

Evaluer le travail social c'est le re-définir

L'approche proposée ici est celle d'un sociologue, dont la tâche est d'essayer de comprendre les enjeux sociaux de la question posée, celle de l'évaluation du « placement familial », l'un des secteurs du travail social. Il ne s'agira donc pas ici de dire ce que les acteurs de ce secteur devraient faire, mais de tenter de montrer ce qui se joue réellement dans cette question et éventuellement de voir si, en fonction de cette analyse, les moyens choisis pour arriver aux objectifs souhaités, y sont adaptés.

Ce texte repose sur des données qui viennent tant de recherches effectuées dans des entreprises, que du travail social. On voudra montrer que ces deux secteurs ne sont pas si différents l'un de l'autre qu'on le veut bien le croire, qu'il n'y a pas de mur étanche entre eux, que des logiques communes les traversent, et que l'un est fortement lié à l'autre : éduquer des enfants, c'est aussi les préparer à un métier, et aux rapports hiérarchiques qui le régissent. Il n'est donc pas étonnant qu'il y ait aujourd'hui des dispositifs d'évaluation et de réorganisation développés dans l'entreprise et importés dans le travail social, comme le management ou les démarches de certification ISO 9000.

Nous allons tenter de le montrer en faisant ressortir la « dimension humaine » de ces deux secteurs, plus particulièrement la dimension du langage, de la parole et de l'écrit, qui sont dans l'un comme dans l'autre non seulement présents mais structurants dans les pratiques productives (surtout celles des entreprises de service) comme pour les pratiques éducatives. On analysera ainsi quelques « micro-situations de travail », pour comprendre comment les dispositifs d'évaluation de celles-ci rendent compte du réel de ce travail-là, ou le ratent, et comment les sujets au travail se reconnaissent ou non dans ces définitions. L'originalité de notre approche, voisine de celle développée par les chercheurs réunis dans le réseau Langage et Travail (1), est de montrer que quand le vocabulaire au travail change, le travail lui-même change.

Les dispositifs d'évaluation du travail social actuellement « en gestation » dans le secteur du placement familial, interviennent dans un domaine qui est depuis ses origines basé sur de l'évaluation, en premier l'évaluation de ses « clients ». L'évaluation n'intervient donc pas dans le travail social comme un coup de tonnerre dans un ciel serein, il s'agit d'évaluer l'activité elle-même évaluative des travailleurs sociaux (dont celle des assistantes maternelles).

La question serait donc moins « faut-il évaluer le travail social ou non », que de se demander quelle évaluation, pour quels critères « d'efficacité sociale » de ce travail ? Et de comprendre dans quel rapports de forces financier et politique la question se pose.

1. Les normes ISO

Les normes ISO forment aujourd'hui une référence pour l'évaluation des activités industrielles et de service, devenue quasi hégémonique. Elles ont notamment inspiré les dispositifs d'accréditation dans le secteur hospitalier. Elles se résument par le slogan « écrire ce qu'on fait, faire ce qu'on écrit », et ont donc la prétention de dire ce que le travail est, « réellement ». De ce fait, les procédures écrites rédigées à partir de l'application de ces normes au travail réel, contiennent une certaine reconnaissance de ce que les salariés sont supposés « vraiment faire ». Surtout, une fois rédigées, ces procédures deviennent contraignantes, stipulant ce que les salariés doivent faire, ou devraient faire. Et s'ils ne travaillent pas selon ce qui est dit dans les procédures, ils sont « en non-conformité ». Dans ce sens, il s'agit donc bien d'un dispositif d'évaluation du travail, et cet esprit évaluatif est importé aussi vers le secteur sanitaire et social.

Nous définissons ces normes ISO comme un « espéranto organisationnel », soit un langage universel (elles sont traduites dans différentes langues) qui propose dans le monde entier une même « grille de lecture » des composantes principales des organisations, quelle qu'en soit la nature. Cette grille de lecture est destinée à rendre plus lisible et contrôlable le travail concret et l'enchaînement des différentes activités d'une entreprise, avant tout pour les représentants d'autres entreprises (grands donneurs d'ordre) ou pour les tutelles d'activités publiques (ex : accréditation du secteur sanitaire et social).

Ces normes se présentent sous la forme de documents écrits qui recensent, en une vingtaine de rubriques « abstraites », une série de composantes de n'importe quelle organisation supposées rendre compte de l'essentiel de son fonctionnement : politique qualité, service documentaire, management etc.

La construction de ce schéma organisationnel n'est pas neutre, son élaboration donne lieu à des discussions parfois violentes dans les commissions internationales d'élaboration des normes, mais on n'abordera pas cet aspect ici : il y a du point de vue sociologique toute une série de rubriques qui manquent, rien sur les conditions de travail, les salaires, le type de contrat du personnel etc

Ces normes s'appliquent de fait, que cela plaise ou non, aux secteurs les plus divers et variés du travail : entreprises publiques et privées, institutions, travail industriel et de service, enseignement, secteur de la santé et travail social. Ainsi avons-nous pu observer en Suisse des services du secteur sanitaire et social comme une équipe d'AEMO Justice ou une maison de retraite, qui s'étaient lancés tous deux dans la mise en oeuvre de ces normes, sans que cela leur était en quoi que ce soit imposé. La puissance et l'extraordinaire réussite de ces normes est d'être « passe partout », ce qui signifie :

-Que des activités apparemment aussi différentes que la production de yaourts ou les soins dans un hôpital ont quelque chose en commun, qu'il n'y a pas de cloison étanche entre les activités s'occupant de « l'humain » et d'autres qui seraient dans « la technique ».

Il y a en effet dans ces différentes activités une hiérarchie, une manière relativement standardisée de faire les choses, des techniques (pensons à toutes les installations hospitalières, mais aussi aux « techniques éducatives »), des documents écrits, des règles du permis et de l'interdit, des salaires.

Dans ce sens, les normes ISO participent de ce vieux mouvement de « désenchantement du monde » signalé jadis par le sociologue Max Weber.

Ce qui provoque des débats, de vieux débats, surtout dans les secteurs où on était supposé s'occuper de « l'humain ». On peut s'en plaindre, mais ce peut être aussi une nouvelle occasion pour se demander ce qu'on fait réellement.

Ce qui peut donner lieu ici et là à la création d'alliances inédites : le fait d'être tous confrontés aux normes ISO peut former une plate forme de discussion commune entre des métallurgistes, des agents de la Poste ou de France Telecom, des infirmières, des enseignants et des travailleurs sociaux. Ce genre de débats a parfois lieu dans des sections syndicales locales de la CFDT ou de la CGT.

Car si les normes ISO interrogent le statut de l'humain dans les activités sanitaires et sociales, elles interrogent aussi la place de l'humain dans le secteur industriel.

2. Un dispositif d'encadrement du travail

Ces normes et leur certification ne sont pas des « outils » qu'on manipule et dont on se sert, ce sont des dispositifs au sens de Michel Foucault : un ensemble très disparate de composantes et de phénomènes, du « dit » et du « non dit », du « matériel » et de « l'immatériel », reliés entre eux par une même logique, qui n'est d'ailleurs pas forcément celle voulue par les promoteurs du dispositif (2).

Les normes ISO ce sont entre autres des documents écrits (les formulaires préalables à partir desquels chaque entreprise doit remplir ses propres procédures), mais ce sont aussi : les commissions internationales d'élaboration des normes, les organismes certificateurs (comme en France l'Afaq, l'association française d'assurance qualité, et d'autres), des « boîtes » de conseil qui aident les entreprises à mettre en place leurs démarches, des auditeurs qui interviennent à la fin de ce travail de rédaction des procédures pour évaluer leur correspondance avec le travail réel, et d'autres composantes encore. Puis, fait partie de ce dispositif aussi « l'histoire de la mise en oeuvre de la démarche » : qui y a participé, qui en a été exclue, qui en a retiré des avantages, qui des inconvénients. Ce même concept de dispositif peut être appliqué avec succès aux dispositifs d'évaluation du TS, qui ne sont jamais seulement « techniques », mais sociaux comme ce travail lui-même.

Or, le paradoxe est que les démarches de certification elles-mêmes sont présentées par leurs promoteurs comme des approches essentiellement « techniques », qui « ne changent rien au travail », qui « ne changent rien à l'organisation ». Elles sont généralement mises en oeuvre par des services spécialisés et des cadres spécialisés (chefs de projet, responsables qualité), et ne pensent toucher que ce dont il est explicitement question dans les documents et les formulaires, et pensent avoir pour but principal l'obtention d'une certification.

Or, de fait, toute démarche de certification est prise dans les enjeux et les rapports de force singuliers de la conjoncture particulière de chaque organisation, qui définissent aussi, souvent à l'insu des promoteurs des démarches, les buts non-voulus ou non avoués, ainsi que les orientations fondamentales de la démarche.

Dans les démarches de certification, la certification proprement dite est comme la pointe d'un iceberg, le climat social, les conditions de travail, les rapports de pouvoir, les langages et les cultures en présence, en forment la partie immergée et le moteur réel.

Ainsi peut-on constater qu'une démarche de certification a été entreprise non seulement pour « faire comme le concurrent », mais aussi « pour savoir enfin, ce que font les exécutants réellement » (donc pour mieux contrôler leur travail), pour permettre à un nouveau directeur de mieux savoir ce qui se passe et « marquer son territoire », permettre au responsable de la démarche de faire carrière, ou dans le secteur sanitaire, résultent de la volonté d'un directeur administratif de diminuer le pouvoir médical et surtout, de la volonté des Tutelles, Conseils Généraux, élus, de « mieux savoir en quoi consistent les pratiques concrètes », et comparer différents services entre eux. Car pourquoi par exemple pour un « même » service il y a 10 assistantes sociales là, et seulement six ici ? Pourquoi ailleurs il y a un ratio moyen de 10 personnels pour 50 lits et ailleurs 10 pour 100 ? Qu'es-ce qui justifie ces différences ? Voilà le genre de questions auxquelles les normes ISO permettant aussi d'apporter certaines réponses.

Au fur et à mesure de leur mise en oeuvre dans une entreprise, on découvre que les différentes catégories de salariés ont chacune des motivations plus ou moins reconnues pour participer à une démarche : les techniciens, parce que la démarche va enfin « obliger les commerciaux à mieux rédiger les bons de commande », à partir desquels les techniciens travaillent, tel gestionnaire, car participer aux réunions le sort de l'ennui de son travail, la maîtrise, parce qu'elle craint que la démarche ne lui enlève certains de ses pouvoirs et qu'elle veuille « veiller au grain », rester indispensable.

On constate de même que chaque catégorie de personnel développe des formes de résistance spécifiques, selon le rapport qui s'établit entre ces normes et ce qu'elles modifient dans leurs conditions de travail.

Car ces normes ne décrivent pas le travail « tel qu'il est » (et les sociologues du travail, mais aussi les ergonomes, et les travailleurs sociaux quand ils essaient de définir leurs pratiques, savent combien il est difficile d'analyser le travail « tel qu'il est » !), elles en font ressortir certains aspects et elles le modifient :

-le seul fait d'écrire, et de décrire le travail, est déjà une modification, plus ou moins difficile à accepter selon qu'on est habitué à écrire dans son travail, mais aussi selon que l'on accepte ou non de penser qu'il peut se décrire=qu'on peut plus ou moins savoir ce qu'on fait

-ce que les normes invitent à décrire, et ce qui se passe dans 95% des manières de décrire le travail dans le cadre de ces démarches, c'est ce qui du travail est visible, traçable,

contrôlable : gestes, piles de dossiers traités, nombre de coups de fil passés, appareils et machines manipulés

Le rapport social dans lequel on travaille, et le bain de langage qui lui donne sens, sont le plus souvent « hors jeu » dans cette description, au sens où les promoteurs de ces démarches croient qu'il est neutre, transparent, n'a pas vraiment d'importance pour le travail.

Yves Clot (3) en donne une illustration frappante autant qu'amusante, qui concerne une usine de fabrication de pâtes, ayant un encadrement et une maîtrise exclusivement masculins, et des ouvrières féminines. Ces ouvrières ont développé entre elles un vocabulaire pour mettre en mots les différentes opérations ou les pièces de chaque machine, dans lequel figurent des termes comme « tirer la queue », « le bol », « le branleur », vocabulaire à connotation sexuelle que les ingénieurs mettant en oeuvre une démarche de certification dans cette entreprise veulent transformer en proposant des termes comme « ouvrir la boîte à volet directionnel », « le goulet d'approvisionnement », « le secoueur ».

Or, le commentaire que nous pouvons faire de cette situation est que ces ouvrières ont appris à travailler (ont été initiées au travail) avec « leurs mots à elle », dont on peut faire l'hypothèse qu'il « met en scène » notamment les organes génitaux masculins. Elles ont appris à travailler avec ces mots-là qui les « soude » entre femmes (contre l'encadrement masculin), ce sont ces mots qui guident leurs gestes. Cela explique qu'elles n'arrivent tout simplement plus à travailler quand on leur demande d'adopter le nouveau vocabulaire !

Elles s'en tirent finalement avec humour, et finissent par garder la plupart de leurs mots à elles, bien que le nouveau vocabulaire soit consigné dans les procédures officielles.

Car le langage soutient les gestes, permet de symboliser les gestes et ensuite les guide : même le travail industriel repose sur des apprentissages qui sont à la fois langagiers, symboliques et gestuels.

N'est-ce pas là aussi un point commun avec la pratique éducative, où un enfant finit par mettre « spontanément » ses mains sur la table et à ne pas parler la bouche pleine, parce qu'auparavant on lui a dit et répété « mets tes mains sur la table » et « ne parles pas la bouche pleine ! » ?

-Enfin, le but apparent d'une démarche ISO est une certification. Or, le chemin pour aboutir à cette certification peut varier grandement : actions commando pour obtenir une certification coûte que coûte afin de pouvoir répondre dans les délais à un appel d'offre, quitte à ce que

les procédures restent très superficielles, ou au contraire démarche approfondie de plusieurs années afin de favoriser l'appropriation des procédures Une démarche peut être menée de manière descendante, autoritaire, centralisée, et spécialisée, ou au contraire décentralisée, participative, généraliste, associant le maximum de participants et de services.

Une démarche peut reposer sur une philosophie dont le but essentiel est le contrôle, rédigeant les procédures dans un langage spécialisé et dans le moindre détail, ou au contraire viser à sauvegarder les champs de manoeuvre du personnel, avec des procédures minimalistes, rédigées en partie avec les mots des salariés concernés, afin de rendre le travail plus intelligent.

Dans tous les cas on obtient une certification : mais puisque le chemin pour y arriver n'est pas le même, puisque les histoires vécues et partagées pour construire la démarche ne sont pas les mêmes, le résultat final n'est pas le même non plus.

Cette remarque est essentielle pour les dispositifs d'évaluation, en l'occurrence dans le placement familial: le but est-il « un placement », ou un placement dans des conditions précises, en suivant un parcours d'explications, de ruptures, qui font que les chemins pour aboutir finalement à un placement et le résultat final de celui-ci, ne seront jamais identiques, et donc le « vrai résultat final » non plus ? Faut-il donc évaluer seulement la fin apparente, ou tout le cheminement pour y arriver ?

En conclusion, quand on dit que les démarches ISO sont des dispositifs (comme le management, d'autres démarches qualité), cela signifie qu'ils comprennent :

-Une série de composantes propres : commissions internationales d'élaboration des normes, formulaires, boîtes de conseil, spécialistes, organismes de certification, grosses entreprises donneuses d'ordre/Tutelles, Conseil Général, pour ce qui est le travail social.

-Une série de composantes spécifiques aux entreprises qui se lancent dans une certification : histoire, conditions de travail, salaires, menace ou non de « plans sociaux », climat social, vocabulaires usuels et d'autres.

Une démarche de certification c'est la combinaison de ces deux sortes de composantes, qui en scelle le sort.

3. Normes ISO, langages spécialisés et « parlars ordinaires » : les tactiques de travail sont « politiquement orientées »

Venons-en alors à l'un des aspects de la normalisation, les rapports entre les normes ISO et les langages au travail, qui illustrent bien les points communs entre le travail en entreprise et le travail social, ou les pratiques éducatives familiales. On va aborder la manière dont les normes ISO, une fois écrites dans une entreprise particulière, « rendent compte du travail réel », donc ce qu'elles en disent, et ce qu'elles en ratent.

On examinera dans l'ordre trois activités différentes d'une grande entreprise de télécommunications, en descendant l'échelle hiérarchique : celle des « chefs de projet », élaborant en commun au niveau national la structure générale de la démarche, celle d'un « pilote d'activités », coordonnant entre eux clients, commerciaux et techniciens, et celle d'un technicien « sur le terrain » (4).

On va aborder quelque chose qui paraît à première vue obscur et étrange, et dont peu de sociologues du travail, mais aussi peu d'ergonomes ou de socio-linguistes du travail, ne parlent : dans l'activité professionnelle, semblent dominer des langages techniques spécialisés, ce qu'on appelle des « parlars de métier » ou des « jargons », mais à écouter de plus près on découvre que de nombreux « parlars ordinaires » structurent aussi cette activité. Ces « parlars ordinaires » sont originaires de toutes sortes de pratiques sociales « hors travail » : pratiques éducatives, scolaires, sportives, politiques, mais aussi religieuses et morales. On les désigne généralement par « principes personnels », principes au nom desquels « on peut encore se regarder dans la glace le matin » ou « regarder ses enfants en face ». Cela nous amène vers l'un des secrets les mieux gardés du travail jusqu'ici, à savoir que les différences dans les façons d'effectuer un « même » travail d'un salarié à un autre, peuvent être dites « politiquement orientées ».

Des divergences d'orientation parmi les « chefs de projet qualité ».

Durant une série d'observations de « chefs de projet » en train d'élaborer collectivement la manière de mettre en oeuvre une démarche de certification dans leur entreprise, chacun d'entre eux dans leurs régions respectives, nous avons pu constater que ceux-ci croyaient au départ « faire des choses très techniques ». Au début du projet, il leur a fallu d'abord apprendre dans des formations le vocabulaire spécifique des normes ISO, langue de spécialistes, où on apprend à dire « processus », à traiter son collègue en amont de

« fournisseur » et celui en aval de « client », à employer les termes de « conformité et non-conformité », « assurance qualité », « certification » etc

Or, dès le début du projet, cette terminologie ISO spécialisée a suscité des questionnements. Le langage technique a été interrogé par les « parlars ordinaires », les questions de citoyens :

-ainsi le mot « procédures », faisant partie du vocabulaire technique des normes, a évoqué chez certains chefs de projet les « vices de procédure » de la Justice ainsi que « l'esprit procédurier », et sur la base de cette association ils disaient : « il faut faire attention de ne pas tomber dans le formalisme », « attention qu'on ne donne pas plus d'importance aux procédures qu'au travail réel »

-ainsi le mot « non-conformité » : « ça risque d'être mal pris par les agents, c'est péjoratif »

Au fur et à mesure de la mise en route de la démarche, menée selon des orientations assez « démocratiques », la façon de parler de la démarche et finalement la manière de la mener, ont suscité des débats et petit à petit cristallisé des « clans », des alliances et des oppositions :

-il y avait ceux qui disaient « la qualité, j'y crois », ils appelaient leur manuel qualité « ma Bible », « je prends mon bâton de pèlerin, et je prêche, je prêche » ; quand les anciennes notes de service ont été remplacées par les nouvelles procédures certains parlaient « d'autodafé » et les audits des « Inquisitions ». Ceux-là allaient parfois jusqu'à dire, en sortant une disquette sur laquelle il y avait le manuel qualité de leur région : « voilà mon système qualité », croyant pour de bon que le travail réel sur le terrain était gouverné par la disquette qu'ils avaient dans la poche de leur veste : on assistait là à une sorte de divinisation de la qualité.

Ceux-là étaient appelés par d'autres les « intégristes de la qualité ». Ces autres affirmaient « c'est pas histoire d'y croire, il faut analyser ce qu'il y a d'intéressant, et prendre ce qui convient et laisser de côté le reste », « il faut lever le nez du guidon », « il ne faut pas croire que les agents sont enfin sous contrôle, ils inventeront bien autre chose pour faire ce qu'ils ont envie de faire ».

Ainsi, sur la base de métaphores morales, religieuses, mais aussi scolaires, sportives, se sont scellées des oppositions entre deux manières très différentes de concevoir et de mettre en oeuvre la démarche de certification, l'une qui voyait en la démarche un dogme intangible,

mais cherchait sur le terrain aussi à mettre en oeuvre un maximum de moyens de contrôle, l'autre plus distancée, qui cherchait sur le terrain à bâtir de nouveaux compromis sociaux.

Depuis, nous sommes devenus particulièrement attentifs à ces métaphores et à la manière dont elles orientent le travail : lui donnent signification, et direction. La plupart des sociologues ne les prennent pas au sérieux, les traitent d'une manière anecdotique. Nous avons la faiblesse de penser qu'elles sont décisives pour la façon dont les salariés se « positionnent » par rapport à leur travail.

Descendons donc l'échelle hiérarchique, pour voir ce que cette démarche a « donné » sur le terrain, auprès des opérateurs qui y étaient engagés.

Les procédures qualité dans le travail des opérateurs

Auprès du personnel dit « d'exécution », la démarche de certification a eu pour effet peut-être le plus spectaculaire de leur fournir un « prêt-à-parler du travail », absent avant la mise en place de la démarche. Trois ans auparavant, au tout début du projet décrit ici, les opérateurs interviewés répondaient à la question « en quoi consiste votre travail » des choses du genre « ah, ça, je sais le faire, mais pas vous l'expliquer », « vous savez, moi je fais comme ci, ma collègue à côté elle fera comme ça, ça dépend de chacun ». Il fallait beaucoup de temps pour « construire » ensemble une description du travail.

Or, après la certification, on reçoit des réponses du genre : « mon travail ? premièrement ça, ensuite ça, ensuite ça, tenez, voilà ma fiche de poste, voilà ma fiche d'activité, tout est marqué ! ».

Ceux des opérateurs ayant vraiment participé à la démarche disposent désormais d'une grille de lecture de leur travail, auparavant absente, qui leur dit maintenant en quoi il consiste. Nous avons voulu savoir ce que dit cette grille, et ce qu'elle ignore du travail réel.

Nous avons observé notamment le travail d'un « pilote d'activités », en l'occurrence (et c'est ainsi dans la grande majorité des cas) « une » pilote : il s'agit donc d'une femme, sans rôle hiérarchique reconnu, qui coordonne les rendez-vous des techniciens chez les clients pour installer les lignes téléphoniques, et est ainsi en rapport avec des collègues commerciaux et techniciens qui ont une classification de statut et de salaire supérieure à la sienne.

Quand on lit sa « fiche d'activité », l'un des produits de la démarche de certification, qui est supposée rendre compte de ce qu'elle fait, on y lit : le pilote vérifie le bon de commande,

enregistre les modifications, téléphone au client, envoie par fax un ordre de travail au technicien etc

Soit : un ensemble d'actions visibles, vérifiables, et laissant des traces.

Pas question dans cette fiche ni du fait qu'il s'agit d'une femme dans un milieu de techniciens, ni de son niveau hiérarchique, ni de « comment elle se débrouille » réellement avec ça.

Or, quand on l'observe travailler elle reçoit un coup de fil d'un client qui veut déplacer un rendez-vous, elle reprend ensuite le téléphone et appelle « : Allo, c'est qui ? c'est toi Pierrot ? c'est Jeanette ! ça va Pierrot ? et comment va ta fille ? dis, écoutes, j'ai un truc à te demander... ». Et le technicien de râler que « c'est la troisième fois qu'il déplace ce rendez-vous ! », finit par accepter en disant « puisque c'est toi ».

Bref, elle développe dans son activité des ruses, une stratégie de communication, de management, et commerciale, grâce à laquelle « ça passe » : bien qu'il n'est soit nulle part question dans sa fiche d'activité. Ces compétences non écrites sont pourtant si décisives, qu'une collègue, qui « prend les techniciens de haut », se fait envoyer sur les roses : avec des conséquences financières en termes de délais, de clients mécontents etc. Voilà encore un exemple de divergences d'orientations dans le travail, dont les « actes visibles » décrits dans les fiches d'activité ne tiennent pas compte, mais qui sont le « climat de confiance et de coopération » ou au contraire de « mépris et de suspicion », dans lequel ces actes s'effectuent et qui en sont le moteur réel.

Le troisième exemple concerne une situation de travail « muette », celle d'un technicien allant sur le terrain brancher des lignes téléphoniques et installer des appareils chez des clients, activité durant laquelle il ne rencontre généralement aucun collègue (bien qu'il lui arrive d'en avoir au bout du fil).

Nous avons observé ce technicien s'arrêtant avec sa voiture au bord d'un trottoir, où il ouvre un petit « répartiteur » dans lequel se trouvent des câbles desservant plusieurs dizaines de lignes téléphoniques à la fois, où il faut opérer un branchement préalable avant d'aller chez le client faire l'installation. Il effectue ce branchement, puis met deux pastilles vertes de sécurisation contre l'humidité. Il regarde les autres lignes, et remet des pastilles là où il en manque.

Ce qu'il fait reste incompréhensible si l'on ne sait pas que son activité a été saisie par la certification, et que « normalement » il aurait dû faire une « fiche de non-conformité » pour les pastilles qui manquent, et dont les lignes sont toutes numérotées, permettant de savoir « qui a fait quoi et quand ». Il ne fait pas une telle fiche, mais dira de retour au collègue qui n'a pas fait son travail correctement qu'il l'a fait pour lui.

Ce qui n'empêchera pas les techniciens d'utiliser massivement les fiches de non-conformité quand ils ne sont pas contents des services d'approvisionnement qui doivent leur fournir les matériaux pour travailler.

Ici, ce n'est pas avec des mots et des paroles, mais avec des gestes et des actes muets, mais significatifs, que ce technicien fait en sorte de ne pas semer la zizanie entre lui et ses collègues, refuse de signaler un collègue ayant mal travaillé, maintient au contraire les bases d'une certaine solidarité.

4. Et l'évaluation du placement familial ?

Ce qu'on espère avoir montré, c'est que les « dimensions humaines » sont aussi une dimension décisive, et un enjeu, dans l'entreprise. On l'a surtout décrit pour les entreprises de service, mais on pourrait faire la même démonstration pour l'industrie et les usines. Pour en avoir une idée plus précise, la lecture de l'Etabli de Robert Linhart reste à nos yeux le meilleur des guides, car cet ouvrage analyse très finement les différences de « tactiques de travail » des ouvriers, même sur des installations aussi fortement contraignantes que les chaînes de montage (5).

Puisque la « technique » n'est pas forcément le facteur le plus déterminant, en tous cas pas unique, l'entreprise est-elle si différente du TS ?

L'objection la plus fréquente énoncée à l'encontre de cette idée est que la loi de l'entreprise est le profit, alors que le travail social serait « en dehors de cela ».

Cet argument a toutes les forces de l'évidence, mais à y regarder de plus près, on peut se demander ce qu'il en est réellement, et pourquoi cet argument est répété d'une manière si insistante que cela en devient symptomatique : il y a anguille sous roche.

Laissons de côté ce fait que les analyses approfondies du fonctionnement des entreprises démontrent clairement (et ce qui est épinglé de manière humoristique dans Bonjour Paresse, 6), à savoir que cette « loi du profit » qui certes existe, subit dans les entreprises des « contre tendances » qui s'appellent bureaucratie, doubles emplois, préservation de pré-carrés, baronnies, maintient d'un certain climat social, qui font que cette loi ne s'exerce que rarement d'une manière drastique, brutale, inexorable et sans partage.

Laissons aussi de côté la pression de plus en plus forte des exigences d'économies budgétaires à réaliser dans le secteur social, qui font que la pression sur une certaine « rentabilité » du secteur social ne sont pas totalement absentes, et ne l'ont jamais été (il n'y a jamais eu de période de « budgets illimités »).

L'essentiel à nos yeux est qu'à force de répéter cet argument de la « différence absolue », entre « secteur à profit et à but non lucratif », on finit par obscurcir le lien entre éducation familiale, formation scolaire, apprentissage professionnel des enfants et adolescents, et mise sur le marché du travail.

Oublie-t-on que dans bon nombre de familles ouvrières, on appelle le père « le patron », ou « le chef », et la mère « la patronne » (parfois aussi : la bourgeoise) ? Ne voit-on pas que dans l'éducation familiale on transmet aux enfants des principes de conduites à tenir à l'égard des différentes autorités, qu'elles soient parentales, scolaires, ou d'entreprise ? Quels seraient de ce point de vue là les critères d'évaluation d'une éducation jugée « positive » ?

Prenons l'exemple d'un secteur « à cheval » sur la famille, l'école, le travail social et l'entreprise, que sont les « entreprises d'insertion sociale ». Ici, des jeunes font à la fois un « vrai travail », et ce travail sert en même temps à les préparer à un travail encore plus « vrai », celui des entreprises tout court. Ici, les éducateurs sont aussi des sortes d'agents de maîtrise, qui encadrent ces jeunes. Ces derniers y apprennent qu'il faut arriver à l'heure, se vêtir proprement, être poli avec le patron, au besoin se couper les cheveux, pour les garçons se raser, pour les filles ne pas s'habiller de façon « trop provoquante » en se maquillant outre mesure, et autres principes éducatifs directement en lien avec le travail, le « vrai » travail.

Des jeunes sortent de ces entreprises avec « rien », en ayant décroché un stage, une formation, rarement un emploi, un CDD, un intérim. Si on évaluait ces entreprises selon les critères du « produit final apparent », le résultat ne serait pas très glorieux.

Mais on peut aussi se demander quels sont les principes éducatifs, les visions du travail et de la société que ces jeunes ont reçu pendant la durée de leur présence dans ces entreprises ?

Cas no. 1 : tel jeune y a appris, et à ses dépens, avec remontrances, engueulades et humiliations morales à l'appui (eh oui, cela existe !) qu'il « n'a rien » (aucune qualification socialement reconnue, aucun argent) mais aussi par conséquent « n'est rien », ou « pas grand chose » (ce qu'on appelle « démuni ») et que par conséquent doit être bien content qu'on « veuille bien de lui », devra « s'écraser », « ne pas l'ouvrir », même s'il se fait traiter de tous les noms, que ses droits élémentaires de salarié ne sont pas respectés, etc. Mettons donc que celui-là, a obtenu un « petit boulot ».

Cas no. 2 : tel autre, dans la « même » situation scolaire et financière, a été dans une autre entreprise d'insertion, où on lui a appris que ce n'est pas parce qu'il n'a pas ce que les entreprises n'offrent pas, que ce n'est pas parce qu'il n'a pas tel ou tel diplôme, qu'il n'est « plus rien », que ce n'est pas une raison pour se laisser marcher dessus ni de ne pas réclamer ses droits, qu'il y a d'autres gens dans son cas, qu'il existe des associations, des solidarités, des comités de chômeurs etc. Mettons que celui-là n'a trouvé aucun stage, aucun petit boulot, mais participe aux actions d'Agir contre le chômage, s'est fait des amis, est sorti de sa torpitude et de sa déprime...

Duquel de ces deux cas, chère lectrice, cher lecteur, estimeriez-vous être une « bonne » réussite éducative ?

C'est bien à nos yeux en ces termes, avec ce genre d'alternatives (même si ici, faute de place, on a dû décrire chaque cas d'une manière un peu courte voire caricaturale), que se pose la question du contenu du travail social, des « valeurs éducatives », et donc la question de leur évaluation.

On peut ainsi, pour conclure, dessiner les contours de deux formes très différentes d'évaluation, qui évalueront chacune des aspects différents du travail social, et donneraient lieu à la création de dispositifs divergents.

La première, on pourrait l'appeler « l'évaluation constat » : les objectifs du travail social ce sont ceux qu'on trouve décrits dans les missions officielles, les moyens les différentes mesures éducatives, les techniques d'entretien, les aides et allocations. Certains jeunes sortent du circuit du travail social en ayant un stage, un travail en intérim, un CDD, etc, d'autres non. Les premiers sont une réussite, les seconds un échec.

La seconde forme d'évaluation pourrait s'appeler « l'évaluation interrogation » : il s'agirait de profiter de la mise en place des dispositifs d'intervention pour continuer à se demander quel est finalement le « résultat » du travail commencé, et surtout, quel en a été le cheminement. Les nouveaux dispositifs d'évaluation pourraient ainsi constituer une nouvelle occasion et un nouvel espace pour discuter, entre intervenants sociaux, et parfois aussi avec des administratifs et des politiques, de ce qu'on fait réellement.

La question de savoir ce qu'il y aura finalement comme dispositifs d'évaluation dépend d'un rapport de forces, dans lequel chacun, aussi humble que soit sa position, a quelque chose à jouer. Peut-être que le secteur du placement familial, grâce aux concurrences, malentendus, divergences qui existent entre administratifs, « techniciens » supérieurs du travail social et élus, est en mesure de repousser totalement la mise en place de nouveaux dispositifs, et de faire comme certains opérateurs dans les grandes entreprises : « pour vivre heureux, vivons cachés ». Peut-être que le secteur ne sera pas à même de s'y opposer, et dans ce cas, la question de l'auto-invention de formes d'évaluation pourrait se poser.

Bibliographie succincte :

1. A. Borzeix et J. Boutet (dir) : *Langage et Travail*, CNRS, 2002
2. On trouvera une analyse beaucoup plus détaillée de cette démarche in : F. Mispelblom Beyer : *Au-delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros, 1999 et « Langages et stratégies au travail saisis par l'assurance qualité », revue *Sociologie du travail*, sept. 1999
3. Y. Clot : *Le travail sans l'homme ?* La Découverte, 1995
4. F. Mispelblom Beyer : « Stratégies de direction et dispositifs de management » in : S. Maugéri (dir) : *Du politique dans les organisations*, l'Harmattan, 2003
5. R. Linhart : *l'Établi*, Ed Seuil (1976, nombreuses rééditions)

Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, Centre Pierre Naville, Université d'Evry