

Jean Claude Rouchy  
Monique Soula Desroche

# Institution et changement

. Processus psychique et organisation



TRANSITION

é<sup>ditions</sup> èrès

### *Différents types d'organisation*

On ne peut se référer à des systèmes organisés sans avoir une représentation de leurs différents modes de structuration. Pour en donner une vue d'ensemble, nous esquisserons certains éléments caractérisant les structures charismatiques, bureaucratiques, technocratiques, coopératives et en réseaux<sup>2</sup>. Ces différents modes de structuration ne prennent sens qu'en référence aux valeurs institutantes qui leur ont donné forme à un certain moment de leur histoire, et aux groupes d'appartenance qui sont les espaces intermédiaires au sein desquels les individus sont en rapport avec les systèmes organisés et le cadre institutionnel.

*Les structures charismatiques* sont caractérisées par une organisation en étoile autour d'une personnalité charismatique. Les liens de dépendance sont régis par l'affectivité (amour, admiration...), par l'identification au dirigeant, au chef de service ou au fondateur, présentant des capacités « extra-ordinaires », par le « dévouement et la loyauté [...] son jugement [étant] sans recours » (Enriquez, 1983).

La définition des structures reste floue, les fonctions étant peu précisées et les rapports d'autorités aléatoires et personnalisés, chacun étant en compétition avec les autres pour être reconnu et apprécié par cette personne. Les délégations de fonction et d'autorité restent implicites, et les décisions sont prises en conformité avec l'identification aux choix imaginés du leader charismatique. L'évaluation interne est agie sur le même mode, les critères qui la sous-tendent n'étant jamais explicités.

« Le chef qui a à sa disposition des moyens de sanctions arbitraires [fondées sur des critères non explicites, affectifs et variables] tend à juger ses subordonnés dans l'absolu. Ce qu'il leur demande, c'est d'être semblables à l'image idéale qu'il a des bons chefs ou des bons exécutants. Ses subordonnés doivent avoir les qualités qu'il tient pour bonnes. Il s'agit d'une autorité autocratique ou paternaliste » (Enriquez, 1976, p. 86).

Les relations sont le plus souvent duelles et les réunions ont une fonction d'information, soit pour donner soit pour recueillir des informations qui seront traitées par ailleurs, en un autre lieu. Si d'autres formes de réunions sont instituées (réunions institutionnelles, réunions de synthèse), elles fonctionnent sur le modèle charismatique comme les réunions d'information et ne peuvent devenir des groupes de travail (c'est-à-dire un lieu d'élaboration, de transformation et d'analyse). L'utopie de base est celle de « l'individu exceptionnel » décrit par Bion (1970) comme « un génie, un messie, un mystique » (p. 116).

2. Déjà théorisées par Weber, les structures charismatiques et bureaucratiques ont été reprises et développées par E. Enriquez (1976, 1983), qui a aussi décrit les structures technocratiques et les structures coopératives. Les structures en réseau que l'on voit apparaître actuellement viennent compléter cette typologie.

En réaction sans doute à l'arbitraire et aux aspects aléatoires, aux dimensions émotionnelles et personnalisées d'une telle structure, les *structures bureaucratiques* sont conçues sur un modèle mécaniste. Les règles et les normes de fonctionnement définissent de manière stricte chaque fonction de façon impersonnelle.

L'autorité est hiérarchique et la structure de forme pyramidale. C'est dans ces structures que sont conçus des organigrammes situant les rapports hiérarchiques dans une division stricte du travail. L'organigramme est une représentation de la structure. Ce n'est pas « la structure » de l'organisation. L'organigramme représente l'organisation hiérarchique souhaitée. Il ne décrit ni la réalité de ces liens, ni la forme que prennent les rapports d'autorité, ni le fonctionnement de l'organisation.

La division du travail peut facilement conduire à une perversion de ces rapports d'autorité et à des blocages, par la prise de « petits pouvoirs » personnels induisant de la bureaucratie. La rigueur mécaniste du système bureaucratique peut ainsi se trouver altérée, alors que le système paraît adapté à un certain nombre de tâches administratives. Les activités sont régies par consignes, chaque fonction ayant à répondre par des procédures à des questions déterminées à l'avance. « Aussi toute la bureaucratie s'exprimera-t-elle sous le visage de l'ensemble administratif ayant pour socle des normes et des règles *impersonnelles* de fonctionnement auxquelles tous les membres de l'organisation [quel que soit leur niveau] doivent *normalement* se conformer. Il en découle une division du travail extrêmement poussée, la règle essentielle étant que chaque personne soit titulaire d'une tâche bien déterminée, comportant une définition stricte des fonctions et des prérogatives, pour lesquelles elle possède les compétences requises, et qu'elle doit remplir suivant le code de prescription en vigueur » (Enriquez, 1983, p. 109).

Il n'existe pas de groupe de travail, au sens de Bion<sup>3</sup>, mais des réunions ayant une fonction d'information ou de recueil de données. Ce n'est pas un lieu d'élaboration et de transformation des informations comme les professionnels de terrain peuvent le faire. Dans ce cas, il s'agit de réponses objectivées et fragmentaires données par les instances hiérarchiques à des problèmes complexes.

C'est la fonction qui compte, et non la personne qui remplit cette fonction. Contrairement à la structure charismatique, les relations sont codifiées et les dimensions affectives n'ont pas à être prises en compte. De

---

3. Le groupe de travail « spécialisé » ou rationnel désigne, pour W.R. Bion (1961), un groupe qui se réunit pour une tâche spécifique et où la « coopération est atteinte par des moyens élaborés ». Sa fonction est de « traduire des pensées et des sentiments en comportements adaptés à la réalité [...] puisque l'action requiert la fonction du groupe de travail pour maintenir le contact avec la réalité » (p. 157).

aspects aléatoires, aux une telle structure, les modèle mécaniste. Les sent de manière stricte

orme pyramidale. C'est diagrammes situant les e du travail. L'organi- le n'est pas « la struc- présente l'organisation es liens, ni la forme que ent de l'organisation. e à une perversion de de « petits pouvoirs » mécaniste du système que le système paraît ves. Les activités sont ndre par des procé- ussi toute la bureau- e administratif ayant de fonctionnement que soit leur niveau] e division du travail haque personne soit ne définition stricte possède les compé- e de prescription en

le Bion<sup>3</sup>, mais des eil de données. Ce des informations ans ce cas, il s'agit es instances hiérar-

remplit cette fonc- tions sont codi- es en compte. De

W.R. Bion (1961), un tion est atteinte par t des sentiments en ert la fonction du 7).

même, la progression de la carrière n'est pas en rapport avec le travail effectué. Comme pour l'embauche, la fonction est attribuée sur titre ou par concours. Malgré le principe du *right man at the right place*, il s'avère en pratique que le concours ou le titre ne sont pas toujours en rapport avec la compétence requise par la fonction. « L'organisation précise des activités, des carrières et des comportements, a pour conséquence le cloisonnement des fonctions, la polarisation sur les objectifs secondaires, le développement des intérêts corporatistes. La crainte que les différents secteurs de l'organisation ne s'érigent en féodalités défensives entraîne un renforcement du contrôle par les niveaux hiérarchiques supérieurs, renforcement qui se traduira par l'édiction de nouvelles règles impersonnelles qui restreindront encore la liberté des collaborateurs » (Enriquez, 1983, p. 110).

L'évaluation ne porte pas essentiellement sur le travail effectué, mais sur la façon de remplir la fonction, dans ses limites et sans causer de problèmes. La notation peut aussi devenir aléatoire et dépendre des relations du chef (on dit maintenant souvent « manager » comme dans des structures technocratiques) avec tel ou tel de ses subordonnés.

E. Enriquez (1976) présentait ainsi les pratiques d'évaluation : « Les règles utilisées pour conserver leur caractère d'universalité doivent ne pas prêter à l'équivoque. Aussi voit-on proliférer, dans ces cas, les avancements à l'ancienneté ; les filières d'avancement très strictes, des changements de catégories répondant à des exigences définies (exemple : obtention d'un diplôme), les systèmes d'appréciation rigides et obligeant les chefs à apprécier ou à noter dans certaines limites (la population notée doit se répartir suivant une courbe normale, les critères sont mélangés et le chef ne connaît pas la loi de mélange, ni la pondération des critères).

Le chef a le droit [délégué] et le devoir d'examiner si le travail de ses subordonnés correspond bien aux normes indiquées [a-t-il pris les renseignements nécessaires ? Dans le bon ordre ? Les comptes sont-ils exacts ?]. Il ne doit pas aller plus loin ; s'il désire accomplir un acte, qui soit en dehors des règles, il doit soumettre une requête au chef supérieur qui la transmettra lui-même à la haute hiérarchie.

La bureaucratie n'est pourtant jamais poussée à ses extrêmes limites, le chef a toujours le droit de proposer des avancements au choix, dans des limites strictes qui lui ont été fixées de noter de manière qu'il y ait une séparation établie entre les bons et les mauvais éléments. Aussi, dans la structure bureaucratique, qui exige des collaborateurs l'adéquation aux règles définies pour un poste donné, prévaudra la conformité aux comportements professionnels requis » (p. 88).

La représentation de l'organisation comme une machine est à la base de l'utopie des structures bureaucratiques. Par la division du travail et les consignes régissant chaque fonction, les différents rouages devraient fonctionner sans heurts ni conflits.

Les inconvénients des structures bureaucratiques – particulièrement au plan des communications transversales interservices, interfonction ou pluridisciplinaires – ont conduit des chefs d'entreprises américains à concevoir de nouvelles formes d'organisation, mettant l'accent sur la compétence et sur les communications interfonctions. L'un des plus connus d'entre eux est Peter Drucker, l'inventeur de la « direction par objectifs », dont les conceptions ont souvent été déformées ou édulcorées.

Ces *structures technocratiques* sont fondées sur l'autorité de compétence et non sur l'autorité hiérarchique. Un peu comme si les fonctionnels avaient pris le pouvoir aux hiérarchiques. La notion de manager est attachée à ce type de structure : si les objectifs sont déterminés par les experts, une grande autonomie est donnée quant aux moyens et aux techniques à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs.

La direction est le plus souvent collégiale et l'organigramme est plat (et non plus pyramidal), afin de solliciter l'initiative et la participation. Car les groupes de travail deviennent fondamentaux dans ce genre de structures. Ils sont le lieu d'échange et de transformation des informations, d'étude des problèmes et d'élaboration des décisions. La dimension groupale du travail par projet ou par objectif, ainsi que la constitution de groupes hétérogènes par fonction et par niveau hiérarchique instaurent de fait un nouveau mode de régulation des rapports humains au sein de l'organisation.

Eugène Enriquez (1983) dégage trois critères caractérisant ces structures :

« a) *Pouvoir fort* : si la direction est peu critiquable, c'est parce qu'elle tire sa légitimité du haut degré d'expertise du chef et de la technostructure qui l'accompagne. Le pouvoir se fonde sur le savoir et l'appropriation exclusive de ce savoir. Se trouve mise en pratique la pensée de Saint-Simon selon laquelle, lorsque le monde serait dirigé par les savants et les producteurs, le problème de l'obéissance ne se poserait plus puisque "les hommes obéiraient non à d'autres hommes mais à la vérité impersonnelle". Mais tout savoir n'est pas de mise. Seules comptent deux formes de connaissance : la connaissance de *disciplines considérées comme de pointe* à un moment historique donné [l'économie et les mathématiques ces dernières années, l'informatique plus récemment, aujourd'hui et demain la biologie] ; la connaissance des « sciences de la gestion » permettant au technocrate d'être à la fois un expert apprécié dans son domaine et un homme qui, par l'appropriation du savoir des propriétés générales du management, peut être reconnu comme un "homme de synthèse"...

b) *Rationalité* : la technocratie ne s'intéressera pas, comme le font les bureaucrates, aux règles d'organisation rationnelle, mais aux règles de gestion rationnelle. L'accent va donc être mis sur l'utilisation d'instru-

ments de gestion sophistiqués et les cadres vont recevoir une formation poussée à la gestion.

c) *Participation aux décisions* : dans la mesure même où elle tend à recruter des personnels ayant une compétence technique assurée, et où elle désire les voir atteindre les objectifs fixés et faire preuve d'initiatives, la technocratie va laisser à ses collaborateurs une certaine marge d'autonomie dans le choix des techniques et des moyens [dans le cadre d'une politique définie uniquement par la direction générale], et la possibilité de prendre des décisions mineures. »

Deux remarques à ce sujet. Les décisions peuvent être considérées comme « mineures » dans la mesure où elles portent sur les moyens pour réaliser les objectifs qui ont été déterminés. Cela peut donner une illusion d'autonomie plus grande, et c'est sans doute en ce sens que E. Enriquez les qualifie de mineures. Notons par ailleurs que, dans ce texte, il utilise à cette époque indifféremment structure bureaucratique, ou bureaucratie, et structure technocratique, ou technocratie, qui représentent cependant une dérive perversie de ces structures.

L'évaluation du personnel portera à la fois sur la réalisation des objectifs ou des « quotas », et sur les compétences mises en œuvre tant dans ses fonctions que dans le rapport aux autres fonctions. Il s'agit, comme le souligne Enriquez, « d'une structure dure renforçant la compétence entre ses membres ».

Les entretiens d'évaluation effectués périodiquement portent sur les performances. Ils peuvent donner lieu à des sanctions positives et négatives allant jusqu'au licenciement, pour sélectionner les « meilleurs », mais aussi à des formations et des perfectionnements visant à devenir plus performant au plan technique et de la gestion. Ces entretiens ont une fonction implicite d'intériorisation des normes et des valeurs de l'organisme. Les travaux de la psychosociologie ayant mis en lumière l'importance des processus d'identification dans le fonctionnement des groupes et des organisations, ce constat est inversé en une instrumentalisation donnant lieu à des injonctions latentes. Cette identification est rendue nécessaire par l'automatisation des décisions au plan des moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs requis.

Pour les structures technocratiques, on peut dire que l'utopie est liée à la croyance en un savoir univoque et impersonnel, auquel chacun devrait se soumettre sans interroger, ou même sans soupçonner, l'existence des valeurs qui le fondent.

Apparues à la même époque, l'autogestion et les structures coopératives sont fondées sur des valeurs assez radicalement différentes, issues des

utopistes du XIX<sup>e</sup> siècle. La participation aux décisions, tant sur les objectifs que sur les moyens, s'oppose directement à la conception traditionnelle de la division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. « Les collaborateurs sont loyaux à l'égard de l'organisation. C'est-à-dire qu'ils exécutent ce qui est en leur pouvoir pour assurer la croissance et la cohésion de l'entreprise. Ils sont souvent intéressés aux résultats de gestion. La structure coopérative se trouve fréquemment dans les structures d'organisation de type fédératif, c'est-à-dire comprenant des unités autonomes de gestion. Ces structures impliquent effectivement des objectifs discutés, un intéressement à la gestion et la décentralisation de l'autorité » (Enriquez, 1976, p. 91).

Des expériences d'autogestion ont eu lieu dans le domaine de la production en entreprise. Dans le secteur sanitaire, mais surtout dans le travail social, l'existence de structures coopératives est souvent très affirmée, au moins au sein de certaines équipes, même si elle n'est pas reconnue explicitement ou officiellement. Les structures associatives sont aussi propices au développement de systèmes organisationnels coopératifs.

La différence essentielle par rapport aux structures technocratiques porte sur un point : ce sont les objectifs eux-mêmes, les orientations, les projets, qui font l'objet des décisions collectives, et non plus seulement les moyens dans ses propres limites de responsabilité. La direction est le plus souvent collégiale, le groupe de direction fonctionne comme un groupe de travail. Cela a effectivement une incidence sur l'investissement et sur l'atmosphère des relations.

Les groupes de travail sont essentiels au fonctionnement et à la régulation de l'organisation, car les structures coopératives ne sont pas d'une gestion facile. Si tous désirent participer à la détermination des objectifs et des projets, il faut ensuite réaliser ces projets et en évaluer les résultats. Jean-Léon Beauvois (1976) précise ces exigences en trois points pour l'analyse de tout système organisé : de quelle façon les objectifs sont-ils fixés ? Comment sont-ils rendus opératoires ? Comment évalue-t-on le résultat ?

Cela est particulièrement pertinent pour des structures coopératives, dont la survie dépend des deuxième et troisième points. Leur mise en œuvre nécessite que les dispositifs des groupes de travail soient rigoureux et respectés afin qu'il y ait échange et transformation de l'information. Sinon, comment le système pourrait-il être régulé ? En quoi un collègue serait-il autorisé à juger du travail d'un autre ?

Dans le cas où l'évaluation donne lieu à un système pensé et cadré, elle est conçue comme faisant partie du dispositif, c'est-à-dire comme un processus intégré à la pratique, dont les critères sont déterminés par les objectifs poursuivis (s'ils sont suffisamment précis). Elle est effectuée au fur et à mesure du travail.

it sur les objec-  
tion tradition-  
it et ceux qui  
l'organisation.  
our assurer la  
intéressés aux  
iemment dans  
e comprenant  
effectivement  
centralisation

omaine de la  
rtout dans le  
souvent très  
elle n'est pas  
associatives  
nisationnels

hnocratiques  
entations, les  
eusement les  
on est le plus  
e un groupe  
ement et sur

et à la régu-  
nt pas d'une  
s objectifs et  
es résultats.  
pour l'ana-  
nt-ils fixés ?  
le résultat ?  
opératives,  
ur mise en  
it rigoureux  
information.  
in collègue

é et cadré,  
comme un  
nés par les  
ffectuée au

Il se peut que des entretiens d'évaluation soient réalisés dans cette perspective, selon d'autres valeurs que dans une structure technocratique.

Comme l'indique E. Enriquez (1976), le responsable « ne juge donc pas ses collaborateurs dans l'absolu, en suivant certains modèles de comportement imposés, mais suivant le degré d'adéquation des performances aux objectifs poursuivis. Il recherche avec ses collaborateurs les causes d'échec. Il songe moins à les sanctionner qu'à essayer de pallier leurs difficultés ou leurs lacunes ; ce qui le préoccupe, c'est de rendre son groupe capable d'atteindre des objectifs chaque fois plus difficiles, aussi doit-il se préoccuper d'évaluer constamment les besoins suivant les prévisions sur le développement de certaines activités. Il doit, de même, évaluer le potentiel de ses collaborateurs afin d'avoir le maximum de chances de promouvoir ou de placer, dans les activités de pointe, les hommes les plus aptes. Enfin, plus le système est démocratique, plus cette appréciation commune du chef et du subordonné s'accompagne d'une auto-évaluation des résultats par le subordonné, et même d'une évaluation collective du groupe du résultat obtenu, où chef et subordonné ensemble examinent les points faibles de leur gestion et leurs raisons d'espérer » (p. 90).

Ces propos permettent sans doute de mieux appréhender le mode de « management participatif » et l'importance d'un travail de groupe rigoureux dans ce genre de structure, car l'autocontrôle nécessite des groupes de travail contenant, des espaces transitionnels, ainsi qu'une fonction permanente d'analyse des processus et de régulation de la conflictualité liée à l'interdépendance.

L'utopie sous-jacente aux structures coopératives est celle d'une fratrie a-conflictuelle dans laquelle existerait l'égalité des compétences et des investissements personnels. Les principaux risques auxquels sont exposés les services ou les équipes fonctionnant sur ce mode sont d'une part la fermeture sur elles-mêmes, avec projection à l'extérieur des mauvais objets et des fantasmes de persécution, et d'autre part une fusionnalité entraînant l'indifférenciation des fonctions, et correspondant à un état « d'illusion groupale » (Anzieu), c'est-à-dire à une tonalité émotionnelle de base envahissant le groupe de travail (Bion) et entravant le rapport à la réalité.

Quant aux *structures en réseau*, elles visent à instaurer des partenariats avec d'autres organismes. Chaque partie ou chaque établissement, tout en gardant sa propre structure, met l'accent sur l'articulation aux autres structures poursuivant des objectifs complémentaires. Le partenariat nécessite de fait une démarche de confrontation des représentations mutuelles et d'évolution des identités professionnelles. On en trouve un exemple dans l'action-recherche Toxico-sida que nous avons réalisée avec la DGS, puis avec la Division sida, de 1987 à 1994, dans neuf régions.



Comme nous le verrons, l'objet de ce travail était que des médecins hospitaliers et des intervenants en toxicomanie mettent en place un projet commun et élaborent un réseau au plan des départements et de la région. Lorsqu'on considère les univers différents des somaticiens hospitaliers et des intervenants en toxicomanie, le travail en partenariat, la conception d'un projet commun et la constitution de réseaux n'ont pas pu se réaliser directement. Afin d'éviter de reproduire les mêmes clivages et les mêmes comportements stéréotypés, un assez long temps a été consacré à la confrontation des représentations mutuelles et à l'analyse des rapports personnels, professionnels et interétablissements. Ce devrait être le cas dans tout partenariat.

De façon plus générale, on constate actuellement une tendance à la conception de structures intégratives présentant des liens flexibles. Franca Manoukian (1990) en fait une analyse très fine à partir de son expérience de psychosociologue consultante, dit-elle, mais aussi à partir de son expérience analytique : « Ces phénomènes me paraissent de plus en plus répandus même dans des domaines très différents. Par exemple en Italie, dans le domaine des services sanitaires et sociaux, à côté des institutions publiques, il y a toute une diffusion de petites entreprises privées, coopératives, qui ont des conventions, des contrats, avec l'administration régionale ou la municipalité, mais en même temps sont indépendantes ; certaines municipalités se regroupent spontanément au plan régional, des coopératives se regroupent au plan national, ou encore sont reliées à des associations religieuses ou politiques.

Dans les structures des organisations, on constate une tendance à des structures flexibles, n'ayant pas des liens trop forts, des structures intégrées par des liens faibles, *loose coupling*, pour utiliser l'expression de K. Weick [1976]. [...] Tout cela a des conséquences importantes sur les processus d'intégration des organisations, car il est déterminant, pour la qualité des services qui peuvent être fournis, que les individus travaillant dans l'organisation soient bien identifiés à l'entreprise : pas dans le sens d'être obéissants et fidèles, d'être attachés à l'entreprise par une intériorisation adhésive, mais plutôt dans le sens qu'ils puissent accepter, assumer, être convaincus, au moins en partie, des valeurs, des critères, des objectifs de leur travail ; dans le sens qu'ils puissent être porteurs de ces objectifs et des styles de comportements correspondants, dans leur travail, dans les relations avec les clients, etc. Cela demande un certain type d'intégration, une intégration qui n'est pas garantie par des articulations structurelles et des liens formels, mais par des processus culturels, par des intériorisations actives et vivantes, par des processus d'identification positive avec ceux qui dirigent l'organisation et avec les valeurs qu'ils affirment.

On est donc face à un double processus : d'un côté, la diffusion de liens d'intégration relativement faibles et multiples ; de l'autre, une

exigence intense que les personnes qui font partie de l'organisation partagent de plus en plus certaines valeurs, représentent visiblement des styles de l'organisation, se réfèrent dans leurs comportements à des modèles homogènes [...].

D'une façon plus ou moins ouverte, les entreprises semblent adopter des valeurs qui s'avèrent mobilisantes dans la société, et les proposer d'une façon plus ou moins instrumentale pour faciliter les sentiments d'appartenance et de considération positive envers l'entreprise » (p. 96-99).

F. Manoukian résume ensuite son analyse : « Les phénomènes d'intégration dans les organisations semblent se développer sur des pôles opposés qui peuvent s'exclure ou se lier l'un par rapport à l'autre : nécessité liée au fonctionnement décentré et très articulé dans l'espace, dans les processus de production, de responsabilité, etc., et exigence d'intériorisation forte des valeurs et des modèles qui qualifient la production de l'organisation ; efforts de développer des identifications "verticales" entre chaque individu et les responsables au sommet, et existence d'une pluralité de liens d'intégration qu'on pourrait définir de type "horizontale". Si l'on accepte qu'une évolution importante des structures d'organisation aille dans le sens d'une diffusion horizontale, on peut viser à se mesurer avec la pluralité des systèmes de référence dans lesquels se situent les individus et les organisations. Plutôt que de travailler sur l'exigence de cohésion forte par des injonctions à des identifications verticales, il serait intéressant de travailler sur la diffusion des structures et sur les identifications et les intégrations multiples. Mais cela signifie peut-être que les membres des organisations comme les consultants auraient à supporter plus d'angoisse et de mal-être. »

Si l'on suit l'analyse de Franca Manoukian, on conçoit l'importance des processus d'identification, d'intériorisation des valeurs et du sentiment d'appartenance, du fait de la relative autonomie dans des décisions devant rester en cohérence avec les objectifs poursuivis dans chaque organisme. C'est selon le mode de structuration de chaque organisme en partenariat que l'identification sera à l'œuvre, et donc que l'évaluation sera effectuée.

### *Le processus d'évaluation*

Nous avons vu que l'évaluation était différente dans chaque type de structure et qu'elle pouvait varier dans les structures en réseau selon l'orientation donnée.

Si l'évaluation des personnes, des situations, des actions, est une activité constante dans tout groupe et dans tout système social, il n'en reste pas moins qu'elle provoque des réticences aux plans à la fois personnel et institutionnel, révélant qu'elle met en jeu des idéologies sous-jacentes.

Si l'on situe les principaux champs dans lesquels l'évaluation structure, de façon explicite ou non, la pratique et la pensée, on peut explorer les conditions culturelles et organisationnelles qui déterminent les processus d'évaluation, et interroger les critères utilisés souvent à l'insu des « évaluateurs » dans des domaines aussi divers que ceux de la santé, de la santé mentale, du travail social, de l'enseignement, de la formation, de la consultation et de la gestion du personnel.

Il s'avère aujourd'hui que les travaux de chercheurs praticiens débusquent les valeurs sous-tendues par telle ou telle pratique d'évaluation, et révèlent les conséquences qu'elles entraînent sur des choix politiques, des planifications, des décisions et des projets, présentés comme vérité impersonnelle, parés de scientificité et sans lien apparent avec quelque pouvoir que ce soit.

Le repérage d'indicateurs par un tiers interroge et assainit certaines pratiques dont les critères d'évaluation habituels restent implicites ou flous. Il existe cependant le risque selon lequel une démarche essentiellement objectivante vide ces pratiques de tout contenu et de tout sens.

Il en est ainsi dans le champ de la santé mentale, où la mise en garde est sans ambiguïté : décrite comme un emballage technologique de la science, elle attaque directement le statut de la subjectivité. De tels modèles imposés sans discernement piègent le sujet (thérapeute et patient) dans un système paradoxal qui surdétermine la conception du soin.

Dans le champ du travail social, la situation est moins radicale puisqu'il s'agit d'un sujet certes psychologique, mais aussi social et politique. L'incompréhension est exprimée face aux intentions des pouvoirs publics d'appréhender « l'aspect humain » en termes de coût et de rentabilité.

Cette logique économique se heurte souvent à la démarche psychologisante de professions en recherche de références théoriques et de critères d'évaluation précis. Des pratiques habituellement individualisées peuvent être considérées comme une des valeurs dominantes de ce secteur : elles participent aux difficultés de la « mise à plat » des objectifs, des pratiques et de leur finalité.

Dans ce contexte, l'analyse des résultats dans une perspective quantifiable pèse comme un jugement de valeur dépréciatif sur l'identité professionnelle, sur la qualité du travail réalisé et sur les efforts déployés pour s'ajuster aux injonctions contradictoires des commandes sociales.

Dans d'autres champs d'activités, l'évaluation est une pratique traditionnelle. Elle est même instituante, à la fondation du système organisé, dans l'Éducation nationale par exemple.

Mais l'évolution des structures et de l'organisation du travail change les valeurs et les critères en fonction desquels elle sera réalisée, et ce sur quoi elle va porter : des personnes, des capacités, des compétences, des situations, des besoins.

*Une concept*

La que  
plus pertin  
dans un c  
me pratiq  
données d  
complexité  
lequel il p  
formation  
continuer  
application  
pendant d  
peutiques.

Autant  
gie approp  
le destinat  
donné au t  
sème d'org  
légitimité  
participati  
s, l'évent  
leur pratique  
ence et un

*L'articul*

Dans le  
composites  
ments hosp  
lique, alor  
charismatiq  
l'articulatio  
leur donat  
l'aval du «  
aussi de la

On trou  
bureaucrati  
tions gérant  
dans des ét  
cœur, hôp  
un mode bi  
structuration  
d'équipe es  
chacune sa  
néglissant les

La question est ainsi aujourd'hui de repérer la démarche évaluative la plus pertinente en fonction de l'objet à évaluer. Ces conditions d'exercice, dans un contexte déterminé, conduisent à étudier l'évaluation comme une pratique, comme une méthode faisant partie de l'ensemble des données d'un système organisé. C'est un processus spécifique à la complexité de chaque situation. Il ne peut être dissocié de l'objet sur lequel il porte. Ainsi, qu'en serait-il par exemple si l'évaluation d'une formation était clivée du processus global de formation ? Peut-on dès lors continuer de croire à un a priori d'unité de connaissance en visant des applications universelles, dans une logique de rationalité qui serait indépendante du champ de la pratique, du type de structure, des choix thérapeutiques, politiques, idéologiques ?

Autant de questions qui aboutissent à l'ajustement d'une méthodologie appropriée aux résultats attendus : quelle en est la visée ? Qui en est le destinataire ? Qui la réalise ? Comment prendre en compte le sens donné au travail et les caractéristiques de la population concernée, du système d'organisation, de la demande sociale, d'idéologies inavouées ? La légitimité du processus n'existe explicitement que dans une approche participative, dans laquelle les acteurs définissent eux-mêmes leurs objectifs, lèvent les ambiguïtés et *s'approprient la démarche comme faisant partie de leur pratique*, c'est-à-dire comme un enrichissement apportant une cohérence et une rigueur nouvelles.

### *L'articulation de structures différentes*

Dans le secteur sanitaire et social, ce sont souvent des structures composites qui prédominent. On peut ainsi considérer que les établissements hospitaliers sont constitués sur une base administrative bureaucratique, alors que les services médicaux sont structurés de façon charismatique autour de leur « patron ». Les surveillants sont placés à l'articulation de ces deux systèmes, cette place et la double appartenance leur donnant un poids particulier : rien ne peut se réaliser sans avoir l'aval du « surveillant ». D'autant plus que les cadres soignants relevaient aussi de la direction des soins.

On trouve de même une autre forme de structures composites, bureaucratiques et coopératives, principalement dans le cadre d'associations gérant des établissements dans le secteur social et médico-social, ou dans des établissements de soins « extra-hospitaliers », si l'on peut dire (CMPP, hôpitaux de jour, CMP, etc.). Le cadre institutionnel fonctionne sur un mode bureaucratique alors que des équipes ont adopté un mode de structuration coopérative. La fonction de chef de service ou de chef d'équipe est située à l'interface de ces deux genres de structures ayant chacune sa propre logique, son mode de pensée, ses règles, ses normes régissant les rapports humains et les fonctions d'autorité.

Cette double appartenance peut être vécue par le chef de service comme un clivage insurmontable, ou le mettre au contraire en position de médiateur, traducteur, transformateur, entre deux univers, dont les valeurs instituanes sont différentes (sinon opposées) et n'ayant pas la même conception du travail. La place qu'il occupe aux plans réel et fantasmatique est donc de la plus grande importance : dedans et/ou dehors du groupe et de la structure coopérative, et inscrit dans la hiérarchie d'une structure bureaucratique. Comment éviter la schizophrénie ? Même s'il est nommé par la direction (de l'association ou de l'établissement), il peut apparaître, aux yeux des membres de l'équipe ou du service, comme leur délégué, chargé de présenter et de défendre leur point de vue auprès de la direction. Dans cette position d'équilibre, choisir « un camp » revient le plus souvent à radicaliser la conflictualité sous-jacente et à précariser la pérennité de la fonction, ou celle de l'équipe.

Nous retrouvons ici ce que nous avons abordé précédemment concernant le besoin d'appartenance et le degré d'individuation. Pour tenir une fonction aussi conflictuelle, une individuation assez élaborée de son groupe d'appartenance primaire doit avoir été effectuée. On assiste sinon à un renouvellement périodique de la fonction d'encadrement (de l'équipe, du service ou de l'établissement), quand il ne s'agit pas de périodes de grand vide, de carence ou d'intérim, auxquelles les équipes ou les établissements survivent plus ou moins bien, en une sorte d'autogestion spontanée, et évidemment conflictuelle, puisque rien n'a pu être traité.

On peut aussi citer les efforts faits dans certaines structures bureaucratiques pour les rénover et en accroître l'efficacité en préconisant, sans le savoir, l'adoption de certaines caractéristiques de structures technocratiques (management, direction par projets, entretiens d'évaluation, direction participative par objectifs...). « Sans le savoir », car il n'existe quasiment jamais de représentations précises d'ensemble de structures d'organisation telles que nous les avons esquissées (même chez des consultants prônant la gestion d'entreprise dans les secteurs sanitaires et sociaux). Ce sont des instruments et des techniques isolés de leur contexte, perdant toute cohérence et tout sens. Un haut degré de confusion est atteint si l'on conserve une structure pyramidale et une autorité hiérarchique en préconisant des « outils » correspondant à des structures plates et à l'autorité de compétence, en instaurant des groupes transversaux par projets dans une autre logique. Ces groupes de travail inter-services, mêlant les niveaux hiérarchiques, peuvent à tout moment être contestés et voir leurs élaborations annulées par une autorité hiérarchique qui peut se sentir menacée de cette situation paradoxale.

Il semble que ce soit une spécialité bien française, dont nous avons rencontré maints exemples, aussi bien dans les administrations que dans les associations, s'efforçant d'instaurer de la transversalité dans un système fondé sur le clivage des fonctions et le morcellement des tâches.

L'absence de vision d'ensemble des différents modes des structuration conduit à vouloir mettre en place de façon opératoire des objets partiels, des moyens isolés de leur contexte, des procédures appliquées sans rapport avec la logique d'organisation existante.

Des groupes de travail par objectifs ou par projets ne peuvent être efficaces que si l'on envisage conjointement des structures plates, conçues à partir d'une autorité de compétence, où l'encadrement moyen a une fonction non plus de distribution de travail, mais de conseil et de responsabilisation du personnel, mettant l'accent sur l'initiative et la transversalité des fonctions, où les objectifs sont déterminés de façon précise, où les professionnels sont responsables des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, où l'évaluation porte sur le travail réalisé, sur les moyens et sur la compétence manifestée pour mettre en œuvre et atteindre les objectifs, et sur la formation qu'il est éventuellement nécessaire d'acquérir pour plus d'efficacité.

Cela forme un tout, tant au plan de la mise en place des structures formelles qu'à celui de l'évolution des représentations, des normes et des valeurs intériorisées par les professionnels.

Dans les expériences auxquelles nous avons été confrontés, il semble que ce soit souvent l'attachement aux valeurs traditionnelles de rapports d'autorité hiérarchique qui met en échec la possibilité de concevoir le changement comme un processus global. Des interventions fragmentées et des adaptations morcelées évitent que ces valeurs soient remises en cause.

Le passage du commandement au management, de chef à manager, reste ainsi une vue de l'esprit, une injonction à un changement beaucoup plus radical qu'il n'y paraît dans les attitudes : les représentations conscientes et inconscientes, les relations, les formes d'investissement et d'identification, n'ayant donné lieu à aucun travail personnel pour en faciliter l'évolution. Ainsi suffirait-il de décréter le changement pour qu'il se produise ! Montesquieu, dans *De l'esprit des lois*, avait pourtant déjà énoncé clairement que les changements ne se décident pas par décrets.

Cela nous amène à introduire un dernier point pour situer la différence entre changement et adaptation dans un processus d'évolution.

### Changement et adaptation

Il se peut que le système d'organisation, mis en place à un certain temps, perde alors que de nouvelles valeurs apparaissent, au plan social, dans les découvertes scientifiques, dans la représentation du soin, du patient et de la maladie, dans les exigences économiques, etc. Ou que des établissements dont la mission a évolué, ou ayant à s'occuper d'un autre type de pathologie ou de populations différentes, continuent de

fonctionner sur le même mode, sans que les dispositifs de prise en charge soient repensés ni que le système d'organisation soit modifié.

Un critère simple permet de distinguer ce qui serait du domaine de l'adaptation et ce qui relèverait du changement : les valeurs instituanes (qui ont pris forme et se sont actualisées à une certaine époque en un système d'organisation donné) sont-elles interrogées ? De nouvelles valeurs instituanes prennent-elles place dans la conception d'un nouveau système d'organisation ? Il s'agit alors d'un changement de structure, mais aussi des valeurs, des représentations, des normes et des règles de fonctionnement intériorisées par les professionnels, de l'identité professionnelle, donnant lieu à un renouveau du processus d'identification.

L'adaptation concerne des ajustements du cadre institué et du système d'organisation dans le même système de valeurs, sans qu'il soit interrogé en aucune façon : la finalité du soin ou du travail social n'est pas abordée dans la globalité du rapport du somatique, du psychique et du social. Si l'on prend plus en compte la douleur du malade, et notamment celle du nourrisson, si longtemps déniée en France contre toute vraisemblance, la douleur peut garder un statut très relatif dans le soin, comme quelque chose de plus auquel il faudrait penser.

Cette représentation intériorisée, qui a prévalu longtemps sur toute autre lecture de la réalité, continue à régir les protocoles et la conception du soin par un clivage de la maladie et du malade souffrant, et à déterminer les conduites des soignants et les relations soignants/soignés. Pour passer de l'adaptation au changement, un travail sur l'abandon des stéréotypes, des normes et des valeurs intériorisées, devrait être effectué avec les soignants, afin que ces « nouvelles » valeurs puissent s'inscrire dans un système d'organisation du travail repensé comme un tout.

La compréhension de l'évolution des structures de soins et de travail social passe par la représentation que l'on se fait des structures. Celles-ci sont intériorisées par les personnes qui y travaillent, et aucun changement ne peut être envisagé par la seule modification, la seule manipulation des structures d'organisation ; il faut aussi que s'effectue un travail d'analyse de groupe et d'évolution des personnes, dans leur représentation d'elles-mêmes et de leur pratique.

On peut parler d'adaptation lorsque, dans une unité de recherche clinique, une autre forme de travail est mise en œuvre, mais sans pour autant que le reste du fonctionnement de l'établissement soit modifié dans ses principes et dans ce qui caractérise le rapport à la maladie, au soin, au patient. Des efforts tels que ceux entrepris par Marie-José Del Volgo pour instaurer « l'instant de dire », un nouveau mode d'écoute dans un service de maladies respiratoires ayant des pratiques très somaticiennes, pour créer un espace d'écoute personnelle, seront-ils reconnus et prendront-ils suffisamment d'importance pour permettre d'instaurer de nouvelles valeurs, propres à entraîner une modification de la conception du soin

dans le service et, éventuellement, avoir un impact sur l'établissement lui-même ? Ou ce travail restera-t-il comme une enclave, une inclusion, une « expérience » tolérée, sans effets sur les pratiques instituées ?

« Il n'empêche que cette pratique a reçu droit de cité et qu'un « travail psychanalytique a pris place en milieu médical dans le cadre particulier d'une consultation d'exploration respiratoire. Si Balint souhaitait proposer un travail psychothérapeutique strictement adapté au cadre de la consultation de médecine générale, il devait convenir également qu'une telle pratique relevait de l'utopie pour au moins deux raisons : d'une part la difficulté de formation psychologique du médecin, d'autre part la durée limitée de la consultation. Ici, par contre, la plainte du patient s'ordonnera d'autant mieux que l'on pourra respecter la règle des associations libres et une durée d'entretien suffisamment longue, mais encore grâce à une historicisation de la plainte permettant une régression [...] et ses éventuels effets thérapeutiques » (Del Volgo, 1995, p. 204).

Cela nous conduit à mesurer le courage et la ténacité dont font preuve certains praticiens pour instaurer de nouvelles pratiques correspondant à leurs convictions, à leurs compétences et à leurs propres valeurs. Partagées par d'autres, ces pratiques peuvent être à l'origine de changements mais aussi rester un espace novateur confiné dans un système figé.

Plutôt que des adaptations ou des ajustements, le changement nécessite une mise à plat du système institué afin de réorganiser le cadre institutionnel, en fonction des valeurs institutantes correspondant à de nouvelles missions. Sans quoi, l'évolution sera localisée au plan de l'organisation sans promouvoir de changement institutionnel.

Le CMPP, conçu et réalisé avec son équipe par Bernard Sigg (1990, 1995), est un des exemples de tentatives constantes pour transmettre de nouvelles valeurs à des instances qui les toléraient plus ou moins bien, et donc modifier les conditions mêmes du travail et des prises en charge, dans une équipe où « tous travaillaient à plein temps, au nom du service public et dans l'esprit de la psychanalyse », fait extrêmement rare, sinon unique, une des difficultés de fonctionnement pluridisciplinaire des CMPP étant due au grand nombre de vacations morcelant la pratique.

Il s'agit, dans ce cas, de valeurs institutantes donnant une forme novatrice à un système organisé pour effectuer une psychanalyse dans le cadre du CMPP. L'expérience est unique à notre connaissance, dans l'évolution des CMPP.

Jacqueline Froger-Gaulon (1977), décrit ainsi le glissement qui s'est opéré de l'orientation psychanalytique vers le médical : « Les CMPP sont une généralisation de l'expérience pilote du Centre psychopédagogique créé en 1946 à l'initiative de G. Mauco, psychanalyste et pédagogue, dans le cadre du lycée Claude Bernard [...]. Les personnalités qui se trouvaient à l'origine des CMPP (G. Mauco, A. Berge, F. Dolto, J. Favez Boutonnier) et qui avaient fait du principe d'une double direction paritaire médicale et



pédagogique une des règles de base du fonctionnement de ces centres, avaient aussi insisté sur l'intérêt des *traitements psychanalytiques* [...].

Lorsque les CMPP sont reconnus et codifiés par un décret ministériel en 1963, les textes émanent du ministère de la Santé. Les textes réglementaires ne font plus mention de la nécessité de la double direction, et même, insistent longuement sur le rôle du médecin directeur et sur l'autorité dont il dispose sur les membres de l'équipe. Enfin, ces textes officiels passent sous silence la nécessité d'une participation d'au moins un psychanalyste, voulue par les initiateurs des CMPP. Une grande discrétion est observée quant à la psychanalyse qui est seulement placée sous autorité médicale.

Il n'y a pas non plus de parité si l'on se réfère au financement. La plus grande part en est maintenant assurée par la Sécurité sociale, par le truchement du prix de journée. Ce mode de financement accentue le caractère médical de tels centres, qu'il enferme dans un rôle proprement thérapeutique, puisque seul le traitement individuel (rééducation ou psychothérapie) est pris en compte. Cependant, le principe de la collaboration médico-psycho-pédagogique est maintenu, ces réserves étant faites, ainsi qu'en témoigne l'appellation qui a été retenue pour ces centres » (p. 49).

Lorsque l'on répond à la demande d'équipes ou d'établissements, en ne limitant pas l'approche à des adaptations de type organisationnel, c'est par l'analyse du fonctionnement des groupes, des normes et des valeurs intériorisées par les professionnels, que s'effectue une analyse du cadre institutionnel dans une perspective de changement. Les dispositifs doivent avoir une dimension groupale (contenance, espace transitionnel, processus identificatoire) pour qu'une telle analyse puisse être menée. Il est clair que le dispositif et la conduite de l'analyse ne peuvent être identiques dans les différents types de structures, l'existence même de groupes de travail étant étrangère à la conception et au fonctionnement de structures bureaucratiques et charismatiques, alors qu'elles constituent par exemple la base de la dynamique d'équipes dans des structures coopératives ou technocratiques, de même que dans les partenariats en réseaux.

La question du changement ne peut se poser en même temps au niveau de la globalité d'un établissement, car il a pour moteur les groupes réels d'appartenance. C'est par l'évolution progressive, dans chaque groupe d'appartenance et dans chaque service, des mentalités, des pratiques et des attitudes réciproques, et par leur inscription dans le système organisé, que de nouvelles valeurs peuvent acquérir droit de cité et donner forme à un mode d'organisation cohérente.

C'est ce que Serge Viderman (1993) souhaitait sur un mode plaisant pour conclure un article remarquable sur l'institution psychanalytique :

« [...] créer des lieux d'effervescence. Déranger l'ordre des institutions qui devront apprendre – pour rester vivantes – à répondre aux questions changeantes et rendre les comptes de leurs pratiques, et d'une théorie qui aura cessé d'être un article de foi et le lien d'une liturgie ».

Encore faut-il qu'il existe des espaces « transitionnels » propices à l'échange sur le sens donné au travail, au soin, à la maladie, à la confrontation des différences – c'est-à-dire à l'innovation – et que le système institué ne soit donc pas complètement figé dans un immobilisme défensif.

Cela a une portée théorique et pratique, car il y a bien évidemment une relation immédiate entre la conception que l'analyste a de l'institution – c'est-à-dire de la façon dont l'individu, le groupe, le système organisé (ou les « structures sociales ») et les valeurs instituanes (ou les « mécanismes culturels ») sont en rapport et s'articulent, pour situer le champ de l'analyse – et les dispositifs à mettre en œuvre pour que se manifestent et se traitent les processus inconscients.