



**MEMOIRE MASTER 2**  
**MAE Management des Organisations de Santé et médico-sociales**

**Evaluation de la qualité dans le champ de la prévention spécialisée:  
l'expérience des associations du territoire de l'Eurométropole de  
Strasbourg.**

Direction de mémoire: Caroline MERDINGER-RUMPLER

Anne-Laure AYAD - 2023/2024

## REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à Madame Caroline MERDINGER-RUMPLER. En sa qualité de Directrice de mémoire, elle a accompagné la réalisation de ce travail de recherche.

Par sa disponibilité et ses conseils, elle a su me faire progresser en stimulant ma réflexion.

Je remercie également l'ensemble de la promotion MOS 2023/24. Chacun d'entre vous, à sa manière, a contribué à créer un climat de confiance propice à un travail de qualité. L'entraide et la solidarité ont aussi permis de maintenir un niveau de motivation essentiel pour mener à terme ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à mes collègues de l'Association VILAJE ainsi qu'aux directeurs des associations de Prévention Spécialisée du Bas-Rhin (JEEP, Entraide le Relais, OPI ARSEA et CSC Victor Schoelcher), sans qui ce présent travail n'aurait pu voir le jour.

Vous avez accepté sans réserve de vous prêter à l'exercice de l'entretien, dans une période complexe encore empreinte d'incertitudes... Je vous en suis reconnaissante et vous remercie pour la confiance que vous m'accordez.

Enfin, je tiens à remercier famille et amis: votre soutien sans faille m'a permis d'aller au bout de ce challenge.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
<i>1- CHERCHER DU SENS POUR S'APPROPRIER LE CHANGEMENT: UNE REVUE DE LA LITTERATURE:</i> .....	3
1-1 ENJEUX DE L'EVALUATION DE LA QUALITE DES ESSMS:.....	3
1-1-1 Appropriation.....	3
1-1-2 Pilotage.....	4
1-2 LA QUESTION DU SENS EN CONTEXTE DE CHANGEMENT POUR DEPASSER LE CADRE REGLEMENTAIRE.....	5
1-2-1 Les préoccupations.....	6
1-2-2 Sensemaking et sensegiving: donner du sens à une expérience.....	9
<i>2- ETUDE DE CAS: L'ENGAGEMENT DES SERVICES DE PREVENTION SPECIALISEE DE L'EMS DANS LA DEMARCHE D'EVALUATION DE LA QUALITE</i> .....	15
2-1 PRESENTATION DU TERRAIN EMPIRIQUE.....	15
2-1-1 La prévention spécialisée.....	16
2-1-2 Les associations du territoire de l'EMS.....	16
2-1-3 L'association VILAJE.....	16
2-2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	17
2-2-1 Recueil des données.....	17
2-2-1-1 <u>Observation de l'association VILAJE</u> .....	17
2-2-1-2 <u>Entretiens exploratoires</u> .....	18
2-2-2 Traitement des données.....	19
2-2-3 Limites.....	20
<i>3- RESULTATS DE LA RECHERCHE</i> .....	21
3-1 LES PREOCCUPATIONS LIEES A LA DEMARCHE D'EVALUATION DE LA QUALITE.....	21
3-1-1 L'évolution du dispositif évaluatif.....	21
3-1-2 Postures et réactions face au changement.....	23
3-1-3 Des obstacles manifestes.....	24
3-2 L'APPROPRIATION DE LA DÉMARCHE.....	25
3-2-1 Le travail préparatoire.....	25
3-2-2 L'accompagnement.....	27
3-2-3 L'enjeu du sens.....	29
<i>4- DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS MANAGERIALES</i> .....	30
4-1 DISCUSSION.....	30
4-2 RECOMMANDATIONS MANAGERIALES.....	36
CONCLUSION.....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	40

## **TABLE DES FIGURES**

**Tableau 1: Récapitulatif technique des entretiens.....19**

**Figure 1: Arborescence des résultats issus du traitement des données.....20**

## **GLOSSAIRE**

**ANESM** Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

**ATC** Autorité de Tarification et de Contrôle

**CPOM** Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

**ESSMS** Etablissements et services sociaux et médico-sociaux

**HAS** Haute Autorité de Santé

## INTRODUCTION

En France, environ 40.000 établissements accompagnent des personnes bénéficiaires dans le secteur social et médico-social. La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale rend obligatoire pour tous les ESSMS de procéder à l'évaluation régulière de leurs activités et de la qualité des prestations délivrées.

Alors que l'évaluation était confiée jusqu'alors à l'ANESM, la loi 774-2019 du 24 juillet 2019 transfère cette compétence à la HAS, dans une volonté de renouveler, rationaliser et uniformiser les évaluations des actions des ESSMS dans le cadre de leur démarche qualité. Le cadre réglementaire est fixé par le décret 2022-695 du 26 avril 2022, qui précise les modalités et le calendrier de programmation des évaluations.

Cette nouvelle procédure évaluative est en rupture avec le passé. En effet, le dispositif actualisé s'appuie désormais sur 3 éléments:

- un référentiel national commun composé de critères standards et impératifs,
- une nouvelle méthodologie qui se rapproche de la culture sanitaire,
- une évaluation globale tous les 5 ans, mettant fin à la distinction entre évaluation interne et externe. Nous parlons dorénavant d'*évaluation de la qualité*.

Il est par ailleurs à noter que le rapport final est remis aux ATC. Les résultats représentent l'occasion de mesurer l'atteinte des objectifs inscrits dans les CPOM, qui lient les ESSMS avec leurs financeurs. L'enjeu est donc de taille pour les établissements puisque cela conditionne le renouvellement de leur autorisation.

Les services de prévention spécialisée, dont les autorisations de 15 ans prenaient fin en 2023, font partie des premiers établissements concernés par cette réforme du dispositif évaluatif. Des retards dans la programmation ont amené les professionnels à s'engager dans la démarche en 2023, dans un contexte complexe les plaçant dans une certaine forme d'expectative et d'incertitude.

Ayant pour mission de co-piloter la mise en œuvre de l'évaluation au sein de l'association VILAJE, nous avons trouvé un intérêt tout particulier à orienter notre travail vers ce sujet d'actualité.

La problématique de la présente recherche est de comprendre de quelle manière les acteurs de la prévention spécialisée trouvent du sens à la nouvelle évaluation de la qualité, au-delà de

l'obligation réglementaire. Par ailleurs, il nous paraît intéressant d'observer s'il existe une perspective commune aux différents services du territoire de l'EMS.

L'objectif de la recherche est double. Il s'agit d'abord d'explorer une situation inédite de changement, orientée sur l'expérience des acteurs et leur vécu de la démarche évaluative. Ensuite, il nous semble intéressant que ce travail puisse apporter un éclairage théorique et conceptuel dans la sphère professionnelle dans cette période de transition, en proposant des éléments de compréhension et d'analyse complémentaires à l'action de terrain.

Ainsi la structure de ce mémoire s'articule autour de 4 parties principales.

La première partie sera consacrée à une revue de la littérature, où nous contextualiserons les enjeux de l'évaluation de la qualité des établissements. Nous mobiliserons par ailleurs les travaux autour des concepts de préoccupations, de sensemaking et de sensegiving. Cet éclairage nous permettra d'ancrer notre recherche dans un cadre théorique.

Dans la deuxième partie, nous exposerons l'étude de cas à partir de laquelle s'établit ce travail. Nous présenterons le terrain empirique ainsi que la méthodologie de recherche utilisée, à savoir une approche qualitative aux sources de données multiples. Nous expliquerons comment nous avons collecté, traité et analysé les données recueillies.

La troisième partie sera constituée des résultats des entretiens exploratoires, énoncés et analysés au regard de la problématique.

Enfin, la dernière partie proposera une confrontation des résultats obtenus avec les éléments conceptuels issus de la littérature. Cette mise en perspective apportera des éléments de réponse à notre problématique de recherche et nous permettra, pour terminer, de soumettre des recommandations managériales.

## ***1- CHERCHER DU SENS POUR S'APPROPRIER LE CHANGEMENT: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE:***

### **1-1 ENJEUX DE L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES ESSMS:**

Le changement que représente le nouveau dispositif évaluatif piloté par la HAS suscite un certain nombre de réserves dans les structures concernées. Si le secteur social et médico-social ne se situe pas dans une opposition de principe à l'évaluation de la qualité, puisque cette démarche est une obligation réglementaire, nous pouvons constater au travers de nos recherches une sorte de perplexité générale, soulignant un état oscillant entre la crainte d'une normalisation excessive et une préoccupation quant à l'aspect qualitatif de la démarche (HERVE, BOUKELAL, 2020). Nous avons mobilisé à cet endroit une littérature exclusivement professionnelle et la plus récente possible, compte tenu du peu de recul existant autour de la récente mise en œuvre du nouveau modèle d'évaluation.

#### **1-1-1 Appropriation**

L'exigence de lisibilité de la qualité a conduit le législateur à harmoniser -ou standardiser- le cadre évaluatif en le rapprochant du système de certification propre au secteur médical. Cela représente un véritable tournant pour les ESSMS, qui se trouvent confrontés à une nouvelle façon de poser un regard sur la question des prestations délivrées (BRANDIBAS, 2020, JOUVE, 2022) et ainsi se situent dans l'expectative. Le secteur de la prévention spécialisée n'échappe pas à cette situation de flottement, partagé entre la contrainte d'une nouvelle formule évaluative aux contours encore relativement flous et la question du sens que prendra la démarche sur le point de s'engager. Dans cette période charnière, nous comprenons la difficulté pour les professionnels de prendre la pleine mesure de ce qui les attend, d'autant que la mobilisation des acteurs dans la démarche qualité représente un enjeu fort. Or cela devra obligatoirement passer par une perception claire de la cohérence et de l'utilité de l'évaluation (BRANDIBAS, 2020, LOUBAT, 2020, SOVRANO, 2020, JOUVE in BATIFOULIER, NOBLE, 2022).

De même, les interrogations sont fortes concernant la prise en compte de la complexité de la réalité et la capacité d'intégrer les spécificités des établissements et services (SOVRANO, 2020).

La structuration du dispositif autour d'un référentiel national unique questionne les acteurs du secteur, qui redoutent une évaluation en décalage avec les pratiques de terrain et qui pourrait

s'avérer être une coquille vide. A nouveau la question du sens se pose pour que les professionnels comprennent l'évaluation comme un outil constructif, efficace et utile au-delà de la conformité réglementaire attendue (SOVRANO, 2020, JOUVE in BATIFOULIER, NOBLE, 2022).

Si l'objectif affiché du référentiel unique réside dans le renforcement d'une culture de la qualité dans le secteur et la construction d'un langage partagé, il apparaît néanmoins à travers la littérature professionnelle que cette intention louable devra s'éprouver lors de l'implémentation de la démarche (SAVIGNAT, 2020). Le risque d'une lecture unique aboutissant à la perte de sens pour les parties prenantes, couplé à celui d'une "sur-technicisation" des pratiques (BRANDIBAS, 2020) pourrait placer les ESSMS dans le piège d'une logique de contrôle purement normative et gestionnaire, axée sur la conformité réglementaire au détriment d'une valorisation des pratiques professionnelles (SOVRANO, 2020).

Au regard de ces multiples interrogations et incertitudes, la question de l'appropriation de la nouvelle démarche d'évaluation constitue un enjeu fort pour les établissements et pour les professionnels qui y exercent. La recherche d'adhésion des parties prenantes représente un défi majeur à l'heure où les évaluations sont programmées, avec la nécessité d'informer et d'expliquer les enjeux et finalités de la démarche qualité dans son ensemble.

### **1-1-2 Pilotage**

Le rapprochement du secteur médico-social avec la culture sanitaire questionne donc les structures quant à l'impact de ce tournant sur les évaluations à venir, avec la perspective de nouveaux cadres de référence à s'approprier. Cela interroge également sur le niveau de remise en question des acquis sur le plan organisationnel et sur le plan des compétences en matière de management de la qualité . Il existe un enjeu non négligeable sur l'articulation possible entre la formalisation des pratiques et l'indispensable lisibilité des processus d'action (HERVE, BOUKELAL, 2020): cela implique dès lors d'initier une nouvelle méthodologie adaptée. Les directions d'établissements doivent donc envisager de mettre en place une organisation spécifique pour piloter les évaluations de la qualité, d'autant plus que le nouveau modèle évaluatif se veut intégré et continu dans la vie des structures: les modalités et effets doivent désormais être retraduits annuellement dans les rapports d'activité (SAVIGNAT, 2020).



D'autre part, les directeurs et cadres devront porter une attention particulière à la gestion des différentes étapes du processus, notamment en termes de représentation et de participation à la fois des professionnels mais aussi des personnes bénéficiaires. La définition d'objectifs, de priorités d'axes de progrès, ainsi que d'indicateurs de mesure des effets de l'évaluation permettront d'envisager cette dernière comme un outil constructif, levier d'innovation et de créativité (JOUVE in BATIFOULIER, NOBLE, 2022).

Enfin l'exigence de formalisation implique que les structures se dotent d'outils qui jusqu'ici n'existaient pas ou étaient peu mobilisés, notamment dans le champ de la prévention spécialisée. Même si l'ambition initiale du nouveau dispositif évaluatif ne se veut pas basée uniquement sur la formalisation de procédures pour déterminer le degré de conformité, nous comprenons à la lecture de la littérature professionnelle que cela est malgré tout perçu comme tel pour nombre de responsables d'établissements (BRANDIBAS, 2020, JOUVE in BATIFOULIER, NOBLE, 2022). Face à cette exigence nouvelle, les enjeux managériaux sont multiples. En premier lieu, il s'agira d'inscrire la nouvelle démarche évaluative dans les pratiques managériales et dans la stratégie des établissements. Enfin, pour donner un sens à ce changement, il sera indispensable de mettre en avant ce qui fait la valeur de la pratique et montrer la cohérence des actions par le biais d'indicateurs pertinents. Les directions seront alors garantes de l'articulation des référentiels avec les enjeux de l'accompagnement des bénéficiaires (BRANDIBAS, 2020).

## **1-2 LA QUESTION DU SENS EN CONTEXTE DE CHANGEMENT POUR DEPASSER LE CADRE REGLEMENTAIRE**

La perspective de mise en œuvre d'un changement au sein d'une organisation implique d'en identifier sa nature et ses objectifs. Que ce soient des facteurs externes ou internes à l'origine du changement, qu'il soit planifié ou imprévu, celui-ci ne peut se réaliser sans les divers acteurs ayant chacun un rôle à jouer dans ce processus. Le facteur humain représente un élément essentiel dans tout effort de changement (GIRAUD, AUTISSIER, JOHNSON, MOUTOT, 2013) et c'est pourquoi nous avons souhaité ancrer notre recherche dans ce cadre, afin de comprendre les enjeux et impacts expérientiels lors d'une confrontation à un changement.

Ainsi, comme nous l'avons évoqué plus haut, la transformation des modalités d'évaluation des ESSMS a soulevé de nombreuses interrogations, plaçant les structures devant un cadre évaluatif inédit. Le manque d'informations relatives à la mise en œuvre de l'évaluation de la qualité, combiné à de fortes incertitudes sur la nature même de l'exercice, a suscité chez les acteurs du champ de la prévention spécialisée un certain nombre de questions orientées sur la direction et la signification à donner à ce changement. Faut-il entrevoir une sorte d'audit des établissements, élaboré selon le modèle de certification propre au secteur médical? L'évaluation sera-t-elle focalisée sur un aspect essentiellement réglementaire à travers une forte exigence de formalisation et de prescription de la part de la HAS? Ou bien une autre voie est-elle envisageable afin que les services puissent s'approprier ce nouveau modèle évaluatif, en utilisant cette expérience inédite pour en extraire un matériau utile dans leurs pratiques quotidiennes?

Autant de zones de flottement qui ont contribué à installer les personnels des structures dans une situation floue, nécessitant de ce fait de s'interroger sur le sens de l'évaluation à venir, au-delà des obligations légales qu'elle implique.

### **1-2-1 Les préoccupations**

Vivre un changement dans un contexte professionnel fait entrer les acteurs dans une dynamique venant bousculer leurs réalités individuelles et collectives ainsi que leurs habitudes, par la modification inévitable de leur environnement (BAREIL, SAVOIE, 1999). Dès lors se pose la question de la manière dont les individus vont pouvoir s'adapter au changement et comment ils parviendront à se l'approprier. Si l'on a fréquemment l'habitude d'entendre parler d'opposition ou de résistance au changement, il nous a paru pertinent de mobiliser le *modèle des phases de préoccupations* développé par Céline Bareil. Celui-ci permet en effet de saisir toute la complexité des réactions psycho-cognitives auxquelles sont confrontés les individus lors d'un changement. Le contexte de notre étude, qui cherche à comprendre comment les professionnels de la prévention spécialisée vivent l'expérience de l'évaluation, amène moins à s'interroger sur les phénomènes de résistance au changement que sur les éléments préoccupants, sources de perplexité ou de difficultés éprouvés par les acteurs ainsi que sur leurs réactions. A cet endroit, l'étude du modèle des phases de préoccupations de Céline Bareil semble intéressant pour situer un des éléments clés de notre recherche, puisqu'il fournit un cadre explicatif facilitant la compréhension, l'analyse et l'anticipation des réactions des individus face au changement.

La définition proposée par *Le Robert* indique qu'une préoccupation représente "*un souci, une inquiétude qui occupe l'esprit*", ce qui sous tend une dimension plutôt négative. L'acception suggérée par Céline Bareil reprend cette base fondée sur une certaine forme de crainte ou d'appréhension, en y ajoutant une perspective scientifique. Ainsi, une préoccupation représente une inquiétude ou encore un questionnement que se pose l'individu face à un objet particulier et qui lie 2 composantes: l'une affective (émotions) et l'autre cognitive (perceptions) (ROUSSEAU, BAREIL, 2013).

Légitimes et normales, souvent individuelles et propres à chacun, les préoccupations peuvent néanmoins être partagées entre plusieurs acteurs; de plus, elles évoluent généralement collectivement (BAREIL, 2005).

Le cadre dans lequel s'inscrit le modèle des phases de préoccupations s'articule autour de 4 étapes réactionnelles observables lors d'un changement (BAREIL, SAVOIE, 1999):

- le *choc* se caractérise par la déstabilisation, la fin d'un équilibre qui peut générer de la peur ou de l'anxiété;
- la *résistance* provoquée par la perte des habitudes du passé peut créer de l'opposition et/ou de l'appréhension face à un nouveau modèle;
- l'*exploration* signifie une période de transition, de confusion mais également une zone de redéfinition des cadres de référence;
- l'*implication* incite à l'engagement, l'acceptation d'une nouvelle réalité mais aussi la construction et l'adoption de nouveaux comportements.

Le modèle des phases de préoccupations (BAREIL, 1999, BAREIL, SAVOIE, 1999) propose une approche dynamique et structurée pour identifier les pensées, réactions, questions et besoins que les individus éprouvent face à la nouveauté induite par le changement. Les préoccupations peuvent influencer leurs comportements et attitudes tout au long du processus de changement. Cette perspective explique à la fois la nature des préoccupations, ce que vivent les parties prenantes mais également le contenu sur lequel elles s'interrogent. Elle fait la synthèse entre une dimension cognitivo-temporelle illustrée par le modèle de Lewin, qui détermine les 3 phases successives de dégel, d'état transitoire et de regel (BAREIL, SAVOIE, 1999, BAREIL, GAGNON, 2005) et une approche socio-émotionnelle, identifiant les étapes réactionnelles allant du déni à l'engagement (SCOTT, JAFFE, 1991, PERLMAN, TAKAS, 1990 in BAREIL, SAVOIE, 1999).

L'aspect cognitivo-affectif caractéristique de cette représentation scientifique présente une approche des préoccupations établies selon un ordre évoluant de manière précise, prévisible et déterminée (BAREIL, SAVOIE, 1999).

Le modèle se construit selon 7 phases successives:

- 1- Aucune préoccupation face à la prise de conscience du changement, ou indifférence;
- 2- Préoccupations centrées sur le destinataire, à savoir les inquiétudes sur les conséquences du changement sur son propre rôle;
- 3- Préoccupations organisationnelles, ou l'impact du changement sur l'organisation;
- 4- Préoccupations centrées sur la nature du changement, lorsque l'individu devient proactif et cherche des informations susceptibles de répondre à ses questions;
- 5- Préoccupations liées à l'expérimentation du changement, c'est-à-dire les inquiétudes liées à la capacité à mettre en oeuvre le changement;
- 6- Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui, avec l'implication dans la mise en oeuvre par le biais de la collaboration et du partage d'expérience, pour faciliter le changement;
- 7- Préoccupations axées sur l'amélioration du changement, où l'individu cherche à améliorer l'existant par rapport à l'application du changement, dans une visée d'optimisation.

Le modèle des phases de préoccupations semble donc pertinent pour tenter de comprendre finement les multiples étapes que traversent les individus lorsqu'ils sont confrontés au changement au sein de leur organisation. En effet, en considérant que ces derniers ne représentent pas des acteurs passifs dans la démarche de changement, ils sont amenés à expérimenter diverses phases tout au long du processus. A ce titre, le modèle de Bridges (1991) (in BAREIL, 1999) constitue une base faisant référence à l'état psychologique et l'expérience éprouvés par les individus qui se trouvent en situation de transition, élément extérieur qui peut produire une forme d'inconfort, avec l'abandon de ce qui a été, puis le moment de flottement et enfin le nouveau départ.

En conséquence, le modèle des 7 phases de préoccupations constitue un outil d'anticipation, dans la mesure où les préoccupations représentent un ensemble d'informations particulièrement utiles pour appréhender les réalités perçues et vécues par les parties prenantes. Il peut s'avérer profitable pour faciliter la gestion du changement, tel un guide: en identifiant leurs questions et besoins, les individus se préparent au changement et ainsi se

l'approprient davantage (BAREIL, SAVOIE, 1999). De plus, en créant des espaces propices à améliorer la capacité des individus à faire face au changement -ou fenêtres d'opportunité- (BAREIL, GAGNON, 2005), le modèle offre une perspective basée sur le rythme des parties prenantes et leurs compétences réflexives durant tout le processus, ce qui permet de mieux anticiper et gérer les transitions en situation de changement.

Enfin, considérant que les préoccupations précèdent les comportements, il est à noter que leur prise en compte permet d'agir en conséquence et de prévenir les risques de résistance. Ainsi pour que les préoccupations évoluent, il est nécessaire d'être en capacité de s'approprier le changement et le défi majeur pour y parvenir réside dans l'aptitude des individus à y trouver du sens (BAREIL, 2009, ROUSSEAU, BAREIL, 2013).

### **1-2-2 Sensemaking et sensegiving: donner du sens à une expérience**

Comme nous l'avons abordé précédemment, le changement soulève des questions quant à sa finalité et sa concrétisation. Cela signifie par ailleurs que les parties prenantes soient en capacité de s'adapter à une évolution notable de leur contexte d'action, en dépassant leurs préoccupations au fur et à mesure de l'avancée dans le processus de changement. Un certain nombre de phases vont se succéder dans le temps, avec des variations d'intensité, jusqu'à ce que les acteurs n'éprouvent plus de préoccupations vis-à-vis du changement. Ce phénomène représente *“un processus interne qui amène l'individu à faire sienne la transformation et à adapter les nouvelles façons de travailler conformes à l'orientation de cette dernière”* (ROUSSEAU, BAREIL, 2013).

Le contexte incertain dans lequel se situent les professionnels de la prévention spécialisée face aux nouvelles modalités d'évaluation les a contraints à se demander quelle direction ils souhaitent donner à ce changement, qu'est-ce que cela représente et quelles significations attribuer à cette nouvelle expérience, en somme quel sens donner -ou trouver- à la démarche d'évaluation telle qu'elle se présente dorénavant. De ce point de vue, nous retiendrons la définition proposée par BEN FREDJ BEN ALAYA (2007), où le sens est *“une connaissance, une signification, une interprétation ou une direction issue de l'interaction entre des évènements, des contextes, des subjectivités individuelles”*.

Pour tenter d'identifier et de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans cette quête de sens, nous avons choisi de situer notre travail dans le cadre du concept de ***sensemaking***, et plus

particulièrement tel qu'il a été développé par K. Weick. Professeur en psychologie organisationnelle, Weick apparaît comme une référence majeure pour comprendre les comportements humains dans les organisations; c'est pourquoi il nous a semblé approprié de mobiliser la littérature issue de ses travaux pour étayer notre recherche. Bien que la théorie du sensemaking soit aussi abordée dans la littérature scientifique selon une perspective individuelle (travaux de Brenda Dervin), nous privilégions ici la dimension collective du concept, qui semble davantage convenir au contexte de notre recherche.

Le sensemaking représente le processus organisant par lequel les individus comprennent leur environnement et réagissent face à des situations complexes ou ambiguës, en tentant de saisir ce qui se passe autour d'eux. Il ne se décrète pas mais est plutôt le résultat d'une construction. Initialement développé pour expliquer le comportement des individus se trouvant en situation de crise ou de choc (citons l'incendie de Mann Gulch analysé par Weick dans l'article *The collapse of sensemaking in organizations*, 1993), il apparaît que le concept de création de sens ne saurait se limiter à ce seul endroit. D'autres auteurs considèrent que le sensemaking ne se produit pas uniquement lors d'une situation de crise: le changement représente aussi un événement qui peut provoquer de la confusion ou encore l'interruption des modèles d'action connus et habituels (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021). Dans tous les cas, nous noterons que le point de départ du sensemaking se situe lorsqu'il advient un phénomène déstabilisant dans l'organisation. Dans une situation complexe où les acteurs ne sont pas en mesure d'utiliser leurs schémas habituels ou des ressources issues de leur mémoire pour résoudre le problème, ils cherchent des repères et sont amenés à envisager d'autres pistes ou cadres de référence (AÏSSANI, BORDES, 2007, AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, 2021).

Lorsqu'une routine cesse dans une organisation, survient une perte de repères et possiblement l'apparition d'ambiguïtés et d'incertitudes, c'est-à-dire une compréhension insuffisante ou un manque d'information sur la situation: diverses interprétations du contexte sont alors possibles. De plus, certaines tensions paradoxales vécues par les parties prenantes lors d'un changement peuvent être sources de perceptions négatives et devenir des obstacles (SPARR, 2018). Les acteurs ayant inévitablement des perceptions différentes du changement, leurs réactions risquent de compliquer la continuité de l'action, d'où la nécessité de clarifier les choses pour parvenir à maintenir un système d'actions organisées (MOUHLI, 2018, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021). Le processus de sensemaking sert alors à explorer des

solutions afin de répondre à la situation nouvelle, en mobilisant l'expérience des individus (BOUTIBA, KAMMOUN, 2015). Il s'agit pour les parties prenantes de chercher à expliciter l'environnement inédit dans lequel elles se trouvent, en construisant un nouvel ordre subjectif fondé sur leurs propres interprétations (BEN FREDJ BEN ALAYA, 2007) et en rationalisant les actions et situations qu'elles traversent. La finalité du sensemaking est de réduire la complexité ou bien encore l'équivocité du contexte dans lesquels les acteurs évoluent. Comprendre la situation permet d'apporter des simplifications à la réalité, dans l'optique de la rendre plus accessible. La reconfiguration des représentations des individus s'opère dans un souci de cohérence et de facilitation pour chacune des parties prenantes.

Dans le cadre théorique spécifique à notre recherche, nous retiendrons que le sensemaking représente un construit social qui émerge quand une situation complexe survient dans l'organisation et provoque une sorte de rupture de l'action (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010). C'est par ailleurs un processus *“d'apprentissage par lequel on crée sa zone de sens ou de signification du travail dans un contexte de changement”* (TAHRI, ELKADIRI, 2016), où se succèdent une phase de déconstruction individuelle des représentations puis une phase de reconstruction collective, aboutissant à une action inédite sur l'environnement (AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, 2021).

Le processus de sensemaking s'établit à 3 niveaux distincts (BOUTIBA, KAMMOUN, 2015, MOUHLI, 2018).

Tout d'abord au niveau individuel: l'élaboration de sens commence lorsque l'individu prend conscience que la réalité connue jusqu'alors lui échappe. Ses questionnements, doutes ou craintes peuvent être centrés sur lui-même ou bien sur l'organisation, voire les deux. Il essaie de formuler quelques réponses qui lui sont propres, en fonction de son identité, de ses schémas cognitifs, de ses perceptions individuelles mais également de ses émotions (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010, SPARR, 2018, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021).

Ensuite au niveau interindividuel ou intersubjectif: les individus vont chercher dans l'interaction des éléments permettant de stabiliser leurs représentations pour continuer à agir. Les échanges, la confrontation et la révision des différents points de vue vont contribuer à trouver des consensus sur les interprétations à conserver. Même s'ils ne sont pas tous partagés par l'ensemble des acteurs (GODE, 2011), les contenus émergents vont devenir signifiants face à la situation complexe rencontrée. Le sens se construit donc au travers d'un mécanisme continu d'influences mutuelles, de partage de représentations et de significations qui

modèlent un nouvel ordre (AÏSSANI, BORDES, 2007). Ce processus communicationnel et interprétatif agit en continu, ponctué de phases de réflexion et d'action qui perdurent tant que des incohérences surviennent dans l'action (PERRIN, FABBRI, 2016, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021).

Enfin au niveau organisationnel: la modification du cadre habituel, au travers du changement, provoque une redéfinition collective des schémas de pensée et d'action. L'argumentation et le débat, leviers essentiels du sensemaking, aboutissent à la production de convergences, de significations partagées et à une définition nouvelle de la situation, grâce au sens qui est donné collectivement au nouvel environnement.

Les recherches menées au travers de la littérature nous ont permis de comprendre que le sensemaking représente un processus véritablement pluri-dimensionnel: nous noterons ses aspects dynamique, communicationnel, interprétatif et enfin adaptatif. A la lumière des éclairages développés plus haut, nous sommes en mesure de dire que le sensemaking s'opère selon plusieurs phases, qui ne sont pas toujours linéaires et qui peuvent se chevaucher ou bien se répéter. Nous en retiendrons 3 essentielles à ce niveau (TAHRI, ELKADIRI, 2016, MOUHLLI, 2018, BOURBOUSSON, IGLESIAS, LAMETA, LUISI, MILLET, 2023).

En premier lieu, la phase d'**enactment**: les acteurs souhaitent donner un sens au contexte, en réduisant l'ambiguïté ou l'équivocité dues aux diverses interprétations possibles de la situation. Pour ce faire, ils sont amenés à identifier et agir sur les signaux issus de leur environnement. Par le biais de leurs interactions, ils vont pouvoir créer des liens entre différentes portions d'expériences et vont ensuite s'en servir pour recréer un nouvel environnement.

La deuxième phase s'articule autour d'un phénomène de **sélection**: les acteurs choisissent certains indices et interprétations parmi les multiples possibilités. Cette phase implique l'utilisation de cadres cognitifs pour filtrer et comprendre les informations disponibles. Il convient de souligner le caractère rétrospectif de cette action, puisque les individus opèrent un tri dans les faits passés et dans leurs expériences et pratiques antérieures. A ce titre, le retour d'expérience en tant qu'"*analyse rétrospective d'une action passée afin de concevoir l'action à venir*" (GODE, 2011), peut représenter un levier contribuant à la construction collective de sens. Au terme de cette phase, les parties prenantes sélectionnent un cadre éclairant, un schéma de pensée acceptable collectivement qui servira à construire les expériences à venir.



Enfin intervient la phase de *réention*: les interprétations qui semblent les plus plausibles et utiles sont retenues et intégrées dans la mémoire organisationnelle par le passage à l'action, dans une recherche de cohérence pour les individus et pour l'organisation. Elles vont influencer les actions et perceptions ultérieures, dans la mesure où la mémorisation collective de l'expérience servira de nouveau cadre de référence.

Pour compléter l'analyse du concept de sensemaking, il convient par ailleurs de présenter les caractéristiques fondamentales de ce processus, qui permettent d'entrevoir sa dimension complexe et de montrer à quels enjeux il peut répondre. A travers une littérature abondante autour du sensemaking et de ses impacts dans les organisations, nous en avons dégagé 5 éléments constitutifs.

En premier lieu, nous retenons le rôle des *indices contextuels*. Ils représentent la base sur laquelle repose le sensemaking. Extraits de l'environnement, ce sont des faits, des récits organisationnels, des pratiques et expériences professionnelles qui sont en lien avec les attentes des individus face à la situation problématique rencontrée (BOURBOUSSON et al., 2023). Ils permettent de répondre à un besoin d'exploitation et de structuration de l'information et représentent un socle à partir duquel les acteurs pourront formuler des hypothèses.

Puis nous pouvons citer la *dimension sociale* du processus de sensemaking: à travers l'interaction des parties prenantes, des zones d'échanges, de débat, de confrontation et de coordination sont créées pour faire naître un langage commun et façonner de nouveaux modèles de pensée (BOUTIBA, KAMMOUN, 2015, MOUHLI, 2018). En outre, la coopération favorise la recherche de consensus (BEN FREDJ BEN ALAYA, 2007).

Ensuite nous tenons à mentionner l'*identité*: elle représente à la fois un élément clé du sensemaking puisqu'en contexte de crise ou de changement, celle-ci peut-être menacée par une perte des repères et des habitus, mais également un point d'ancrage autour duquel se construit le sens (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010).

Nous retenons encore la notion d'*engagement*, qui figure un socle constitutif du sensemaking (BOURBOUSSON et al., 2023, AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, 2021): par leur implication et leur participation active (AÏSSANI, BORDES, 2007), les individus font évoluer le processus en nourrissant l'action collective.

Pour finir nous souhaitons évoquer l'*apprentissage*: nos différentes lectures (GODE, 2011, SCHMITT, HUSSON, 2015) ont montré que le sensemaking favorise l'apprentissage, l'innovation et la créativité, en permettant aux acteurs de configurer leur compréhension de

l'environnement face à de nouvelles informations et expériences. C'est un processus qui favorise la création d'une certaine forme de valeur ajoutée en terme de connaissance pour les parties prenantes (AÏSSANI, BORDES, 2007).

A la lumière des éclairages apportés par la littérature sur le concept de sensemaking, il nous semble utile, pour clore ce chapitre, d'aborder la notion de *sensegiving*. En effet, la question de la diffusion de sens constitue un élément crucial pour comprendre les mécanismes de quête de sens, dans la mesure où ces 2 notions s'avèrent complémentaires dans le contexte de notre recherche.

Le sensegiving représente le processus à travers lequel la construction de sens est influencée. Généralement porté par les managers ou les cadres (PERRIN, FABBRI, 2016, SPARR, 2018, MOUHLI, 2018, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021), il peut cependant reposer sur un tiers extérieur (GARREAU, MOURICOU, 2012, SCHMITT, HUSSON, 2015, BOURBOUSSON et al., 2023). L'objectif du sensegiving est de fournir une explication plausible de la situation aux parties prenantes en interaction, afin qu'elles l'acceptent et se l'approprient. Le sensegiver apporte une aide à la conception et à la structuration de la réflexion et de l'action, moteurs du sensemaking, en fournissant des éléments de compréhension en amont. Ainsi, par son rôle de traducteur (SCHMITT, HUSSON, 2015) il contribue à rendre les choses plus explicites pour les acteurs du changement. De plus, le sensegiving amène les individus à dépasser les contradictions ou les paradoxes entre les exigences induites par le changement et la continuité de l'action dans l'organisation, mais aussi les tensions entre routines et nouveauté (SPARR, 2018). Face à l'ambiguïté d'un contexte donné, il apparaît nécessaire de traduire les éléments complexes en données simplifiées, ce qui va influencer les représentations des individus. Le sensegiver a donc un rôle de facilitateur et également d'accompagnateur dans la démarche de sensemaking.

Parce qu'il possède souvent davantage d'informations sur la situation, il est en capacité de proposer des significations cohérentes de l'environnement pour ensuite les diffuser. Il propose des indices aux acteurs pour les convaincre de la pertinence et de la cohérence des réflexions et actions engagées (BOURBOUSSON et al., 2023). Il donne une certaine vision, une direction à la situation de changement, c'est-à-dire un *sens*, l'objectif étant de lever au maximum les états de confusion. En tant qu'expert et incitateur, le sensegiver identifie, analyse la situation, apporte des solutions voire des plans d'action. Son action facilitante

amène les parties prenantes à s'impliquer dans une démarche de sensemaking, à y trouver un intérêt et à atteindre leurs propres réponses au contexte problématique.

Pour que le processus de sensegiving soit le plus efficient possible, il est à noter les compétences propres au sensegiver. Son action réside essentiellement dans un système de communication par lequel il va expliquer le changement. Par le biais de la consultation des individus, il les écoute et les interroge afin de mesurer leurs perceptions du changement. Il se doit de créer les conditions les plus favorables à la mise en œuvre d'une démarche qui fera sens pour chacune des parties prenantes (PERRIN, FABBRI, 2016, SPARR, 2018). Ainsi pour assurer une bonne complémentarité entre *sensegiving* et *sensemaking*, le sensegiver peut s'appuyer sur des contenus, objets, outils ou supports pédagogiques qui contribueront à préciser et matérialiser le contexte et donc faciliter la compréhension et l'élaboration de représentations collectives (GARREAU, MOURICOU, 2012). L'objectif fondamental du processus de sensegiving étant de communiquer un sens à donner au changement, nous noterons pour terminer l'importance d'utiliser une méthode ascendante (PERRIN, FABBRI, 2016): celle-ci permet l'engagement de tous, la prise en compte de l'expérience, de la réflexion et des questionnements, tout en responsabilisant l'ensemble des acteurs.

## ***2- ETUDE DE CAS: L'ENGAGEMENT DES SERVICES DE PREVENTION SPECIALISEE DE L'EMS DANS LA DEMARCHE D'EVALUATION DE LA QUALITE***

### **2-1 PRESENTATION DU TERRAIN EMPIRIQUE**

Nous avons fait le choix de situer notre recherche dans le périmètre du secteur de la prévention spécialisée au niveau de l'EMS, dans l'objectif de diriger nos observations vers l'ensemble des services présents sur le territoire. L'élément pivot du présent travail se concentre sur l'étude de cas de la structure dans laquelle nous exerçons, avec néanmoins la volonté d'élargir notre analyse afin de recueillir un maximum d'informations et de voir s'il existe une dynamique commune à l'ensemble du secteur sur la question de l'évaluation externe.

Dans un premier temps, nous présenterons donc le cadre d'intervention et les caractéristiques du secteur choisi, puis nous présenterons brièvement les spécificités des diverses structures afin de situer notre terrain de recherche.

### **2-1-1 La prévention spécialisée**

La prévention spécialisée est une mission éducative inscrite dans le champ de la protection de l'enfance. Elle a pour objectifs de repérer, prévenir et réduire les phénomènes de marginalisation et de décrochage social chez les jeunes de 10 à 25 ans, mais aussi de renforcer les capacités éducatives de l'environnement familial et social de ces jeunes. Elle agit selon des modalités d'intervention spécifiques, sur la base d'une implantation territorialisée et sans mandat nominatif (administratif ou judiciaire). Les rencontres de proximité, par le biais du travail de rue et de la présence sociale, représentent le socle de son action, l'objectif étant de susciter l'adhésion des jeunes. A ce titre, le respect de l'anonymat et la libre adhésion constituent des principes fondamentaux de la mise en œuvre de la mission. Pleinement inscrite et reconnue sur les territoires, la prévention spécialisée agit au cœur de partenariats institutionnels et opérationnels afin d'accompagner les jeunes en risque de rupture.

### **2-1-2 Les associations du territoire de l'EMS**

La prévention spécialisée est une compétence de l'EMS depuis 2016 et se situe dans le champ de la jeunesse. 5 associations interviennent sur le territoire, avec une action qui se concentre essentiellement sur les territoires QPV (Quartiers Prioritaires Ville). Il est à noter que 2 services ont comme zone d'intervention le centre-ville de Strasbourg.

Deux d'entre elles sont de taille conséquente, avec un nombre de salariés compris entre 30 et 45 environ. Les trois autres services représentés comptent chacun moins de 10 professionnels.

### **2-1-3 L'association VILAJE**

L'association VILAJE est un service de taille très restreinte, avec 7 salariés et 6,5 ETP (équivalent temps plein): un directeur à mi-temps, une coordinatrice à temps plein sur un complément de direction et en formation MOS, ainsi que 5 éducateurs/rices spécialisé(e)s à temps plein répartis sur 3 secteurs d'intervention sur la Ville de Strasbourg (Gare, Centre-Ville, Esplanade-Spach-Rotterdam). L'équipe a connu des changements dans sa composition en l'espace de 3 mois. Il semble utile de le mentionner ici puisque cela aura une

incidence sur l'étude que nous avons menée: une salariée est partie en retraite et 2 nouveaux professionnels ont intégré le service au cours de cette présente étude de cas.

## **2-2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Nous avons fait le choix d'orienter notre méthodologie vers une démarche qualitative afin d'observer et de recueillir un maximum d'éléments issus de l'expérience de l'évaluation des professionnels de la prévention spécialisée. Cette étude s'inscrit sur une temporalité longue puisqu'elle prend sa source dès les premières étapes de préparation de l'évaluation qualité en 2023.

La multiplicité des données collectées provient de 2 sources distinctes et repose sur différents supports, que nous exposerons ci-après.

### **2-2-1 Recueil des données**

#### 2-2-1-1 Observation de l'association VILAJE

Notre recherche s'articule autour de l'observation de l'engagement de l'équipe dans la démarche d'évaluation de la qualité, la manière dont elle est entrée en réflexion et en action pour mettre en œuvre cette contrainte réglementaire. Etant également partie prenante en tant que salariée de l'association, nous avons été en mesure de retracer fidèlement et régulièrement les différentes étapes du processus. En qualité de coordinatrice ayant une fonction de co-direction, nous avons par ailleurs consigné un certain nombre d'éléments bien en amont du démarrage à proprement parler de la démarche, notamment lors de réunions institutionnelles ou d'équipe. Nous avons ainsi constitué un *carnet de bord* (ANNEXE I) qui permet d'avoir une lecture longitudinale de l'expérience du service. Ce support contient à la fois des éléments objectifs liés à la compréhension et à l'organisation de la démarche d'évaluation, mais également des éléments subjectifs issus de nos observations, liés aux comportements, attitudes et ressentis des parties prenantes.

### 2-2-1-2 Entretiens exploratoires

Dans une perspective de recueil de l'expérience des acteurs concernés par l'évaluation, nous avons opté pour la conduite d'entretiens semi-directifs, destinés à appréhender les points de vue précis des professionnels par le biais d'une expression libre. 12 entretiens ont été menés, auprès de l'ensemble des professionnels de l'association VILAJE mais aussi auprès des 4 directeurs des autres structures de prévention spécialisée. Nous avons souhaité compléter ce tour d'horizon par un entretien avec un membre du conseil d'administration de VILAJE.

Les entretiens ont été réalisés sur une période de 4 mois, en fonction des disponibilités de chacun et avec la volonté d'interroger l'ensemble des personnels de VILAJE, quelle que soit leur fonction et leur date d'intégration ou de départ dans le service. Pour ce qui concerne les autres associations, nous avons privilégié le point de vue des directions dans un souci de gain de temps et aussi parce qu'ils sont en mesure de porter une parole associative singulière mais représentative. L'ensemble des entretiens a été réalisé en présentiel, à la fois pour des raisons pratiques mais également du fait de notre proximité professionnelle avec les répondants.

Il a été demandé aux personnes si elles ne voyaient pas d'objections à être enregistrées lors de ces entretiens, afin d'en faciliter la retranscription et dans un souci de plus grande disponibilité d'écoute.

Les entretiens ont été conduits à partir d'un *guide d'entretien* (ANNEXE II) construit préalablement autour de 4 thématiques en lien avec notre problématique. Il a parfois été nécessaire de proposer des questions plus ciblées pour encourager l'expression des personnes, certaines étant moins à l'aise que d'autres face à l'exercice.

Les répondants ont par ailleurs été informés que l'intégralité des entretiens seraient anonymisés en vue de leur exploitation.

Une fois tous les entretiens terminés, nous les avons numérotés et avons assigné un code à chacun en fonction de la qualité du répondant, selon qu'il soit éducateur/rice, directeur/rice ou bien administrateur. Enfin, dans un souci d'organisation et pour mieux nous repérer, nous avons créé le tableau récapitulatif suivant:

Numéro entretien	Code	Fonction	Date	Durée
E1	E1	éducateur spécialisé	11/12/23	49:36
E2	D1	directeur	21/12/23	35:43
E3	E2	éducatrice spécialisée	13/12/23	21:00
E4	E3	éducateur spécialisé	13/12/23	26:04
E5	E4	éducateur spécialisé	20/12/23	33:54
E6	A1	administrateur	20/12/23	27:52
E7	D2	directeur	09/01/24	38:30
E8	D3	directeur	05/01/24	38:24
E9	D4	directrice	04/01/24	36:12
E10	D5	directeur	17/01/24	35:26
E11	E5	éducatrice spécialisée	22/04/24	29:30
E12	E6	éducateur spécialisé	23/04/24	33:55

*Tableau 1: Récapitulatif technique des entretiens*

### **2-2-2 Traitement des données**

Chaque entretien exploratoire a donc été intégralement et fidèlement retranscrit de façon manuelle. Si l'exercice a pu paraître chronophage, il a cependant permis de collecter un certain nombre d'éléments initiaux d'analyse, en pointant les grandes lignes spécifiques à chaque répondant. Cela nous a amené à dresser une ébauche des thèmes qui se sont dégagés de chaque entretien.

Dans un second temps, nous avons classé les verbatims issus des entretiens en fonction des 4 thématiques du guide d'entretien, en donnant un code couleur à chacune et en surlignant avec la couleur correspondante l'intégralité des verbatims. Ceci a facilité une certaine organisation pour le traitement approfondi qui allait suivre.

Ensuite nous avons opté pour un traitement des données plus complet et plus fin, en partant cette fois directement des verbatims. Nous avons dressé un tableau reprenant tous les verbatims, en établissant un résumé succinct du contenu pour chacun d'entre eux: parfois un mot ou bien une courte phrase. Ce travail nous a permis d'extraire une diversité de mots-clés -ou catégories- que nous avons à leur tour regroupés en sous-thèmes. Enfin, nous avons pu croiser ces 2 méthodes de codage afin de voir si les éléments se recoupaient ou bien si

d'autres thématiques se dégagent. Des thèmes initiaux issus du guide d'entretien, un seul est ressorti à la fin du codage, les 3 autres sont finalement devenus des sous-thèmes.

Cette méthode nous a permis de comprendre comment atteindre une dimension plus abstraite à partir des verbatims issus des entretiens mais aussi de structurer les données recueillies pour pouvoir les analyser.

Ainsi nous sommes en mesure de proposer l'arborescence suivante des données issues de la recherche exploratoire:

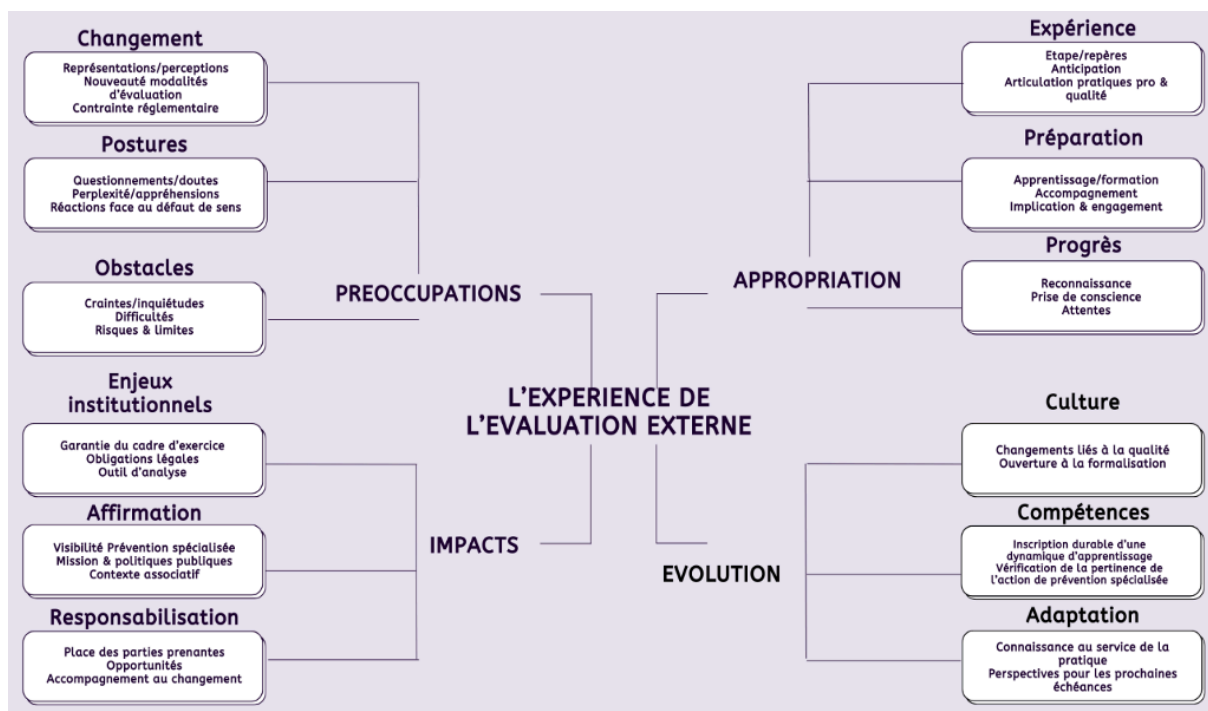


Figure 1: Arborescence des résultats issus du traitement des données

### 2-2-3 Limites

A l'heure de restituer les éléments issus de notre recherche, nous notons que l'exploration menée n'a pas permis de prendre en compte l'intégralité de l'expérience des professionnels quant à la démarche globale d'évaluation. Il nous a été impossible d'aller jusqu'au bout du développement de la démarche dans la mesure où les visites d'évaluation ont eu lieu fin juin 2024, pour l'ensemble des structures de prévention spécialisée. Cette contrainte de temps n'a



pas permis de considérer les effets de la fin du processus et les impacts sur les professionnels et les structures; cela constitue donc une limite à ce travail.

Par ailleurs, le fait d'être partie prenante dans la démarche d'évaluation a pu parfois compliquer notre recherche. Il a fallu respecter une certaine neutralité pour garantir la bonne tenue du présent travail, tout en s'impliquant dans l'exercice mené dans le cadre professionnel. Ce double positionnement a pu en outre représenter une difficulté supplémentaire pour les collègues de l'association Vilaje.

### **3- RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Il est important de préciser que les résultats ici présentés proviennent intégralement des entretiens exploratoires. Les éléments issus des notes d'observation consignées dans le *carnet de bord* constitueront un complément d'information pour la partie dédiée à l'analyse.

Le matériau issu des entretiens s'est révélé conséquent et riche, les répondants ayant fait part de nombreux sujets en lien avec leur expérience de l'évaluation de la qualité. Ainsi nous avons fait le choix de sélectionner une partie des résultats obtenus, en l'occurrence ceux qui sont susceptibles de répondre à la problématique avancée en début de recherche. Pour rappel, la question posée est la suivante: *comment trouver du sens à la démarche évaluative, au-delà de l'obligation réglementaire à laquelle sont soumis les services de prévention spécialisée?*

Nous exposerons en premier lieu les facteurs de préoccupations liés à l'évaluation, puis nous montrerons quels sont les mécanismes à l'œuvre et les facteurs de cheminement dans le processus d'appropriation de la démarche. Enfin nous montrerons combien le sens représente un enjeu essentiel dans l'expérience d'évaluation chez les professionnels.

#### **3-1 LES PREOCCUPATIONS LIEES A LA DEMARCHE D'EVALUATION DE LA QUALITE**

##### **3-1-1 L'évolution du dispositif évaluatif**

Il convient de souligner que l'ensemble des répondants a tenu à contextualiser la démarche d'évaluation. Chacun a ainsi abordé la notion d'évaluation dans une perspective globale d'amélioration des pratiques, dans le sens où elle représente une étape dans la pratique de l'organisation: *“un moyen de faire un point d'étape dans son travail” (E1), “utile pour faire*

*avancer les choses (...) et faire progresser l'association sur différents thèmes*” (E6). C’est un temps qui oblige à *“lever le nez du guidon et à regarder ce qu’on fait”* (E4), à penser la pratique professionnelle lorsque les équipes n’ont pas toujours l’occasion de réaliser cet exercice dans leur quotidien: *“Le fait qu’il y ait un point de passage obligé à un moment donné c’est intéressant, parce que ça oblige à se poser et à réfléchir à ce qu’on fait, à réfléchir collectivement à ce qu’on fait, voilà.”* (D1).

La prise de recul induite par le temps évaluatif signifie un repère pour les services, permettant de pointer les choses qui fonctionnent bien et celles qu’il conviendrait d’améliorer: *“on se remet en question”* (E1), *“ça permet de clarifier, de préciser”* (E3). Par ailleurs, la majeure partie des répondants fait état de la nécessaire évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques, dans laquelle s’inscrit la mission de prévention spécialisée: *“l’idée même je la comprends. On est financé avec de l’argent public donc à un moment donné, ceux qui nous financent ils ont envie de savoir ce qu’on fait”* (D1), *“l’évaluation externe ça me semble quelque chose de tout à fait normal (...) quelque part on a une obligation de rendre compte de ce qui est fait de cet argent”* (E4).

Enfin les professionnels rappellent l’enjeu majeur de l’évaluation de la qualité au niveau de la conformité légale et réglementaire, dans la mesure où l’autorisation de fonctionner des services est conditionnée au résultat de l’évaluation: *“notre agrément vient à échéance, au bout de 15 ans il faut le renouveler si on veut continuer à bosser et avoir un nouvel agrément* (D3), *“c’est quand même de cette évaluation dont dépendent nos financements, tout simplement notre habilitation”* (E3).

Une fois posé ce regard sur le bien-fondé de l’évaluation de façon générale, les répondants ont rapidement fait état du changement important auquel la prévention spécialisée se trouve confrontée pour l’évaluation. Le pilotage par la HAS constitue une nouveauté que les structures ont du mal à appréhender, avec des questionnements autour du référentiel unique commun à l’ensemble des ESSMS, une terminologie spécifique et inconnue jusqu’alors, en somme un rapprochement avec le secteur médical qui ne permet pas aux services de se projeter pleinement dans l’exercice normatif qui les attend: *“le sanitaire est passé par là”* (D2), *“le référentiel de l’évaluation externe a radicalement changé”* (D2), *“pour nous c’est une première”* (D5). Ce nouvel environnement semble éloigné de leur réalité et provoque une sorte de flottement : *“la prévention spécialisée on s’est bien rendu compte qu’elle avait été oubliée dans la remise en forme de la trame d’évaluation”* (D3), *“historiquement à*

*l'association on n'a jamais été trop confronté à ça*” (D1), *“On peut se poser la question de savoir ce que le social et le médical ont comme rapport entre guillemets scientifique, on va dire.”* (E4).

### **3-1-2 Postures et réactions face au changement**

Les constats établis sur le changement du dispositif d'évaluation tempèrent l'aspect légitime du processus évaluatif et influent sur l'attitude des professionnels concernant le format des attendus et de la mise en œuvre. Le caractère obligatoire est un élément prépondérant dans la vision des acteurs, qui se situent dans une sorte de fatalisme face à l'exercice: *“ça m'inspire que de toute façon le travail était obligatoire”* (E4). La contrainte normative renforce également le caractère résigné des professionnels, qui entrevoient dans la nouvelle formule une montée en puissance de l'exigence de formalisation: *“va falloir s'y coller bon ben on va s'y coller (...) va falloir produire un peu de process, de procédures... bon bah on va faire des procédures”* (D2), *“il va s'agir quand même de pouvoir répondre aux critères impératifs en produisant des documents, des procédures”* (D2), *“la partie réglementaire et sécuritaire prend énormément de temps”* (D3), *“j'ai un peu pesté contre cette nouvelle mouture de l'évaluation externe parce qu'elle me paraît quand même terriblement normative euh...voilà...un peu...elle fonctionne je trouve un peu comme un carcan, voilà c'est quand même assez rigide”* (D2).

Au stade où ils ne sont pas encore pleinement engagés dans la démarche de façon concrète, les professionnels de la prévention spécialisée se montrent perplexes plutôt que réticents: *“moi je reste toujours perplexe sur cette question de l'évaluation externe, d'autant plus de la manière dont elle est constituée avec le nouveau référentiel”* (D1). La crainte d'un défaut de sens apparaît nettement dans tous les entretiens, que ce soit par rapport à la cohérence du référentiel ou quant à la finalité de la démarche: *“c'est vrai que si c'est vide de sens, bon on répond à une demande institutionnelle et ça sert à personne”* (D5), *“c'est un peu de l'audit RH si on ne va pas plus loin que d'évaluer la structure (...) on peut mettre des trucs en conformité (...) ce qui compte c'est comment ça vit”* (A1).

Entre appréhension et volonté d'être constructifs, les acteurs de la prévention spécialisée se situent dans une ambivalence notable. En fonction de son statut, chacun espère la démarche d'évaluation de la qualité comme un processus utile, voire même comme une opportunité: levier de réflexion: *“une façon de parler de son travail (...) un moment ou un moyen de*

*penser le travail, d’y réfléchir”(E3) ou bien encore un outil stratégique pour “contribuer à une vision un peu plus nette de la place que nous occupons aujourd’hui dans notre mission” (E6).*

### **3-1-3 Des obstacles manifestes**

Le changement du modèle évaluatif des structures et la part d’inconnu qu’il induit entraînent un certain nombre de questionnements chez les professionnels. Des interrogations émergent sur un probable décalage entre les attendus et la manière dont les services ont l’habitude de fonctionner. De même, l’éventualité de se trouver face à des écarts trop importants entre les items du référentiel (particulièrement les critères obligatoires) et les spécificités de la mission de prévention spécialisée sont sources de préoccupations: *“cet item ne correspond pas à notre action (...) comment on fait pour être évalué sur un item qui n’est pas dans notre travail?” (E1), “ça me pose question cette histoire de l’évaluation de la personne sur nous, devant nous” (E2), “moi ça me pose question par rapport à nos principes d’anonymat, de non mandat et de libre adhésion” (E4).* Les interrogations concernent essentiellement la manière dont les services vont pouvoir s’adapter au nouveau modèle et comment ils vont articuler leurs pratiques avec des exigences qui étaient jusqu’à présent assez éloignées de leur culture: *“un cadre assez contraignant et rigide que la prévention spécialisée ne connaissait pas” (D3).* Les questions soulevées font à la fois référence à la pertinence du format de l’évaluation au regard de la pratique mais aussi aux impacts possibles d’un excès de formalisation sur le travail au quotidien: *“peut-être que ça va le rendre plus difficile sur certaines choses?” (E5).*

Par ailleurs, le changement de dispositif évaluatif est perçu comme un système complexe à saisir: *“comprendre ce que ça allait être, euh enfin de quoi il allait retourner” (D2), “en prévention je dois avouer que c’est un peu flou” (E5), “certains points peuvent paraître abscons” (E3).* Cet état de fait représente une source d’incertitudes notamment liées à la mise en oeuvre: *“je ne voyais pas trop (...) comment ça allait prendre forme” (E3), “je peux pas savoir comment ça va se passer quand les 2 évaluateurs vont venir (...) j’ai jamais vécu ça donc je sais pas comment ça va se passer” (E1), “peut-être qu’il y a des endroits où on estimera que ça va être compliqué de répondre” (E4).*

Le manque de connaissance du nouveau format suscite de nombreuses inquiétudes concernant la complexité de l’exercice, la terminologie spécifique utilisée ou bien encore le

pilotage du processus: *“t’as l’impression que tu pourras répondre à rien, quoi, que tu pourras justifier de rien” (D4)*, *“avant c’est vrai que ce qu’on avait pu entrevoir les uns les autres (...) c’était je dirais quelque chose peut-être de beaucoup plus... enfin ça semblait plus simple on va dire, ça semblait peut-être plus accessible” (D5)*.

Les résultats issus des entretiens pointent une quantité importante de difficultés ressenties par les professionnels liées essentiellement à la perspective de devoir formaliser des pratiques, avec le risque d’une démarche trop réductrice ou artificielle: *“la difficulté pour la direction c’est de le ramener à un niveau de compréhension qui soit le nôtre, dans notre pratique historique et dans la mission” (D3)*, *“si tu ne fais pas attention, tu te retrouves à être exécuteur plutôt qu’acteur” (E2)*.

## **3-2 L’APPROPRIATION DE LA DÉMARCHE**

### **3-2-1 Le travail préparatoire**

La phase de préparation à l’évaluation représente une étape essentielle pour les services de prévention spécialisée. Elle permet de se situer dans l’environnement actuel, avec ses nouveaux attendus, dans une logique d’amélioration: *“il s’agit pas de renier ce qu’on a fait, il s’agit de voir comment on va aller plus loin en remettant le tout où ça doit être” (D5)*, *“savoir ce qui ne marche pas et qu’est-ce qu’on doit mettre en place pour que ça puisse marcher, enfin c’est là qu’il y a l’essentiel” (A1)*.

De manière générale, le travail préparatoire est envisagé dans la continuité de l’évaluation interne datant d’il y a 3 ans, ce qui permet d’avoir une base sur laquelle se référer pour organiser l’évaluation de la qualité. Les directeurs en particulier font part de leur expérience pour aborder la question du pilotage du processus évaluatif. Ils s’appuient sur les outils déjà établis, notamment le projet d’établissement ou encore des procédures spécifiques en matière de réglementation. La recherche de modèles pré-existants, envisagés comme perfectibles, semble faciliter l’entrée dans la démarche d’évaluation: *“ce que je vois de l’évaluation externe en fonction de l’expérience qu’on a vécue sur l’évaluation interne” (D2)*, *“des outils on en a déjà, en fait on se rend compte qu’on a des choses qui sont mises en place, qui peuvent être plus ou moins perfectionnées, mais on n’est pas du tout sur du zéro, zéro traçabilité, etc” (D4)*, *“Après la cheffe de service elle a aussi une expérience dans d’autres*

*dispositifs donc ça permet de réfléchir et dire voilà on sait que ça ça peut être fait de telle manière, ça peut être bien, tout dépend de ce qu'on veut en faire" (D4).*

Au travers des entretiens exploratoires, nous avons compris que la place accordée à l'expérience est cruciale pour l'ensemble des répondants, puisqu'elle sert de support à la réflexion et aux échanges engagés. Les attentes sont nombreuses quant à la manière d'utiliser la pratique professionnelle comme socle à l'évaluation: *"ça nous oblige à discuter et à essayer de voir de façon plus...plus parlée ce qui n'est pas souvent dit" (E2), "l'intérêt de ce travail c'est pas dans le remplissage d'une grille d'évaluation, c'est dans la réflexion que ça nous oblige à un moment donné à se poser, à lever le nez du guidon et à réfléchir un peu à la pratique. Et à la pertinence de la pratique et à l'adaptation, à l'évolution" (D1), "un partage commun d'expériences, de questionnements, de discussions sur des situations" (E3).* Dès lors la valorisation de l'expérience et des pratiques internes propres à chaque service rassure et favorise la réduction des attitudes de réserve: *"mais finalement en valorisant, en mettant des mots, d'autres mots sur ce qu'on fait, on se rend compte qu'on arrive à répondre globalement aux attendus de la HAS" (D4), "avec les 2 ateliers qu'on a eus, on se rend compte qu'on est finalement pas à côté de la plaque" (D4).*

En outre, le travail préparatoire est une occasion pour les professionnels de terrain de faire un pas de côté pour avoir un regard critique sur leur pratique et ainsi l'analyser: *"parfois il faut reprendre une photo d'il y a 10 ans pour dire bah oui ça a beaucoup changé. Ou pas beaucoup changé mais ça a changé" (E4), "sortir de la routine (...) ça permet de nous obliger à regarder un peu en arrière et à changer de perspective" (E4), "ça me permet de parler concrètement du travail, de réfléchir aussi sur...même un côté un peu intellectuel, les histoires de concepts, voilà" (E3).* Ainsi nous constatons qu'il est important pour les professionnels de s'extraire des routines quotidiennes pour structurer un cadre de connaissance pertinent dans lequel ils puissent inscrire leurs pratiques: *"on s'aperçoit que les différents critères qu'on va rencontrer, c'est quand même déjà des choses qu'on fait" (D5), "ça permet un peu de (...) mettre en forme, de formaliser un certain nombre de choses qui sont comme des bribes éparses et qui ne sont pas forcément mises dans...comment dire? Dans une logique." (E2).*

Le temps de préparation à l'évaluation garantit par ailleurs une meilleure compréhension du cadre de référence actualisé et permet à chaque structure de se situer par rapport à la mise en

conformité: *“ça permet aussi de reprendre le texte, de bien voir les choses” (D5)*, *“ça permet d’être à niveau pour le jour de l’évaluation, d’avoir les choses faites et de savoir les manquements qu’il y avait jusqu’ici” (E5)*. Il fournit un éclairage sur l’aspect réglementaire exigé et amène les services à envisager la mise en place d’outils utiles et utilisables, qui signifient quelque chose pour les professionnels dans leur pratique du quotidien: *“un moment où on va pouvoir retravailler un certain nombre de choses, améliorer des process, peut-être améliorer des outils ou en inventer” (D5)*.

### 3-2-2 L’accompagnement

Dans une volonté de soutien aux associations de prévention spécialisée, l’EMS a encouragé l’accompagnement du travail préparatoire par un consultant externe. Cette personne -que nous nommons B.- a donc réalisé des ateliers personnalisés avec l’ensemble des services, sur une période d’environ 8 mois jusqu’à la visite d’évaluation. Les bénéfices de cet accompagnement sont nombreux et sont mis en avant dans chaque entretien mené. Tout d’abord cela permet d’obtenir un éclairage technique sur les attendus de la nouvelle formule évaluative, ainsi qu’une meilleure lisibilité en terme d’organisation ou d’apprentissage documentaire: *“le fait d’être accompagnés pour préparer l’évaluation, quelque part ça simplifie la tâche parce que celui qui nous accompagne connaît les processus d’évaluation” (E4)*, *“lorsque B. nous parle de certaines choses bien précises, c’est là qu’on se dit ah tiens j’avais pas ça en tête” (E6)*.

Les professionnels soulignent le rôle de traducteur de B., notamment sur les questions d’ordre réglementaire, ainsi que l’esprit de synthèse dont il fait preuve: *“il adapte son discours à nous” (E5)*, *“il nous forme pour mieux appréhender, pour mieux observer les attendus autour de la démarche d’évaluation externe” (E6)*. Ses compétences pédagogiques sont souvent relevées: *“je pense que B. il apporte quand même quelque chose parce que dans tout ce qu’il propose il prend en compte la prévention spécialisée et ce qu’on fait” (E5)*, *“dans son discours l’expérience se fait ressentir (...) il sait de quoi il parle (...) il a vraiment le souci pour le coup de pédagogie, il a ce côté pédagogique dans la transmission de savoirs” (E6)*, *“oui pour nous aussi parce que B. a dû user de pédagogie pour expliquer ces termes là, cette terminologie de traceur et tracé” (D3)*.

Les professionnels mettent en évidence le rôle d'incitateur de B. et sa capacité à encourager une dynamique réflexive: *“le fait qu’il nous interroge ou bien qu’il nous pousse un peu sur certains points, ça nous fait bien avancer” (E4)*, *“ça reste quand même un moteur dans ce groupe de parole. Il nous apporte le point de vue extérieur et ça c’est essentiel pour nous faire réfléchir, nous faire avancer, c’est essentiel sur le fait de faire ce travail sur soi (...) s’il n’était pas là on serait entre guillemets dans l’entre-soi” (E6)*, *“l’impact de cet accompagnement c’est qu’on va creuser beaucoup plus, on va aller un peu plus au fond des choses” (E4)*.

Rassurant sur la conformité aux attendus et valorisant les pratiques professionnelles, B. représente un élément facilitant l’analyse: *“c’est quelqu’un qui facilite ce travail. Il a une façon d’amener les choses, une ouverture qui moi me plaît beaucoup” (E3)*, *“B. est un élément facilitateur à la prise de recul collective, à mettre des mots sur ce qui se passe” (E1)*. L’ensemble des répondants trouve un bénéfice important au format collaboratif proposé lors de cet accompagnement, qui encourage un travail à la fois réflexif et concret, constructif pour les participants: *“on trouve des compromis et des consensus entre nous sur lesquels au final on discute” (E1)*, *“il est fort aussi pour ça (...) non seulement il arrive à nous faire participer, à avoir justement quelque chose d’assez interactif, et après à bien retranscrire ce qui en sort, ce qui en découle de tout ce qu’on peut se dire dans ces moments là” (E3)*, *“on fait des choses un peu collectives (...) c’est une espèce de tambouille dans laquelle tout le monde participe, il y a certains qui ramènent quelques éléments, d’autres abondent ou pas” (E2)*.

Nous ajouterons pour finir que la place de tiers extérieur de B. favorise la coopération entre les professionnels, dans la mesure où cela permet à ceux-ci de s’extraire d’éventuels enjeux internes qui pourraient être des freins au travail collectif: *“il a une position aussi qui permet, peut-être, une autre circulation de parole, une autre organisation de ce travail” (E3)*, *“avoir une personne extérieure, elle peut aussi parfois poser des questions où y a pas d’enchevêtrement, où y a pas d’enjeu pour elle autre que celui d’intervenant extérieur, où elle peut se permettre de poser la question quoi... où ça va pas forcément être bloquant alors que ça pourrait être lu différemment parfois si c’est posé soit par le chef de service soit par le directeur” (D5)*, *“c’est intéressant d’avoir des regards extérieurs sur notre travail, sur le sens qu’on y met, sur la manière dont on le fait, sur la manière dont on l’envisage” (D1)*, *“une personne neutre et objective ça permet aussi collectivement de faire progresser la discussion” (E1)*.



### 3-2-3 L'enjeu du sens

La question du sens représente une dimension fondamentale dans la perception de l'évaluation, notamment par la manière dont les professionnels de la prévention spécialisée se saisissent du travail préparatoire. Cette longue période précédant la visite d'évaluation de 2 jours revêt une importance capitale: *“on y trouve beaucoup plus de sens, dans cette recherche de réflexion et dans cette volonté de prise de recul, de progression et d'amélioration” (E6), “finalement heureusement qu'on l'a ce temps de travail préparatoire, oui parce que sinon tu te dis tu coches une liste, ça j'ai, ça j'ai pas et puis tu t'arrêtes à ça” (D4).*

L'implication des acteurs et leurs capacités de coopération permettent une contribution collective qui donne du sens à la démarche: *“c'est que l'équipe puisse se saisir de ça, en y apportant sa touche, de manière à ce que ce soit incarné aussi” (D5), “le fait de travailler sur quelle forme ça peut avoir et surtout qu'est-ce qu'on en fait. Ce qui est intéressant avec B. c'est que...de remettre à chaque fois du sens derrière un outil obligatoire” (D4), “toutes ces choses là les imager en disant...bah oui moi je fais ça, ce qui relance les discussions de manière à ce que ce soit pas vide. Il faut effectivement que l'équipe ressorte les choses, qu'elle les mette en lien” (D5).*

Les bénéficiaires du format proposé ainsi que l'entrée en action contribuent à l'adhésion des professionnels et favorisent un cheminement dans le processus d'appropriation: *“je trouve qu'il donne à réfléchir, lui et puis l'action elle-même, tu vois de faire ce travail préparatoire et ça j'aime bien” (E3), “la façon dont on le fait...finalement ça transforme une corvée en travail utile et intéressant” (E4), “j'ai trouvé que là il y avait vraiment un intérêt concret” (E3).*

Certains répondants font également part de l'évolution de leurs propres perceptions concernant la préparation à l'évaluation externe: *“cette émulation c'est peut-être aussi un moyen de nous faire évoluer dans notre pratique” (E3), “alors que j'étais plutôt réfractaire au départ, j'ai trouvé que c'était extrêmement positif” (D2), “dans un premier temps, moi je pensais que l'évaluation ça serait encore un truc parmi tant d'autres, qui aurait pas forcément un impact (...) j'ai trouvé que là il y avait vraiment un intérêt concret” (E3), “peut-être que mes représentations de l'évaluation sont en train de changer, qu'elles évoluent?” (E3).*

Nous noterons pour finir que la phase de préparation représente un élément essentiel pour que les professionnels trouvent du sens à la démarche d'évaluation de la qualité. Tous les répondants sans exception, quelle que soit la fonction exercée dans leur structure, ont accordé une place très importante à l'accompagnement proposé, ses conditions et ses bénéfices. Cela peut s'expliquer par le fait que les entretiens ont été menés au cours de la période où le travail préparatoire a été engagé avec le consultant.

#### ***4- DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS MANAGERIALES***

La dernière partie de ce travail sera consacrée à la mise en regard des résultats issus de la recherche exploratoire avec les éléments mobilisés dans la littérature. Nous montrerons que les concepts choisis permettent de comprendre les mécanismes qui s'opèrent chez les individus dans un contexte de changement, tant au niveau du cadre cognitivo-affectif dans lequel ils évoluent, que dans les réponses qu'ils vont tenter de trouver pour y faire face. Nous proposerons par ailleurs des recommandations managériales en lien avec la problématique initialement posée.

##### **4-1 DISCUSSION**

Les résultats qui ont été exposés précédemment, couplés aux observations consignées en ANNEXE I, montrent que le changement du dispositif évaluatif des ESSMS a mis les services de prévention spécialisée devant une situation inédite, provoquant une rupture certaine dans leurs habitudes d'évaluation ainsi qu'une façon nouvelle d'appréhender la notion plus large de *qualité*. Cette situation de "*changement écologique*" (MOUHLLI, 2018) représente un évènement nouveau, une interruption dans l'environnement connu jusqu'alors. Les perceptions du changement ont généré une grande incertitude chez les professionnels, qu'ils soient éducateurs ou managers, quant à la mise en œuvre de la démarche d'évaluation de la qualité: échéances à respecter et organisation concrète dans un premier temps. Au-delà de l'obligation réglementaire à laquelle elles sont soumises, les structures ont par la suite toutes questionné la notion du *sens* de ce nouveau format évaluatif. Nous retrouvons bien dans ces résultats l'état d'esprit et les réserves des acteurs du champ médico-social, exprimés dans la littérature professionnelle à l'aube des premières évaluations rénovées. La reprise du champ médico-social par la HAS -et donc par le secteur sanitaire- a profondément déstabilisé

les acteurs et a ainsi soulevé de nombreuses interrogations. La perplexité face à un modèle évaluatif et des attendus éloignés de leur réalité a suscité des craintes relatives au possible décalage entre les pratiques spécifiques de la prévention spécialisée et le contenu du référentiel unique. Face aux risques d'incohérence et aux difficultés perçues pour eux-mêmes et pour les organisations, les professionnels ont fait état de nombreuses préoccupations.

Les résultats de notre recherche soutiennent en ce sens les travaux de Céline Bareil, qui défend le caractère naturel des préoccupations ressenties par les individus en situation de changement. Les professionnels n'étant pas des acteurs passifs dans la démarche d'évaluation, il est légitime que leur expérience soit empreinte de doutes sur la finalité du changement, sur leur propre rôle et sur les conséquences pour la structure. A la lumière du modèle des 7 phases de préoccupations (BAREIL, 1999), nous avançons le fait que les acteurs de la prévention spécialisée se situent essentiellement au niveau des phases 4 à 6 à l'heure où la présente recherche est menée, avec des variations d'intensité en fonction des individus et de leur rôle dans l'organisation (expérience de la démarche qualité, formation-métier, degré de responsabilité, etc).

Dans la phase 4, les professionnels s'interrogent sur la nature du changement de l'évaluation; ils souhaitent avoir des réponses et des précisions dans le but de réduire leurs incertitudes. Pour cela, ils cherchent les informations qui vont leur permettre de mieux cerner les enjeux du changement: les directeurs des services ont participé dans ce sens à des réunions dédiées avec l'autorité de tarification et l'organisme évaluateur (commun à l'ensemble des 5 structures). Les éléments de réponse apportés ont ensuite été communiqués aux équipes de terrain. Ainsi, comprendre la finalité du changement a permis une meilleure acceptation et contribué à donner un certain sens à la démarche (GIRAUD et al., 2013).

Une fois le niveau d'information suffisant pour s'engager de façon opérationnelle dans la démarche d'évaluation, les acteurs ont intégré les tenants et les aboutissants du changement. L'entrée dans la phase 5 les amène à expérimenter le changement et en conséquence à douter de leur capacité à le mettre en œuvre: c'est ici que se cristallise l'essentiel des limites et difficultés évoquées par les répondants. Les professionnels se demandent s'ils pourront s'adapter au changement du système d'évaluation, mais surtout de quelle manière.

A cet endroit, l'étape de travail préparatoire constitue l'entrée en action des acteurs. La phase 6 permet une réelle implication de tous les acteurs, qui sont amenés à collaborer par le biais d'ateliers réguliers pour préparer les 2 jours de visite d'évaluation.

Nous comprenons ainsi l'importance de prendre en compte la dimension humaine dans la gestion du changement. Cette variable s'inscrit pleinement dans la lignée des études de Céline Bareil et chercheurs associés, mais aussi dans les travaux de Laurent Giraud et ses collaborateurs, pour qui "*le facteur humain apparaît comme l'un des facteurs-clés (...) de tout effort de changement*" (2013).

L'anticipation et la préparation constituent des leviers fondamentaux afin que les professionnels se situent dans une dynamique d'ouverture et d'appropriation du changement. De même, leur engagement leur permet d'accepter progressivement la nouvelle réalité à laquelle ils sont confrontés. Ainsi, la récurrence des items liés à la notion de *sens* nous montre que ce dernier constitue une condition essentielle pour que les acteurs assimilent le changement. Tous les répondants, sans exception, ont insisté sur la nécessité d'avoir une perspective éclairée de la nature et des finalités du changement de dispositif évaluatif pour pouvoir s'impliquer dans la construction d'une vision commune, à travers laquelle ils puissent se reconnaître.

A la lumière des éléments concrets dont les professionnels ont fait part, nous pensons que l'expérience de cette phase de préparation s'inscrit dans le processus de *sensemaking* que nous avons mobilisé en première partie, et particulièrement dans sa dimension collective théorisée par K. Weick. Par le biais des interactions et de la collaboration, les professionnels ont partagé leurs expériences, confronté des points de vue différents et complémentaires au sujet de leurs pratiques. En prenant le temps de faire un pas de côté, ils ont cherché à collecter des indices leur permettant de comprendre leur nouvelle réalité et de réduire son caractère flou. Ils ont exploité des informations, parfois incomplètes ou désordonnées, essayé d'extraire de leur expérience -individuelle et collective- des éléments perçus comme utiles pour poursuivre leur action. Ensemble, ils ont cherché à gérer l'équivocité de la situation, nourris par leur capacité à faire des consensus, afin de trouver des réponses satisfaisantes dans leur quête d'un indispensable équilibre.

Les résultats de notre recherche soutiennent l'idée que le processus de *sensemaking* ne s'opère pas uniquement lors d'une situation de crise. Le changement constitue également un élément à partir duquel peut se construire le processus de *sensemaking*, comme le démontrent un certain nombre d'études (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010, MOUHLI, 2018, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021).

Grâce au travail préparatoire, les professionnels de la prévention spécialisée ont peu à peu *ré-ordonné* leur contexte d'action. En s'appuyant sur leurs expériences, ils ont trié, organisé et sélectionné des éléments qui leur semblaient pertinents et cohérents pour affronter l'évaluation de la qualité. Les situations auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien, les valeurs portées par l'organisation mais également les outils pré existants ont ainsi constitué des supports à partir desquels les acteurs ont structuré et rationalisé leur nouvelle réalité: ils ont donc *énacté* leur environnement (BOUTIBA, KAMMOUN, 2015, TAHRI, ELKADIRI, 2016, BOURBOUSSON et al., 2023).

Les résultats de la recherche nous éclairent sur la pluralité des ressources mobilisées par les professionnels pour produire du sens.

Tout d'abord nous pouvons citer l'action commune et la participation active (AÏSSANI, BORDES, 2007, AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, 2021): dans le cas que nous exposons, toutes les structures ont choisi de réaliser ce travail préparatoire de façon collective. Dans les 3 services comptant moins de 10 salariés, l'intégralité de l'équipe a participé aux ateliers et dans les 2 autres associations, des commissions ont été constituées avec une diversité représentative des personnels. Cela démontre la volonté des structures d'impliquer les professionnels et de les fédérer autour de la co-construction d'une démarche élargie et cohérente (PERRIN, FABBRI, 2016). Dans cette continuité, nous tenons à évoquer la notion d'engagement, qui représente le point essentiel soutenant l'appropriation du changement par les individus. En nourrissant l'action collective, ils font évoluer le processus de construction de sens (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010, BOURBOUSSON et al., 2023). Ensuite le retour d'expérience: en faisant référence à des modèles passés, les acteurs s'appuient sur des connaissances ou savoirs-faire antérieurs pour progresser et élaborer un langage commun (BEN FREDJ BEN ALAYA, 2007, GODE, 2011). Les professionnels interrogés ont tous mentionné le fait que la pratique représente le socle sur lequel doit impérativement se fonder la démarche d'évaluation. C'est la condition fondamentale pour que le nouveau format évaluatif devienne réellement source d'amélioration (CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021). A ce titre, leurs attentes sont nombreuses quant à la manière dont ce travail de valorisation de leur pratique pourra se pérenniser.

Enfin il semble pertinent d'évoquer la notion d'identité. Dans ce contexte de transformation du modèle d'évaluation par un rapprochement avec le secteur de la santé, il apparaît que l'identité du champ médico-social -et particulièrement celle de la prévention spécialisée avec

ses spécificités d'action- peut être menacée. L'identité représente donc un point d'ancrage autour duquel peut s'élaborer le *sensemaking* (MAITLIS, SOHNENSHEIN, 2010).

Pour clore la mise en perspective des résultats de la recherche avec les éléments issus de la littérature, il convient certainement d'aborder la question de l'accompagnement. Il constitue un levier majeur de réussite du travail préparatoire à l'évaluation dans le sens où il a permis de rendre le processus de maturation constructif pour les acteurs. Nous avons constaté au cours des entretiens menés que les professionnels ont accueilli avec enthousiasme la proposition de l'EMS de garantir une aide pour effectuer l'organisation du travail en amont de l'évaluation. Aussi il apparaît incontournable d'associer le processus de *sensemaking* avec celui de *sensegiving*, en indiquant en quoi ils sont complémentaires.

Nos résultats ont montré que l'objectif du *sensegiving* consiste à fournir aux parties prenantes du changement un certain nombre d'informations indispensables à la bonne compréhension du contexte. Dans le cas présenté, cette phase a été portée essentiellement par le consultant externe B. et dans une moindre mesure par les directeurs des services, qui ont surtout coordonné le pilotage de la démarche. De nombreux travaux désignent le cadre ou le manager comme la personne endossant le rôle de *sensegiver*, celui qui donne une vision et une direction au changement et fait naître une dynamique (BAREIL, 2009, PERRIN, FABBRI, 2016, MOUHLI, 2018, CORRIVEAU, BELIVEAU, 2021). D'autres perspectives mentionnent les effets positifs d'un acteur tiers dans la fonction de *sensegiving* (SCHMITT, HUSSON, 2015, BOURBOUSSON et al., 2023). Nous retiendrons pour l'heure cette seconde approche, dans le sens où elle est particulièrement innovante dans le cadre de la préparation à l'évaluation de la qualité pour la prévention spécialisée du territoire eurométropolitain.

Les résultats de notre recherche mettent en évidence la fonction essentielle de B., qui prend en considération les émotions et représentations des professionnels. Il communique les informations relatives au changement, explicite et clarifie les attendus, les modalités et les enjeux de l'évaluation externe. En proposant un format d'accompagnement adapté aux besoins de chaque structure et en rassurant les acteurs, l'accompagnant incite à l'expérimentation et la coopération. Il a une fonction de guide et de soutien, tout en soutenant la mise en œuvre du travail préparatoire.

Il convient de souligner que dans le cas présent, les directeurs des services de prévention spécialisée sont tout à la fois destinataires et gestionnaires du changement. Au cours des

entretiens, ils ont d'ailleurs mentionné que leur fonction et leur niveau de responsabilité implique des préoccupations différentes de celles des équipes. Cela soutient l'étude de Carolyne Rousseau et Céline Bareil (2016) qui montre l'importance de prendre en considération les niveaux d'appropriation du changement des cadres: en effet ceux-ci ont un rôle primordial dans la gestion du changement et de sa conduite auprès de leurs équipes. A ce titre, la présence de B. a permis d'apporter la connaissance suffisante et une structure sur laquelle ceux-ci ont pu s'appuyer pour mener et coordonner le travail préparatoire.

Par ailleurs, les résultats montrent combien l'influence de B. est bénéfique pour les équipes: il permet aux professionnels de se poser des questions, de s'exprimer et incite à aller plus loin dans la réflexion. Il permet d'analyser et d'objectiver le contexte dans lequel la démarche d'évaluation s'inscrit pour que les individus élaborent leurs propres réponses. Une bonne partie des répondants a évoqué cet accompagnement comme une formation, un espace d'apprentissage où réflexion et action s'alternent afin de développer les capacités des professionnels à faire face au nouveau modèle évaluatif. En tant que facilitateur, le *sensegiver* influence les représentations des individus et leur permet d'accéder à un niveau de connaissance permettant de nourrir le processus de *sensemaking* (SCHMITT, HUSSON, 2015, PERRIN, FABBRI, 2016).

Enfin, nous comprenons au travers des résultats obtenus que *sensegiving* et *sensemaking* constituent des processus qui se succèdent tout au long du travail préparatoire. Ce faisant, ils réduisent les préoccupations et favorisent l'appropriation du changement du modèle évaluatif par les professionnels. Nous avançons donc que c'est l'articulation de ces 3 notions qui semble permettre aux professionnels de la prévention spécialisée de s'approprier une nouvelle réalité. Par le passage à l'action collective, le changement devient tangible et revêt une consistance permettant aux individus de se projeter dans un nouveau contexte. L'analyse des résultats de la présente recherche tend à montrer que plus l'équivocité de la situation de changement se réduit, plus les acteurs parviennent à dépasser l'obstacle de la contrainte réglementaire, en trouvant des significations aux attendus de formalisation cohérentes avec leurs pratiques de terrain. En ce sens, nous apportons des éléments qui viennent appuyer l'hypothèse d'une dynamique commune aux 5 associations de prévention spécialisée en matière de pilotage et d'appropriation de la démarche d'évaluation.

## 4-2 RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

L'expérience de l'évaluation des professionnels de la prévention spécialisée révèle que le changement de format représente une transformation de leur regard sur la démarche qualité dans son ensemble. L'exigence de formalisation des pratiques et la mise en place d'outils spécifiques représentent parfois une nouveauté supplémentaire pour certains services, qui ne maîtrisent pas cette dimension désormais obligatoire de l'amélioration continue de la qualité. En effet selon son contexte associatif propre, chaque service ne possède pas les mêmes bases en matière de documents réglementaires. Avec une tradition forte d'oralité, la prévention spécialisée entre dans une nouvelle dimension, en particulier les petites structures.

Le contexte dans lequel elle s'inscrit implique que dorénavant l'évaluation doit être un processus continu et intégré dans la vie des établissements. Il apparaît que ce processus est en marche et que les professionnels commencent à assimiler cet état de fait.

Au regard des éléments collectés et analysés précédemment, il nous semble crucial de poursuivre cette dynamique sur le long terme. A partir d'une vision partagée et de la récente construction d'une nouvelle structure collective, il serait intéressant que les services entretiennent cet apprentissage, basé sur les pratiques professionnelles. En ce sens, les directeurs ont un rôle prépondérant à jouer, en devenant à leur tour des *sensegivers* auprès des professionnels de terrain. Forts de l'expérience présente et des bases posées, ils seront en capacité d'entretenir des espaces articulant réflexion et action pour mobiliser les acteurs et les engager pleinement dans une évolution continue, afin qu'elle représente un cadre de référence en matière d'amélioration de la qualité des services. Ils veilleront à recueillir les attentes des équipes et à maintenir des temps de collaboration réguliers pour que les professionnels continuent à faire des liens entre pratique et qualité, dans un souci toujours constant de donner du sens et de la cohérence aux outils mobilisés et à l'action dans son ensemble.

Enfin nous avançons l'idée que l'engagement de la prévention spécialisée dans la nouvelle démarche d'évaluation de la qualité représenterait une opportunité pour les services de réaliser un retour d'expérience constructif. La connaissance ainsi produite pourrait certainement constituer un matériau qu'il serait nécessaire de faire valoir auprès de la HAS, notamment en termes de bonnes pratiques, dans l'idée de faire évoluer le référentiel pour y intégrer des critères adaptés aux spécificités de la prévention spécialisée. En plus de valoriser



une action éducative encore trop peu visible dans le secteur social et médico-social, cela contribuerait à reconnaître la capacité de résilience des structures. A cet égard, nous préconisons que les associations travaillent ensemble dans cet objectif en vue des prochaines échéances évaluatives.

## CONCLUSION

L'objet de ce présent mémoire consistait à explorer l'engagement des services de prévention spécialisée dans la démarche d'évaluation de la qualité renouvelée. Nous nous sommes questionné sur la manière dont les professionnels donnent du *sens* à cet exercice inédit, afin de transcender l'obligation réglementaire et une contrainte de formalisation pouvant paraître excessive et déconnectée des réalités du terrain.

Le changement du dispositif évaluatif a en effet produit une perte des repères connus jusqu'à présent et par conséquent, les acteurs ont dû envisager les perspectives à venir dans des dispositions de confusion et de perplexité. C'est pourquoi il nous a semblé pertinent de structurer notre recherche autour du vécu des professionnels, de leurs perceptions et de leurs comportements.

En vue d'ancrer ce travail dans une perspective théorique, il nous a paru indispensable de rappeler les enjeux de l'évaluation dans le champ médico-social. Puis une littérature orientée vers la notion de sens en contexte de changement, mais également vers la gestion humaine de celui-ci a été mobilisée. De l'identification des préoccupations à l'analyse des caractéristiques et finalités du *sensemaking* et du *sensegiving*, nous avons cherché à comprendre les facteurs d'appropriation du changement.

Le support de la recherche qualitative présentée repose sur une étude de cas, qui apparaît comme un terrain riche d'informations. Essentiellement portée en direction de la structure où nous exerçons, elle a été élargie à l'ensemble des services de prévention spécialisée du territoire de la métropole strasbourgeoise, dans une volonté d'apprécier plus largement la dimension expérientielle de l'évaluation.

Les données recueillies nous ont permis d'extraire des résultats conséquents, qui fournissent des éléments de réponse à notre problématique. Au regard du cadre conceptuel choisi et au terme de notre réflexion, nous sommes en mesure d'identifier 3 variables communes à l'ensemble des professionnels sollicités.

En premier lieu, l'anticipation et la planification de la démarche d'évaluation représentent des facteurs incontournables: ces étapes permettent de donner une vision au changement. En effet, les parties prenantes ont compris quelle en était la ligne directrice mais aussi la signification. En s'interrogeant sur la nature et la finalité du changement de dispositif

d'évaluation de la qualité, elles ont trouvé un certain niveau de *sens* en se représentant la démarche. Elles ont été en mesure de s'engager dans le processus et de réfléchir aux conditions de sa mise en œuvre.

Ensuite, nous retenons que la prise en considération des préoccupations des professionnels, par le biais de la proposition d'accompagnement dans la démarche par un consultant externe, s'est révélée très profitable. Cela a permis de réduire les phénomènes de doute et les réactions de défiance, grâce à l'influence positive du *sensegiver*. Son rôle s'est avéré essentiel pour mobiliser les équipes éducatives et de direction des différents services. En adaptant au fil de l'eau les modalités d'accompagnement et les méthodologies de travail en fonction des besoins, il a véritablement facilité le processus d'appropriation de la démarche d'évaluation. En favorisant l'accès à un niveau de connaissance et de raisonnement satisfaisant, il a permis aux professionnels de déterminer la manière dont ils souhaitaient cheminer.

Enfin, la dimension sociale du travail préparatoire à l'évaluation de la qualité représente une variable fondamentale dans le processus de construction de sens. L'expérimentation, les interactions et échanges entre professionnels, alliant réflexion et action dans une perspective collective, ont permis de capitaliser des éléments positifs, valorisants et signifiants issus de l'expérience, c'est-à-dire de créer du *sens*.

Ainsi, à la lumière de ces principaux leviers de *sensemaking*, nous soutenons que le *sens* permet aux équipes de s'adapter au nouveau contexte d'action qui s'impose à elles. Il serait d'ailleurs intéressant de compléter ce travail de recherche par la mesure des impacts de la démarche, à l'issue du processus d'évaluation de la qualité. Ceci permettrait d'avoir un recul par rapport à l'expérience vécue par les professionnels.

Et pour clore ce mémoire de recherche, nous ajouterons que l'enjeu à venir réside dans l'encouragement et le maintien du processus de construction de sens au sein des établissements, en tenant compte des attentes des acteurs en matière d'amélioration de la qualité et en valorisant la pratique de prévention spécialisée.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGE:

BATIFOULIER F., NOBLE F., *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale à l'heure de la transition de l'offre*, DUNOD, 2022, p. 390-405

### ARTICLES:

AÏSSANI Y., BORDES O., “Démarche qualité, sensemaking et émergence dans des structures de communication”, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 2007/29 (vol XIII), p. 59-90

AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., “Définition de la résilience organisationnelle par K.E. WEICK”, *Question(s) de Management*, 2021/5 (n°35), p. 43-49

BAREIL C., “Modèle diagnostique des phases de préoccupations: une approche utile dans la gestion des changements”, *Interactions*, 1999 (vol 3) n°1&2, p. 169-181

BAREIL C., “Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements”, *Gestion*, 2009/4 (vol 34), p. 32-38

BAREIL C., GAGNON J., “Facilitating the individual capacity to change”, *Gestion 2000*, 2005 (vol 22/5), p. 177-194

BAREIL C., SAVOIE A., “Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel”, *Gestion*, 1999 (vol 24) n°3, p.86-94

BOURBOUSSON C., IGLESIAS A., LAMETA N., LUISI G., MILLET M., “Crises et sensemaking dans un réseau territorialisé d'organisations: le cas des tiers-lieux corses”, *Management & Avenir*, 2023, p. 107-129

BRANDIBAS G., “Du processus au protocole, en passant par les procédures: repères, convergences et représentations”, *Les Cahiers de l'Actif*, 2020/7,8 (n° 530-533), p.63-75

CORRIVEAU A.M., BELIVEAU J., “L'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation des organisations”, *Ad Machina*, 2021(5), p. 34-52

GARREAU L., MOURICOU P., “Sens, objets et stratégies en pratiques dans un projet immobilier”, *Revue Française de Gestion*, 2012/4 (n°223), p. 137-152

GIRAUD L., AUTISSIER D., MOUTOT J.M., “Attitudes et comportements des salariés envers le changement: une étude longitudinale de la mise en place d’un changement organisationnel”, *Question(s) de Management*, 2013/2 (n°3), p. 37-52

GODE C., “Construire le sens par le retour d’expérience: le cas de l’Equipe de Voltige de l’Armée de l’air”, *Management & Avenir*, 2011/1 (n°41), p. 416-434

HERVE A.S., BOUKELAL A., “Evaluation et démarche qualité à l’aune du futur référentiel de la HAS”, *Les Cahiers de l’Actif*, 2020/7,8 (n°530-533), p. 135-165

LOUBAT J.R., “Evaluer quoi? Pour quoi faire et au bénéfice de qui?”, *Les Cahiers de l’Actif*, 2020/7,8 (n°530-533), p. 77-91

MAITLIS S., SONENSHEIN S., “Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick”, *Journal of Management Studies*, 2010 (vol47/3), p. 551-580

MOUHLI K., “Reconstruire collectivement du sens pour surmonter les effets du changement de dirigeant dans la TPE”, *Management & Avenir*, 2018, p. 85-108

PERRIN C., FABBRI R., “Rôle et posture d’un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d’une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale”, *Annales des Mines, Gérer & Comprendre*, 2016/2 (n°124), p. 29-40

ROUSSEAU C., BAREIL C., “Evolution de l’appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés”, *Question(s) de Management*, 2013/2 (n°3), p. 81-100

SAVIGNAT P., “De l’ANESM à la HAS: l’évaluation vers un deuxième cycle”, *Les Cahiers de l’Actif*, 2020/7,8 (n°530-533), p. 23-42

SCHMITT C., HUSSON J., “Du réparateur au facilitateur: changement de regard sur l’accompagnement”, *Entreprendre & Innover*, 2015/4 (n°27), p. 93-101

SOVRANO C., “L’évaluation dans les établissements sociaux et médico-sociaux: vers l’uniformisation et le renforcement du contrôle”, *Les Cahiers de l’Actif*, 2020/7,8 (n°530-533), p. 93-108

SPARR J.L., “Paradoxes in organizational change: the crucial role of leaders’ sensegiving”, *Journal of Change Management*, 2018 (vol18 issue 2), p. 162-180

TAHRI W., ELKADIRI I., “Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel”, *Question(s) de Management*, 2016/2 (n°13), p. 73-85