail, d'une acuité, une vigilance (une mise en soupçon, dirait Ricoeur) sur l'activité. L'action rationnelle, l'ordonnement logique d'actes en vue d'obtenir un effet (déterminisme) et/ou de produire quelque chose (fonctionnalisme) où on pense décider rationnellement « en toute connaissance de cause » n'est pas le travail de l'intervenant, même chez l'expert éclairé, à plus forte raison chez le consultant engagé, lui, dans une écoute clinique.

Il nous faudrait donc passer de l'action à l'activité ? Non « il n'y a donc pas à notre avis, à opposer action et activité mais à inclure la dimension 'praxique' de l'espèce humaine à l'intérieur d'une sorte d'élan vital, dépourvu de conditions aux limites, plus ou moins heureux, plus ou moins contrarié ou douloureux, visant à

---

<sup>28</sup> Joas, H. (2001) La créativité de l'agir. *Raisons éducatives : Théories de l'action et éducation*, Bruxelles : De Boeck, pp. 27-44

<sup>29</sup> Schwartz, Y. (2001) : Théories de l'action ou rencontres de l'activité ? *Raisons éducatives, Théories de l'action et éducation*. pp.67-91.

<sup>30</sup> Pour les « consultants internes »

<sup>31</sup> Schwartz opus cité page 89

<sup>32</sup> idem

faire des milieux vivants et sociaux enchâssés les 'siens' »<sup>33</sup>. IL s'agit de « resituer cette dialectique de l'action et de l'activité vivantes »<sup>34</sup>, en somme d'articuler les contraires, là encore. Pour désigner ce projet de l'articulation de la pensée computationnelle et de la pensée en acte, on parlera alors de l'agir. L'agir professionnel, l'agir éducationnel voilà l'essentiel du travail de l'intervenant. Dans cet agir, le coeur du métier est constitué d'un *processus d'orientation dans l'action* qui ne se réduit pas à prendre des décisions mais est aussi le lieu d'investissements symboliques participant à la dynamique identitaire<sup>35</sup>.

### 3/ L'intervenant en santé a besoin d'accueillir le sens du tragique

L'agir est donc traversé par « un retravail de principes généraux, d'une réévaluation partielle et toujours inanticipable à partir des contraintes et des expériences de toute activité humaine dans lesquelles ces principes ont à prendre corps »<sup>36</sup> par un « travail des valeurs »<sup>37</sup>, un « retravail des valeurs par ces expériences incorporées » : une autoévaluation.

Dans ce contexte, l'éthique ne peut pas être cette éthique « objectivable » comme « choix d'événements définis en oui/non », l'éthique est vécue comme « dialectiques entre les décisions et les milieux historiques au creux desquelles le jugement sur le bien fondé de l'action peut être objet de points de vue plus ou moins contradictoires, y compris chez le même agent, et variables selon les moments du temps postérieurs à l'acte »<sup>38</sup>. On entre dans le domaine éthique quand à partir de ces fluctuations, de ces opacités, de ces contradictions fluctuantes le sujet se met en processus d'autoquestionnement<sup>39</sup>. La notion de questionnement, signale ce débat intérieur, cette « dramatique d'usage de soi » qui oscille entre normativité et normalisation. Il n'est d'éthique que dans le questionnement du sujet.

La dramatisation des situations est une des caractéristiques des organisations de santé : « l'urgence n'est pas due seulement au manque de personnel, aux rapports hiérarchiques encore étroits, aux lourdeurs administratives d'une gestion qui n'en finit plus de proliférer et qui confisque les

---

<sup>33</sup> Schwartz opus cité page 89

<sup>34</sup> Schwartz opus cité page 89

<sup>35</sup> Lipiansky, E-M. (2002) Le soi entre cognitivisme et phénoménologie. *Recherche et formation* n°41, pp. 5-10

<sup>36</sup> Schwartz opus cité page 83

<sup>37</sup> Schwartz opus cité

<sup>38</sup> Schwartz opus cité page 82

<sup>39</sup> Rappelons que auto ne signifie pas, quand on parle de sujets, seul. Cf. Vial, M. (2000) *Organiser la formation : le pari sur l'auto-évaluation*, Paris : L'Harmattan

projets, elle est plus profondément liée à la dramatique du soin. Et tout le personnel soignant y prend part, même ceux qui ne sont pas en contact direct avec le bénéficiaire du soin (...) On a tendance à vouloir oublier, ceux qui ne sont pas du milieu, que le soin touche à l'élémentiel, : le sang, l'urine, la merde, ces sécrétions ailleurs honteuses, en tout cas jamais neutres, les viscères sont là en permanence à déchiffrer... ou la « folie », cette terreur absolue de tous ceux qui ont la chance de ne pas y basculer... avec la souffrance, la perte de repères de ceux qui « bénéficient » du soin et qui parfois n'en veulent pas, n'en veulent plus. L'épaisseur du drame transforme qu'ils le veuillent ou non, les personnels de santé en héros d'une tragédie quotidienne qu'il faudrait, en plus, passer sous silence parce que c'est leur métier ? ! On porte des masques, disent les plus aguerris... mais on est derrière le masque aussi. La dramatique du soin ne peut pas être un simple rôle, c'est trop grave, c'est trop dur car l'Autre fait irruption en permanence, il perturbe les dispositifs, les protocoles, les grilles ; il n'est pas anesthésié, mécanique cachée sous le capot du drap vert : il parle, il crie, il a mal et il a peur en permanence. La présence de la mort, de la peine, de la macération, de la décrépitude, de tout l'insupportable de la condition humaine, et il faut être avec, disponible (...) Comment font-ils ? On sait, ils pleurent un bon coup ou rient trop fort aussi... dans cet univers de relations extrêmes, « être utile », « se sentir utile », ça prend un sens inouï. Cette violence avec laquelle il faut faire son travail *en restant humain*, donne au pâle concept de « professionnalisation » d'autres couleurs, d'autres odeurs, d'autres images. Et on voudrait nous parler de simple « service » fabriqué comme des produits commerciaux ?! Supercherie... »<sup>40</sup>.

L'intervenant doit se travailler pour côtoyer cette violence d'abord symbolique et recueillir les signes du tragique quotidien. Travailler en santé relève aussi d'un style à acquérir<sup>41</sup>, là plus qu'ailleurs cette façon de faire, cette attitude pour rester éducatif sans s'égarer dans le thérapeutique relève d'une autre dimension encore : *l'esthétique*. Parler de la bonne pratique ne devrait pas se restreindre à invoquer des protocoles à suivre, des « normes qualité » à mettre en place, des procédures de sécurité. Le bel ouvrage, l'agir bien, le bien-être dans l'agir<sup>42</sup>, c'est avant tout le plaisir d'agir, en professionnel. De « servir l'humain », comme disent les cadres de santé.

---

<sup>40</sup> Vial, M. & Thuillier, O. (2003) *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital*, Paris : Lamarre, Conclusion générale.

<sup>41</sup> Clot, Y. & Faïta, D. (2000) Genres et styles en analyse du travail, concepts et méthodes. *Travailler* n°4.

<sup>42</sup> Maggi, B. (2003) *De l'agir organisationnel, un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octares

### **Conclusion Le questionnement éthique de l'intervenant**

On n'agit pas de façon éthique ou non, par décret, objectivement. L'éthique, comme l'évaluation, ne s'assigne pas à résidence<sup>43</sup>. Agir, c'est travailler les valeurs incarnées dans des actes. Pour agir en professionnel, on accepte ou on pose des principes de déontologie qui servent de référence, de points de repère pour assurer le client du bel ouvrage : des critères pour agir, on est très proche alors des démarches qualité.

Mais on se pose des questions éthiques quand la morale ordinaire et la déontologie ne suffisent plus. La dimension éthique jaillit quand la déontologie (cette morale professionnelle) est en défaut, dans cette situation où je dois pourtant « faire face »<sup>44</sup>.

La déontologie sert de cadre de référence pour gérer<sup>45</sup> l'intervention. Elle active le processus d'autocontrôle chez l'intervenant, elle travaille la légalité. Alors que l'éthique du sujet intervenant en santé s'éprouve dans le questionnement. Elle est l'autre dimension de son autoévaluation, celle qui met en travail sa légitimité.

Autoévaluation	
Autocontrôle	Autoquestionnement
Déontologie	Ethique
Dans le système de références : les principes pour agir ; règles et règlement ; critères et projet	
Légalité	légitimité

<sup>43</sup> Ardoino, J. & Berger, G. (1989) *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*, Paris : RIRELF

<sup>44</sup> l'euthanasie est une situation éthique prototypique.

<sup>45</sup> le mot est employé ici dans son sens originel : s'occuper des affaires des autres au mieux de leur intérêt en respectant un cadre légal de référence.