

# Evaluation - qualité - formation

Michel Vial

Je vais prendre la question de la qualité d'un autre point de vue, celui de la formation. Et vous l'entendrez bien sûr dans les situations de formation initiale et continue des personnels de santé mais aussi dans les services : le travail des cadres de santé comportant aussi une fonction de formation. La question est de savoir comment le formateur peut collaborer à la "traçabilité" de la qualité sans faire, à leur place, le travail de ses commanditaires.

D'abord disons-le tout net : les démarches qualité ne sont pas des méthodologies de recherche, ce ne sont pas non plus de simples dispositifs organisationnels, ce sont des évaluations. Or dans l'évaluation se trouvent en tension, en conflit<sup>1</sup> deux logiques contradictoires : la logique de contrôle qui permet d'assurer la fonction sociale de bilan, d'arrêt sur image pour faire le point et l'autre logique de l'évaluation (que j'appelle<sup>2</sup> la logique du reste, de tout ce qui reste quand on ne fait pas de contrôle) au service de la promotion des potentiels, des possibles et qui assure la fonction sociale de promotion du changement. En formation, les deux logiques sont nécessaires et complémentaires. de la non-distinction de ces deux logiques découlent des risques, des dérivations que je vais dénoncer pour, d'une part, alerter les personnels de santé et d'autre part, les inciter à se former à l'évaluation et à la recherche.

Après une analyse sémantique du mot "qualité", je mettrai à jour les deux gestes de la qualité : la désignation et l'attribution et je terminerai par le projet de l'articulation entre ces deux univers : l'agir et le fabriqué dans le travail du sens, au quotidien.

---

<sup>1</sup> et c'est cette tension qui fait de l'évaluation une pratique problématisée, signifiante et située

<sup>2</sup> Vial, M. *Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts*, Bruxelles : De Boeck, 2001.

## I Analyse sémantique du mot "qualité"

Qualité est un mot absent des dictionnaires étymologiques. Il vient du latin *qualitas* pour traduire le grec *ποιότες*, de *ποιος* "quel". Qualité vient d'un mot outil : "qualis" = "le quel il est", ou "quel est-il ?", ou : "ce qu'il est".

Dans l'usage, qualité est souvent indexicalisé, un mot entendu d'après le contexte par exemple : "Une bouteille *de verre*". Ce qui constitue la bouteille (sa nature) est pris comme indice de qualité (par opposition *implicite* à une bouteille "en plastique"). C'est le rôle joué par les extensions du nom (adjectifs qualificatifs ou compléments déterminatifs du nom ou propositions relatives). "Un pain cuit *au feu de bois*" est compris comme meilleur qu'un pain industriel. A cause de cet implicite, dans le sens commun, qualité est une réponse sans discussion à l'interrogation sur ce qu'est la valeur de l'objet étudié.

Mais si on regarde toutes les acceptions, le mot comporte deux grandes significations.

D'abord, à cause de l'idéologie de la Nature humaine<sup>3</sup>, par qualité, on cherche à nommer l'essence, la caractéristique invariante de l'Homme. Le sens s'est étendu au "jugement moral" : pour une classification des êtres humains, depuis le point de vue de Dieu. Les qualités sont devenues "les éléments de la nature d'un être permettant de le caractériser (particulièrement dans le domaine intellectuel), que cet élément soit positif ou négatif". Cette signification a remplacé le mot vieilli de "vertus". Dès lors, il n'est plus fait de différence entre choses et personnes.

A cette extension on peut rattacher *la signification juridique* : "condition sociale, civile ; titre sous lequel une partie figure dans un acte juridique : un état" (Avec les trois questions de tout interrogatoire pour fichier quelqu'un : nom ? prénom ? qualités ?). Qualité est ici ce qui définit la personne, la situe, lui donne *un état* dans le social.

A quoi on peut aussi rattacher la signification de "condition noble, noblesse: l'Homme de qualité" (de naissance). Comme en chimie où "l'analyse qualitative, c'est la détermination de *la nature* chimique des substances". On est bien dans la définition de *l'essentiel* de l'être (la nature humaine). La Qualité est ici "ce qui caractérise une personne (attribut, caractère, propriété) ou une chose (sa nature)".

On est donc passé des substances aux *existences* sans s'en apercevoir, sans rupture. L'humain est devenu un objet. Qualité est devenu : "ce qui rend quelqu'un remarquable,

---

<sup>3</sup> Morin E., *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Paris : Seuil, 1973.

recommandable, ce qui fait sa valeur (aptitude, capacité, don, mérite)", dans l'innéisme. On est dans l'En soi, dans l'objectivation du Caractère, dans le mythe des identités meurtrières, dans une typologie des humains, dans la sélection des bons, dans l'eugénisme ordinaire au quotidien qu'on appelle "le jugement de valeur", dans la préhistoire de la psychologie. Alors la qualité donne lieu à des éructations, des étiquettes sans fondement. Tout le contraire d'un travail d'évaluation.

La qualité nécessite ici une posture de surplomb (la pesée des âmes), de décideur sûr de son bon droit, d'expert dans le contrôle. On est bien dans une systématique d'oppositions, un monde binaire qui se ramène à bien/mal - vrai/faux. La qualité moralise l'objet. On ne sait jamais comment, ni au nom de quoi la qualité est attribuée. Opaque, la qualité s'impose d'elle-même : elle se révèle, elle se donne à voir dans sa majesté, elle est manifestation du divin : "En vérité, je vous le dis, là est la qualité".

Enfin le mot se prend lui-même comme objet désigné, dans un cercle *tautologique* dont le sens reste obscur, magique, incantatoire : "Faire de la cuisine avec des ingrédients de qualité", "Faire une prestation de qualité". La qualité se fait avec la qualité, ce qui ne dit rien de la qualité, sauf qu'elle est "vraiment divine" et se passe de critères. Ici la qualité est d'ordre métaphysique, elle est le signe d'une parole révélée, au-dessus de l'humain et qui se permet de juger l'humain. C'est l'idéologie dans laquelle l'évaluation-mesure<sup>4</sup> des années trente s'est abîmée. Aujourd'hui, on assiste dans les démarches qualité à l'utilisation de ce premier sens, en arrière fond culturel, pour un emploi technique, technologique et marchand : c'est l'idéologie de l'évaluation-gestion ; dans une modélisation cybernétique où prime la cohérence, dans la mise à jour de chaînes causales (y compris rétroactives) pour conformer, traquer les dysfonctionnements, corriger, remédier par un ensemble de boucles qui ferment le système sur lui-même<sup>5</sup>.

La qualité sert, dans cette première signification, à la mise en place de normes pour constituer la conformité d'un produit ou d'un service. C'est l'ensemble des caractéristiques qui confèrent à ce produit "l'aptitude à satisfaire" des besoins "exprimés et implicites" du "client". C'est la démarche d'assurance qualité qui veut donner au client la certitude que le produit ou le service attendu sera conforme aux exigences contractuelles. Et qui s'assure de la conformité du produit tout au long de sa réalisation. Il s'agit de prévoir l'identification et le traitement des non-conformités par des actions correctives, voire préventives dans le système (fermé) par :

- la définition des responsabilités,
- un "manuel qualité" (un référentiel de bonnes pratiques) qui précise les règles d'organisation à partir d'un référentiel commun imposé, normatif,

---

<sup>4</sup> Vial, M. *Les modèles de l'évaluation, textes fondateurs et commentaires*, Bruxelles : De Boeck, 1997

<sup>5</sup> Oubliant que tout cercle n'est qu'un cercle vicieux : tant et si bien qu'on se demande comment il peut y avoir changement !

- des procédures qui permettent de dire qui fait quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Et pourquoi ?

- des efforts portés sur la maîtrise des procès de fabrication (appelés "processus"), depuis la conception, à la production, jusqu'à la commercialisation et le soutien après la vente.

C'est aussi l'idéologie du management par la qualité qui recherche, lui, l'amélioration continue du système dans le respect, voire l'anticipation des "attentes" du client<sup>6</sup>.

Dans tous les cas, les programmes qualité reposent sur l'assimilation abusive de la formation à *une fabrication de produits*. On oublie que "Dans le secteur de la formation, il n'y a pas de produit identifiable indépendant des producteurs et des consommateurs. De plus, la qualité d'un système de formation n'est pas réductible à la qualité des éléments qui le composent..."<sup>7</sup>. C'est "La qualité conformité : cette démarche part d'une méfiance systématique vis-à-vis de l'Homme et de son travail et plus particulièrement de l'opérateur et de son expérience. Le travail dans cette optique est un coût, une source d'erreurs. Il est pensé comme l'appendice des machines qui seules produisent de la qualité et de la fiabilité. Les machines sont ainsi au centre du dispositif de production dans une logique de "machinalisation". On débouche alors sur une régulation<sup>8</sup> du travail par les procédures et les outils qui visent à aider les opérateurs à ne pas se tromper"<sup>9</sup>. C'est la conception des marchés de la qualité et des marchés de la formation.

Faire de la formation une fabrication de qualité, c'est généraliser une conceptualisation d'un monde d'objets, dans le schéma moyen-fin (la pensée fonctionnaliste), où prime la technicité, un monde réduit à la poïésis<sup>10</sup>, au détriment de l'Agir, du projet, de la praxis. Cette assimilation du service à un objet est abusive quand elle va être appliquée telle quelle à une relation humaine. Or, la formation est avant tout une relation humaine et qui ne se laisse pas réduire à des procédures mêmes bien organisées.

D'autant plus qu'il est une seconde signification au mot "qualité". En effet, la rubrique *philosophie* spécifie que "qualité est la *manière d'être*, l'aspect sensible et non mesurable des choses (une des catégories fondamentales de l'être)". Qu'on rapprochera de la signification du mot "qualitatif : relatif à la qualité, qui est du domaine de la qualité et non des choses mesurables". Et de la signification de "l'adjectif qualificatif" : "qui signifie, *qui fait exister la manière d'être*". On est là dans un autre univers, celui que ma collègue Chantal Eymard vient de décrire avec passion.

---

<sup>6</sup> oubliant qu'un client est dépendant de celui qui l'a fidélisé.

<sup>7</sup> éditorial revue Cible -IUFM de Nantes- N°33, 1996

<sup>8</sup> c'est-à-dire ici, dans un modèle cybernétique, une régularisation : une mise aux normes prévues

<sup>9</sup> Renard, J., "La qualité en formation", *Cibles* n°33, 1996, pp. 12 - 17.

<sup>10</sup> Imbert, F., *L'impossible métier de pédagogue*, Paris : ESF, 2000.

Alors, le mot outil "quel" qui donne "qualité" prend des significations différentes selon l'état d'esprit, le système de références, la culture, la vision du monde que l'on porte. La qualité en dit plus long sur celui qui en parle que sur quoi il parle.

## II. Désignation et attribution : les deux gestes de la qualité

Si on cherche l'essence, l'état, la définition hors de la durée, la qualité relève de *la désignation*. Si on cherche à identifier un processus, des manières d'être qui peuvent être temporaires, on parlera alors *d'attribution*. Par exemple : l'expression "un stage qualifiant" peut donner lieu à ces deux gestes professionnels chez le formateur .

- Soit "stage qualifiant" signifie qui confère un titre, qui donne une qualification, qui affiche une vertu, par lequel le sujet va être "reconnu compétent", normalisé : repérable, identifiable, comme si son essence avait été révélée, en tout cas devenue meilleure par la formation-transformation. La qualité est alors un produit de la formation, c'est le résultat d'une intervention sanctifiante du formateur sur le formé. Sous qualité se cache alors toujours un "jugement" dit "de valeur" implicite comme dans "un aliment pasteurisé". La nature du formé a été améliorée par une transformation qui en assure la (bonne) qualité. La qualité va alors se confondre avec la sécurité. Un produit de bonne qualité se réduit à un produit mis en conformité avec les normes de sécurité. Une pratique de qualité devient une pratique qui assure la sécurité. Est qualifié celui qui aura des gestes conformes aux bonnes pratiques réduites à la sécurité et la rentabilité. La qualité alors est du côté de la légalité, du cadre légal, du statut. La qualité est *désignée*.

-Soit au contraire, "stage qualifiant" signifie qui permettra d'"être autorisé à", qui permettra de s'autoriser<sup>11</sup> à, qui "aura qualité pour", ce qui lui permettra d'être reconnu comme pouvant faire ceci ou cela ("avoir compétence à"). Cette fois, la qualité *se reconnaît*, elle est dans l'interrelation sociale, elle est une interaction entre *sujets*, elle n'existe que dans un sentiment d'appartenance : elle est du côté de la légitimité. Elle n'est pas "vraie", elle est ici *attribuée*.

Donc *deux mouvements rhétoriques* :

1/La désignation : un geste apparemment anodin qui consiste à montrer, faire voir (ce qui existe, ce qui est vrai). Désigner, c'est déterminer, donner de la valeur, localiser et séparer (ou

---

<sup>11</sup> l'autorisation consiste à se mettre à l'origine de sa parole, à parler en son nom. L'auteur n'est ni un acteur ni un agent. Cf. Ardoino, J., "L'approche mutiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives", *Pratiques de formation*, 1993, pp. 16 - 34.

distinguer) ce qui existe déjà (épurer). La qualité se montre, elle est un attribut de nature, dans l'objet, elle est son essence, elle se définit une fois pour toutes dans un référentiel intouchable où est consigné l'essentiel de la chose, elle est un avoir. Elle est procédurale, elle s'obtient en organisant rationnellement le comment faire, les procédures. Elle se fait volontiers passer pour un savoir objectif. C'est un état correspondant à des normes.

2/Alors que l'attribution, c'est identifier, c'est-à-dire *faire exister*, mettre *en valeur*. La qualité ici est de l'ordre de l'existence, elle se met en relief, elle est une manière d'être, elle se remarque comme une couleur de l'être, elle s'attribue à quelqu'un comme une distinction, elle singularise, elle fonde un processus non définitif, inachevé, inachevable. Il y a ici recherche de la qualité et coïncidence à un moment donné, avant de repartir dans la quête... La qualité est ici un travail du sens.

Donc, deux mouvements rhétoriques inscrits dans deux lignées contradictoires : la logique de contrôle et le paradigme mécaniciste opposés à l'autre logique de l'évaluation dans le paradigme biologique. Ou de la pensée naturante, naturaliste, technicienne et gestionnaire où tout devient des produits, à la pensée humaniste dans un paradigme biologique où tout n'est que changements, projets, relations, interrelations construisant le sujet, son devenir, son projet...

Après avoir distingué ces deux qualités contradictoires, il reste à tenter de les rendre complémentaires.

### **III. Pour une articulation entre l'agir et le fabriqué, entre désignation et attribution**

Je prends ici position contre le "tout qualité" qui n'est qu'une anesthésie de l'esprit critique. L'idéologie de la qualité totale est d'une naïveté déconcertante, quand on veut l'appliquer à la relation humaine. Un ensemble d'évidences, d'allant de soi qui ne reposent que sur une métaphore du monde de l'industrie, une analogie plaquée sur la relation humaine. La formation, si on n'y prend pas garde, deviendra une chaîne de montage. Les contrôles qualités et les normes qualités ne sont pas une panacée, salvatrice, rédemptrice mais *une mode*, comme l'évaluation formative dans l'enseignement : c'est le même engouement sans fondement.

Soyons vigilant : le risque est dans ce délire rationnel qui veut tout maîtriser, cet investissement symbolique<sup>12</sup> d'un évaluateur tout puissant qui se laisse aller à son fantasme de la maîtrise de soi et de l'autre. C'est un signe de mépris de l'autre, un symptôme de non-travail sur

soi, une déraison de la rationalité. Ce phénomène a un nom : la ratiocination, cette élaboration compliquée de trajectoires sur des prémices oubliées (ici l'opacité de la relation humaine jamais transparente, jamais cohérente).

Cette dérive du tout qualité aboutit à une instrumentation lourde, non opérationnelle, c'est une des dérivations de la logique de contrôle. Le contrôle n'est pas assimilable aujourd'hui à la sanction, le contrôle est devenu sournois : c'est le désir de maîtrise. De plus, les programmes qualité qui veulent organiser rationnellement la formation dans l'obsession du prévu sont avant tout le signe d'une inculture qui fait table rase de toutes les théorisations de l'évaluation, dans le déni de tous les modèles de l'évaluation existants. Le tout qualité, expression dogmatique d'ingénieurs "qualiticiens" est une caricature du gestionnaire qui risque d'être au service du fantasme du pouvoir médical.

Il nous reste deux orientations :

1/ contrôler la qualité de la formation, c'est-à-dire la désigner, dans l'externalité, pour rendre conforme, prévenir les dysfonctionnements pour assurer la sécurité, certes, mais dans *l'illusion acceptée de la transparence*. Le contrôle est nécessaire. La qualité est ici objet de contrôle dans les produits, les effets, les impacts. Le contrôle s'opère par un ensemble rationalisé de procédures : les normes doivent être intériorisées pour que les agents les autocontrôlent. Mais sans tomber dans un modèle du sujet comme individu rationnel qu'il faudrait mater, dresser, dans la méfiance. Car enfin, bien sûr, la qualité peut se mesurer, car tout se mesure *mais à quel prix* ? On a mieux à faire dans la formation que de s'empêtrer dans l'objectivation, la réification, la "chosification" de la relation humaine. On a sans doute mieux à faire dans la relation humaine, dans les services de Santé comme en formation, que de mesurer la qualité, comme si la relation de formation était une fabrication d'objets. La mesure et le contrôle peuvent être des passages obligés mais ce n'est jamais une fin en soi.

Mieux à faire ? Assumer sa fonction formation, travailler le désir de former l'autre, relativiser le contrôle, le réhabiliter comme nécessaire, le reconquérir. Faire du contrôle sans en être obsédé pour, justement, promouvoir le changement.

2/Et c'est la seconde orientation : promouvoir le changement dans la qualité, en formation, c'est-à-dire, l'attribuer, l'évaluer. Accompagner le formé, l'aider à se former, prendre en considération ses manières d'être, les reconnaître, les rendre légitimes. C'est un travail dans le lien formé/formateur, avec aussi l'autoévaluation qu'on ne réduira pas à un auto-contrôle conscient ou naturel<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Berthelot, J.M., *Les vertus de l'incertitude, le travail de l'analyse dans les sciences sociales*, Paris : PUF, 1996

<sup>13</sup> Vial, M., *Organiser la formation : le pari sur l'autoévaluation*, Paris : L'Harmattan, 2000.

Articuler la désignation et l'attribution au quotidien, articuler le monde du Fabriqué au monde de l'Agir. Alors la qualité est une évaluation, elle ne s'évalue pas (pas plus que n'importe quelle évaluation) : elle se modélise, elle *se problématise*. Alors elle peut être objet de recherche et pas simplement imposition pour contrôler les bonnes pratiques. Car l'évaluation n'est pas la recherche. Pour parler de recherche, il est nécessaire d'être affilié à un laboratoire scientifique, c'est la différence d'avec *l'étude*. La recherche prend pour destinataire la communauté scientifique, ce qui n'empêche pas que le bénéficiaire de la recherche soit le praticien. L'étude, elle, s'adresse à un commanditaire pour l'amélioration des pratiques : les programmes qualités ne sont ni des projets, ni des recherches, ce sont des études, des évaluations. Elles ont leur raison d'être mais elle ne peuvent prendre la place des recherches par exemple en soins auxquelles les personnels de santé devraient être formés.

Articuler la qualité qui se désigne à la qualité qui s'attribue nécessite de "dépasser la logique technique de l'ingénieur pour qui le travail est source d'erreurs 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 les mesures des écarts a posteriori par des outils pouvant aider les opérationnels au sein de contextes de changement rapide : aider les gens à comprendre au lieu de les aider à ne pas se tromper. Mais cela suppose : qu'aider à comprendre ne veuille pas dire seulement comprendre ce que veut la direction et 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" (Jacques Renard, 96). Derrière la mode qualité se joue une conception de l'homme au travail. Soyons vigilants.

En conclusion, "Il n'y a pas de qualité sans accès au sens", continue Jacques Renard et j'ajouterai : sans questionnement sur le sens de ce qu'on fait. La bonne pratique est une pratique que les acteurs problématissent, dans laquelle se travaille le sens. Et le sens ce n'est pas n'importe quoi, c'est faire des liens et y trouver du plaisir : "Il faut donc voir à un premier degré, la lancinante question du sens comme le progrès d'une conscience individuelle qui s'autorise à penser, à chercher et donc à assumer son état d'humain inachevé, qui n'en finit pas de perdre les illusions du Moi, partant de conquérir sa moindre dépendance. Plus profondément, la question du sens est celle du lien, et donc du plaisir que procure la possibilité de relier, de nouer des faits, des idées, dans une interprétation personnelle."<sup>14</sup> (Beillerot, 1998, p. 78). Et je suis content d'être le premier dans ce colloque à relier le travail, la qualité et le plaisir.

---

<sup>14</sup> Beillerot, J., *L'éducation en débats : la fin des certitudes*, Paris : L'Harmattan, 1998.

Vial, M. (2001) "Evaluation - qualité - formation", colloque international de Genève: *Entre recherche et démarche qualité : quelle complémentarité pour les soins ?*, Hôpitaux universitaires de Genève, actes pp.22/30

---

je vous remercie de votre qualité d'écoute.