

# Evaluer le travail (social) : entre « bonnes pratiques » et controverses

L'AEMO, comme l'ensemble du Travail Social mais aussi le secteur de la santé, sont de plus en plus sommés de rendre des comptes détaillés de leurs pratiques professionnelles concrètes, auprès des tutelles, collectivités locales, pouvoirs publics. Les subventions mais aussi les agréments dépendront de plus en plus de cette capacité à expliquer ce qu'on fait. Cette situation n'est pas totalement nouvelle, car elle soulève une question aussi vieille que le Travail Social lui-même : en quoi consistent réellement les pratiques professionnelles concrètes, comment définir ce qu'on fait, quoi dire mais aussi quoi ne pas dire aux tutelles ?

La nouveauté réside peut-être dans le fait de se tourner vers les « démarches qualité », et en particulier vers l'assurance qualité sous la forme des normes ISO 9000, pour répondre à ces questions. Ces normes se répandent d'une manière diversifiée dans le secteur social, certains établissements, comme les CAT, qui sont en rapport avec d'autres entreprises, les ont adopté depuis longtemps, d'autres, comme l'AEMO, n'y viennent qu'assez récemment.

Ces démarches suscitent en effet des réticences et des résistances, basées notamment sur l'idée qu'inventées à l'origine dans l'industrie, elles ne sont pas adaptées à des pratiques qui s'intéressent d'abord à « l'humain ». Ce thème est au centre de notre texte, qui vise à montrer que « l'humain » n'est pas un monopole du Travail Social, car on le trouve aussi dans l'industrie. La question est dès lors de savoir comment les normes ISO et les démarches inspirées par elles prennent ou non en compte cette dimension « humaine » du travail. On en conclura à quelques idées de stratégies que les travailleurs sociaux pourraient puiser dans une comparaison avec les salariés de l'industrie.

## 1. Appeler un chat un chat

L'une des raisons qui peuvent expliquer le relatif succès des démarches qualité dans le secteur social et sanitaire, est qu'elles proposent un *éthos heureux* qui fait écho avec celui

déjà présent dans ce secteur. Cet éthos est fait d'une série de termes consensuels, supposés provoquer l'adhésion de tous, car « qui peut être contre ? » : la participation des « bénéficiaires », le bien-être de l'enfant, le bonheur des familles, l'amélioration des services rendus et bien sûr, « La Qualité ». Le paradoxe est ainsi que ces démarches qualité suscitent d'un côté des aversions parce qu'elles sont originaires de l'industrie, qu'on imagine quand on ne la connaît pas comme un univers fait de techniques, de mécaniques, d'automatismes et de standardisation, alors que de l'autre, ces démarches entraînent l'adhésion car elles contiennent une promesse de bonheur nouveau.

Tout cela « marche » tant qu'on ne pose pas certaines questions qui fâchent, comme celle-ci : très concrètement, qu'entendez-vous par « qualité du travail » (social ou autre) ? On s'aperçoit alors qu'il y a non pas autant de conceptions de la qualité du « bon travail » qu'il y a de personnes, mais d'assez profondes divergences, que la qualité des uns n'est pas la qualité des autres. Une action éducative « réussie », est-ce le fait qu'un adolescent s'adapte « enfin », devient sage et obéissant ? Est-ce que cela se mesure seulement par les comportements visibles ? Ne serait-ce pas aussi qu'il y voit un peu plus clair « dans sa tête », et qu'il conteste de manière plus intelligente, sans donner des bâtons pour se faire battre ? On s'aperçoit aussi que même si tout le monde adhère plus ou moins à l'idée assez vague « d'amélioration de la qualité du service rendu », il existe des désaccords profonds sur le prix à payer pour y arriver. Ne faut-il pas plus de moyens, plus d'effectifs, plus d'argent ? Doit-on vraiment rendre des comptes avec autant de détails ? Ne faut-il pas réorganiser certaines activités si l'on veut réellement améliorer les choses ?

On comprend alors peut-être mieux certaines raisons qui font que ces démarches qualité, inventées à l'origine dans l'industrie, provoquent des réticences. L'industrie est imaginée comme un monde dur, où domine la loi du profit, alors que le secteur social, lui, est imaginé comme « en dehors de cela ». Dans l'industrie, sont supposés régner des rapports de force exposés sans fard, alors que le secteur social serait celui du consensus, de la réconciliation, de la réparation, de la gentillesse en somme.

Mais ce qu'on oublie un peu vite, en insistant sur ces différences, c'est qu'une partie des enfants et des adolescents dont on a « la charge », vont y aller, dans ce monde de l'industrie. Comment on les y prépare ? Ce qu'on oublie un peu vite justement, c'est que la comparaison entre d'un côté un monde où on fabrique des « pots de yahourt », et de l'autre celui où on

« s’occupe de l’humain », est très bancal : car ce sont bien des humains qui fabriquent ces pots de yaourt, tout comme ce sont des humains qui les mangent. Ce qu’on oublie surtout, c’est la dimension de la contrainte voire de la violence qui est à la base du sacro-saint « intérêt de l’enfant » : la mesure d’AEMO administrative devient de Justice quand les familles « refusent de coopérer ».

Appelons donc un chat un chat. Si les normes ISO, qui opèrent une « normalisation » dans le travail des entreprises, peuvent être adaptées du secteur social, c’est parce que celui-ci est déjà « normalisateur » de lui-même. On pourrait d’ailleurs s’interroger sur le double sens des « normes » que cette démarche qualité provoque dans le secteur social. Quelles combinaisons s’opèrent entre les « normes de comportement », plus généralement les « normes sociales » (interdiction de certaines formes de maltraitance, manières jugées correctes d’éduquer, de se comporter) que le secteur social est chargé de faire respecter, et les « normes ISO », qui proposent une grille de lecture du travail normative et nullement neutre.

Cette no-neutralité vaut aussi bien pour le secteur social que pour celui de l’industrie et de l’entreprise en général. Car ces normes interviennent sur une dimension de tout travail, même le plus mécanisé et standardisé, qui est celle du langage. Cette dimension constitue un point commun entre des « mondes » qui ne sont séparés que dans l’imaginaire de ceux qui, vivant dans l’un, ne connaissent guère l’autre.

## **2. Travail et langage.**

Le langage est une dimension constitutive de tout travail car l’apprentissage des activités, qu’on appelle très justement la « familiarisation » avec un métier ou une technique, passe par elle. Cette familiarisation est simultanément technique et sociale. Technique, car elle permet de s’approprier les outils, les machines, les façons de faire habituelles. Sociale, car elle s’inscrit d’emblée dans un rapport hiérarchique, et d’emblée dans des attitudes de résistance à l’oppression ou de résignation face à elle.

On en trouve une illustration aussi amusante qu’instructive dans un passage du *Le travail sans l’homme ?* d’Yves Clot (1995 ?). dans une usine de fabrication de pâtes, où tout l’encadrement est masculin, et les ouvriers toutes ouvrières : « Pour actionner l’alimentation de tel ou tel produit à conditionner, les conductrices disaient : « tirer la queue ». (..). La pièce recevant ce produit, elles la dénommaient « le bol ». Elles ont inventé aussi les mots « le

tirafilm » et « la fardeleuse », et tel autre outil est appelé « le branleur » (1995, pp. 28-29). Or, s'il en parle, c'est parce que l'atelier de fabrication participe à une démarche qualité, qui amène l'encadrement qui la met en oeuvre à vouloir changer le vocabulaire, et à chasser des procédures écrites tous les termes à connotation sexuelle ou fantaisiste, bref, à tenter d'imposer un nouveau vocabulaire technique, sans odeur ni saveur, poli, à la place des mots des ouvrières.

Le résultat est qu'elles n'arrivent plus à travailler, se trompent dans leurs gestes, et un compromis est finalement trouvé qui leur permet de garder « leurs mots à elles », tout en notant dans les procédures officielles le vocabulaire technique. Car « leurs mots à elles » ont été forgés dans les périodes de l'apprentissage du métier, où la familiarisation avec les gestes nécessaires pour faire fonctionner les machines allait de pair avec leur familiarisation au « mode d'emploi » des agents de maîtrise, où les anciennes initiaient les nouvelles, comme on peut se le représenter : « tu vois celui-là ? il est à peu près correct, par contre, celui-là, méfies-toi en, ne te trouves jamais seule avec lui dans un coin où il n'y a personne ».

D'où notre idée que le social est au coeur des techniques, car par le biais du langage les hommes humanisent les techniques, qui sont à l'origine aussi autant d'inventions humaines. La plupart des personnes qui travaillent avec un ordinateur traitent ce dernier comme s'il était quelqu'un : « qu'est-ce qu'il me fait là ? », « il ne veut pas ! ». En parlant de leur ordinateur, beaucoup d'employés évoquent en même temps leur hiérarchie : « ah, ceux qui ont conçu ce logiciel n'y connaissent rien à notre travail ! ». Très souvent, dans les milieux à dominante masculins, on féminise les techniques. A France Telecom, on fil qui relie deux lignes téléphoniques entre elles s'appelle dans le langage des techniciens « une jarretière ». Les agents de maintenance de la RATP appellent les bus « les voitures », et quand l'une d'entre elles passe la nuit dans un dépôt qui n'est pas le « sien », on dit « elle découche ». Cette humanisation-féminisation sert à la fois à se donner du plaisir dans un travail souvent ennuyeux, elle sert aussi à créer des liens entre salariés, sur la base du partage d'un langage commun, qui comporte des éléments de résistance et de lutte à l'égard des employeurs. L'exemple le plus spectaculaire en sont peut être les chants de travail, aujourd'hui quasiment disparus, comme ceux des ouvrières-étêteuses dans les sardineries, comme à Douarnenez (Boulard).

Mais si les hommes humanisent les techniques en se les appropriant, l'inverse est vrai aussi : les techniques s'incorporent dans l'humain. Une fois appropriée, une technique est devenue

« routine » inscrite dans le corps, sous la forme des réflexes, des gestes automatiques, de ce qu'on peut faire sans même y penser. Les techniques déforment les corps, les dos, les mains et les jambes, et s'impriment dans les têtes. La raison pour laquelle on a gardé sur les claviers d'ordinateurs l'ancien emplacement des lettres hérité de la machine à écrire, est que des millions de secrétaires et d'employés de par le monde y avait été formés, et qu'il aurait fallu tous les re-former en choisissant d'autres emplacements, pourtant plus « rationnels » du point de vue de la technique d'ordinateur.

Par le biais du langage, mais aussi par les photo's de famille (sur les bureaux et les murs, mais même sur certaines machines dans les ateliers) le « dehors » du travail est présent au coeur du travail, et la société, au sein de l'entreprise.

### **3. Les normes ISO, un « espéranto organisationnel »**

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.

Mais cette dimension des normes comporte aussi une dimension qu'on peut trouver positive, qui est de créer des « ponts » entre des secteurs de la vie sociale qui jusque-là s'ignoraient souvent. Car les salariés des entreprises et les travailleurs sociaux sont, via et sur le terrain de ces normes, confrontés aux mêmes problèmes, aux mêmes dilemmes, aux mêmes enjeux. On voudra n'en signaler ici que deux :

-les stratégies de mise en place des normes, donc ce qu'on peut faire avec elles, ou contre elles

-ce que ces normes captent, ou ne captent pas, du travail réel

### 3.1. Stratégies de mise en place des normes : la métaphore de l'iceberg

En tant que directeur d'établissement, chef de projet qualité ou simple travailleur social « de base », on est, selon les moments, confronté à deux questions stratégiques essentielles par rapport aux démarches qualité menées dans le secteur social : peut-on totalement empêcher que cela se mette en place ? si la réponse est non, quelles sont les marges de manoeuvre qui restent quand elles se mettent en place ?

Il nous semble que la réponse à la première question est aujourd'hui négative dans la plupart des endroits (ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques années). La conjoncture et les rapports de force sont tels qu'il faut non seulement répondre aux demandes d'évaluation des pratiques concrètes mais aussi y répondre à partir de la logique des démarches qualité. Les dernières journées du carrefour AEMO l'ont amplement montré : la profession s'est emparée de ces démarches, on y invente des dispositifs originaux (ex : la méthode Périclès, du nom du stratège qui a permis de sauver la ville d'Athènes), et il n'y a pas d'approche concurrente constituée.

Reste la deuxième question : quand cela se met en place, que peut-on faire ? On propose ici deux pistes, la première qui est de resituer chaque démarche singulière par rapport, ou dans, la conjoncture spécifique de chaque établissement (ou secteur) où elle se met en oeuvre, et la deuxième, de prendre en compte le fait que la mise en place d'une démarche n'est pas du tout un phénomène « technique », mais éminemment politique, dans la mesure où il y a constamment des choix à faire qui engagent le sens et les modalités d'appropriation de la démarche.

Quand une nouvelle méthode, une démarche originale, un dispositif inédit s'implantent dans un lieu de travail donné, tout est déjà en place avant eux : les conditions de travail, les contrats, les salaires, la sécurité ou l'insécurité de l'emploi, les rapports de pouvoir, les hiérarchies, les habitudes et les traditions, les langages « évidents » et les comportements « marginaux ». Cet ensemble de conditions préalables, voilà la partie immergée de l'iceberg, alors que le nouveau venu en est la partie émergée.

Entre les deux, s'opèrent des combinaisons, toujours singulières, même si l'on peut rencontrer des combinaisons comparables d'un lieu à un autre. Ce qui va décider de la

dynamique et du sort d'une démarche, c'est cette combinaison, qui va décider aussi du sens que la démarche va prendre (appréciée, décriée) et même de ses objectifs réels, non avoués, implicites ou imaginés. Chaque conjoncture va donc « recoder » le sens d'une démarche. Il en va ainsi des démarches qualité dans le Travail Social.

Pourquoi les met-on en place ? Comme ailleurs, avec l'objectif annoncé d'améliorer la qualité du service rendu, mais aussi pour rendre des comptes, se montrer sous son meilleur jour, se racheter une vertu, ou tout simplement parce que le directeur nouvellement nommé d'un établissement veut s'en servir pour « créer plus de transparence », entendons, d'abord pour lui. Ce n'est pas du cynisme, c'est une manière de mieux comprendre ce qu'on fait et à quoi sert réellement ce qu'on fait, une façon de ne pas se raconter d'histoires, permettant mieux que d'autres de construire des stratégies en connaissance de cause. De même, l'appropriation d'une démarche par le personnel dépend très fortement de l'intérêt bien senti qu'il y éprouve ou qu'il n'y éprouve pas. Cet intérêt bien senti peut être du genre : s'investir dans une démarche car cela sort des routines du travail habituel, permet de rencontrer des collègues et de parler du travail, ou parce que le renforcement du contrôle qu'une démarche implique va peut-être enfin « mettre au pas » telle catégorie de personnel rebelle à toute forme de discipline collective.

Cette question de l'appropriation de la démarche par le personnel est toujours très sensible, aussi bien dans le secteur industriel, que dans les services, la santé, le social. Car il y a des manières très différentes de mettre en oeuvre une démarche qualité, selon les choix faits en matière de constitution des groupes de rédaction des procédures, de vocabulaire employé, de mesures de vérification et de contrôle inventés, de possibilités de discuter du bien fondé de la démarche et des choix faits au fur et à mesure. D'un côté la démarche « commando », où un petit groupe de cadres et de chefs d'équipe décrit ce qu'il sait du travail réel, dans la perspective de l'encadrement, utilisant un jargon qualité, avec des procédures assorties de moyens de contrôle renforcés, en vue d'obtenir une certification la plus rapide que possible. De l'autre, une démarche « d'appropriation », associant tous ou une grande partie des salariés concernés, utilisant le vocabulaire habituel, formant tout le monde aux bases de la « logique qualité », faisant reposer la garantie du « bon travail » sur les compétences, les qualifications et la conscience professionnelle des salariés. Chacune de ces approches a ses avantages et ses inconvénients, la première l'avantage de la rapidité (donc aussi du moindre coût), mais l'inconvénient du peu d'appropriation faite par le personnel, la seconde l'avantage de cette appropriation, mais l'inconvénient de la lenteur et du coût plus élevé.

Entre ces deux extrêmes, il existe de multiples variantes, ce qui montre bien qu'il y a différentes manières de mettre en oeuvre ces démarches, qui ne produisent pas les mêmes effets sur les salariés concernés. Ce qui reste par contre une assez vaste constante, qu'on retrouve d'une approche à une autre, c'est le sort fait aux dimensions « humaines » du travail.

### **3.2. Travail réel et travail « normalisé ».**

La philosophie des normes ISO et d'autres démarches qui s'en inspirent prétend qu'elles ne « changent rien » au travail « tel qu'il se fait déjà », mais ne font qu'enregistrer le travail habituel. Or, sans même parler des réorganisations, comparaisons entre services, choix entre différentes pratiques pour en garder la « meilleure » qu'une telle démarche qualité entraîne, penser que le fait de simplement « décrire » le travail ne change rien à ce dernier témoigne d'une très profonde méconnaissance de ce qu'est le 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 par là 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.

Le fait d'écrire, et d'écrire ensemble, ce qu'on fait, d'en débattre, change le rapport au travail et donc le travail lui-même. J'ai pu le constater dans l'enquête sur une démarche de

certification à France Telecom, enquête menée au tout début de la mise en place de la démarche, puis une fois celle-ci terminée. 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, trois ans plus tard, je recevais 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. J'ai voulu savoir ce que dit cette grille, et ce qu'elle ignore du travail réel.

J'ai ainsi 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 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 deuxième 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).

J'ai 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. Le milieu ouvert est-il « hors travail » ?

Bien que les démarches d'assurance qualité aient été conçues au sein et pour l'entreprise, elles n'y sont pas forcément totalement « adaptées » à certaines dimensions du travail. Cela est logique quand on sait qu'elles servent surtout à rendre le travail plus « visible » pour ceux qui l'encadrent et le dirigent, et pour les grands donneurs d'ordre qui se servent des normes ISO pour sélectionner leurs entreprises sous-traitantes.

Revenons donc au travail social, et au terrain d'intervention de l'AEMO : le « milieu ouvert ». Contrairement à une idée encore très répandue, ce milieu n'est pas séparé du « monde du travail » et de l'entreprise, il est « branché » dessus en permanence, car le travail, par l'intermédiaire du salaire, en constitue la condition d'existence. Ce qui se fait cruellement sentir en cas de chômage, quand ces conditions commencent à faire défaut.

Dans les familles on ne fait pas de profit (sauf dans les familles bourgeoises !), mais l'argent, son absence, la volonté d'en gagner à tout prix et par tous les moyens, en est une préoccupation constante. Le travail, comme l'absence de travail, donnent un statut social aux parents. Dans bien des familles du milieu populaire, le mari appelle sa femme « la patronne » ou « la bourgeoise ». De là d'ailleurs que certaines femmes de ces milieux ne comprennent pas trop les revendications féministes, tout spécialement en Bretagne...

Et ne dit-on pas des enfants qu'ils doivent être bien « tenus », qu'il faut les « encadrer » et bien les nourrir pour qu'ils « profitent » ? N'est-il pas question, dans les revues de la presse dite féminine, de préserver son « capital santé », son « capital esthétique » et autres valeurs familiales ou féminines ? L'organisation familiale elle-même est basée sur une certaine division sociale-sexuelle des tâches, l'activité domestique a ses outils, ses techniques et ses machines, et l'activité ménagère et éducative implique la mise en oeuvre de compétences et de savoir-faire spécialisés. De là qu'il existe depuis longtemps des tentatives pour « rationaliser » ce travail, ce dont les Ecoles d'arts ménagers sont l'exemple le plus répandu, mais ce dont témoignent aussi des publications comme *Madame et le management : une femme organisée en vaut deux*, de Colette Colange (année ?).

Certes, si l'on excepte les familles bourgeoises (Pinçon-Pinçon-Charlot), paysannes et commerçantes, les familles actuellement les plus répandues en France ne sont pas des lieux de production, mais des lieux de reproduction. Par rapport au thème de l'entreprise, il faut donc se poser la question comment les familles préparent leurs enfants au travail dans l'entreprise, ce qui, pour les familles de milieu populaire, reste encore très souvent un travail

en usine ou dans la grande distribution, qui n'est pas très différente de l'organisation industrielle.

Quels modèles d'autorité reçoivent les enfants dans leur famille d'origine ? Que leur dit-on, le soir à table (pour autant qu'on y parle !) des « patrons » ? Quelle vision du monde se forgent ainsi les enfants, à travers les attitudes parentales réelles (leur fatigue le soir en rentrant du travail, les disputes à propos de l'argent, les colères contre tel ou tel « sale coup » qu'un employeur leur a fait) et par le biais des paroles parentales ? Et quelle est la place de ces représentations-là dans les « causes » qui amènent le déclenchement d'une mesure AEMO, sur une base « volontaire » ou contrainte ?

Nous voilà au coeur du thème de l'évaluation du travail social, et de ce que les méthodes inspirées des normes ISO en font.

## **5. Les effets des démarches qualité sur l'évaluation du Travail Social**

On a montré quelle vision du travail en entreprise domine dans les démarches inspirées des normes ISO. Cette vision est assez proche de celle que les différentes théories comportementalistes ont renforcé ces dernières années dans le Travail Social : évaluer les effets, l'efficacité, la réussite ou l'échec d'une mesure éducative par le biais d'un ensemble de comportements « observables », visibles et finalement, traçables. Cette approche en vient aujourd'hui à proposer de sélectionner les « bonnes pratiques », et donc d'ériger en modèle à suivre un certain nombre de pratiques jugées telles. En matière éducative, y aurait-il quand même du « zéro défaut » ?

Ce qu'on voudrait proposer ici pour conclure, ce sont deux approches opposées de l'évaluation, l'une qu'on appellera « l'évaluation constat », et l'autre, « l'évaluation interrogation ». La première se base sur l'idée qu'il existe de « bonnes pratiques », la seconde sur l'idée qu'il ne faut jamais arrêter de questionner les résultats éducatifs qu'on croit avoir produits.

Pour illustrer notre raisonnement, 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, un CNE. 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'écrouler », « 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...

Lequel 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. Une interprétation des normes ISO qui ne chercherait pas à les adapter aux spécificités de la dimension humaine et du sens dans le travail, peut renforcer ce type d'attitudes.

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. Le secteur de l'AEMO pourrait tenter d'inventer, comme cela a l'air de se faire ici et là, des formes originales d'analyse inspirées des normes ISO, mais en les repensant pour les adapter à la spécificité de la dimension humaine du travail social, et du travail tout court. Un tel point commun avec ce dernier permettrait de créer des liens avec le monde de l'entreprise, sur la base d'une expérience partagée de la mise en oeuvre de démarches qualité.

Dans la situation de restrictions budgétaires et d'autres moyens où se trouve le secteur social, de tels appuis ne seraient pas de trop.

Textes de Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie,  
université d'Evry, Centre Pierre Naville :

*-Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Ed Syros-La Découverte, 1999 (2<sup>ème</sup> édition, épuisée)

-à paraître : *Encadrer, un travail impossible ?* Armand Colin, sept 2006

et : *Langages et politiques au travail*, l'Harmattan, mi 2007