



# Le dialogue des logiques : une autre évaluation du travail social

Ingrid Dromard-Fouchecourt

## ► To cite this version:

Ingrid Dromard-Fouchecourt. Le dialogue des logiques : une autre évaluation du travail social. 2015. <hal-01208301>

**HAL Id: hal-01208301**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01208301>**

Submitted on 2 Oct 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## Le dialogue des logiques : une autre évaluation du travail social

Le déroulé de l'exposé se fera en 3 temps : je commencerai par énoncer la contextualisation de la recherche, ensuite je présenterai la méthode choisie pour la conduire, puis je terminerai ce développement en abordant sa mise en œuvre.

### Contextualisation

Ma recherche se réalise depuis plus d'un an, dans le cadre d'une convention CIFRE, à la caisse d'allocations familiales des Bouches du Rhône (Caf 13). Le projet de la Caf avec lequel s'articule mon activité de travail ambitionne d'évaluer le travail social. Le secteur d'ingénierie sociale dans lequel j'interviens, souhaite proposer une évaluation complexe, c'est-à-dire à la fois quantitative et qualitative. Ma participation est attendue sur ce dernier point.

Un premier questionnement émerge alors : que doit-on évaluer dans le travail social ? Que doit-on évaluer du travail social ? Qu'est-ce qui a déjà été évalué et comment ?

De prime abord, la question de l'évaluation du travail social interroge par la division binaire du sens que suggère la formule. Deux logiques sont posées côte à côte : une logique gestionnaire du travail social (on est obligé de gérer le travail, de l'organiser) et une logique politique sous-tendue par un système de valeurs. Une visée économique semble également se renforcer : on parle de plus en plus de marchandisation du travail social. Or si la logique gestionnaire tend vers l'économique, les notions de rentabilité sous-entendues se heurtent alors à la visée politiques du travail social.

#### *L'évaluation : de quoi s'agit-il ?*

L'évaluation comme mesure, du travail social comme ouvrage pour le maintien de la cohésion sociale, à plusieurs intentions. Elle permet d'abord d'approcher la réalité des actions engagées : faire du social à un coût, comment et à quoi est utilisé l'argent public ? C'est aussi un moyen de produire des connaissances visant l'amélioration continue de la qualité du service rendu à l'usager. Dans le millefeuille des dispositifs et des moyens d'intervention qui caractérisent l'action sociale, l'évaluation est également « *un outil pertinent de rationalisation et de mise en cohérence de politiques sociales sédimentées*<sup>1</sup> ». Nonobstant les avantages qu'elle génère par la production de savoirs nouveaux sur les actes engagés d'une part, et de la démocratie qu'elle favorise par l'adaptation des moyens aux besoins d'autre part, son aspect règlementaire et technique peut toutefois faire craindre des dérives liées au contrôle et à la normalisation.

#### *Le travail social : de quoi parlons-nous ?*

Pour Jacques ION et Bertrand RAVON : *l'essentiel du travail social est fait de petites initiatives prises dans l'urgence des conjonctures ; en ce sens, il est invention permanente, difficilement codifiable*<sup>2</sup> ». On ne peut donc ignorer la difficulté de juger une action consistant à transformer des objectifs généraux en objectifs particuliers et qui plus est, opérationnels. Comment mesurer, juger des actions menées pour la promotion de « *l'autonomie et la*

<sup>1</sup> AVENEL Cyprien. *Quelle démarche d'évaluation pour le travail social ?* Paris. Caisse Nationale des Allocations Familiales. Informations sociales N° 110. 2003. Page 96.

<sup>2</sup> ION Jacques, RAVON Bertrand. *Les travailleurs sociaux*. 7<sup>ème</sup> édition. Editions La Découverte & Syros. Paris, 2005. Page 100.



*protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, la prévention des exclusions*<sup>3</sup> » ? De plus, le travail social en tant que mouvement de re-travail perpétuel se sustente des réalités, des expériences et des savoirs de tous. Où commence et où se termine l'évaluation ?

### *Qu'a-t-il déjà été fait ?*

L'évaluation du travail social est effective depuis plusieurs années à la Caf des Bouches du Rhône et des initiatives sont impulsées par la caisse nationale<sup>4</sup>. Des outils permettant une évaluation quantitative sont créés au niveau départemental. Plusieurs enquêtes de satisfactions ont été conduites auprès des allocataires et les « actes professionnels » sont comptabilisés par le biais d'un logiciel. Mais bien d'autres dimensions sont convoquées dans le travail et la seule approche descriptive s'avère vite insuffisante car elle ne renseigne pas sur les comportements individuels, sur les valeurs qui guident l'agir des protagonistes et in fine sur les ressorts du lien social. L'évaluation applicable aux sciences dures trouve ses limites dès lors qu'il s'agit d'activité humaine ce pourquoi le secteur d'ingénierie sociale propose des outils permettant un recueil de données qualitatives sur le travail social (analyse de la pratique entre autre) qui offre une vision complémentaire basée sur le processus. Cependant discourir sur les représentations que chacun se fait de sa pratique reflète-t-il suffisamment les comportements individuels, les valeurs qui guident l'agir des protagonistes, les choix et les contraintes qui les orientent ?

La mesure exacte du «faire» travail social s'avère bien improbable par l'invisibilité de ses actions d'une part, et parce que le jugement du travail social n'est possible qu'à condition de le connaître au-delà des actes d'autre part. Mais alors comment percevoir une activité non observable ? Comment évaluer le travail social dans l'action au-delà de l'acte ?

La question de l'évaluation témoigne de la difficulté à faire converger sur un même plan des systèmes de valeurs qui s'opposent : le social comme corps moral et collectif visant l'intérêt de tous et le social marqué par la compétition où les valeurs individualistes côtoient celles d'efficacité et de qualité. L'évaluation relève comme le dit Cyprien Avenel « *d'un clivage entre les deux niveaux nécessaires au fonctionnement du système, c'est-à-dire entre le social d'intervention (qui est dans la chair, le qualitatif) et le social de gestion (qui est dans l'enveloppe financière, l'indicateur de résultats*<sup>5</sup> ». Alors pour qui travaille le travailleur social ? Pour le social ou pour servir des intérêts particuliers ? Celui-ci se trouve contraint d'agir en tension entre le courant individualiste qui place l'individu au centre et le courant holiste fondé sur le droit qui fait de lui un moyen pour la cohésion.

Les différents modèles d'évaluation proposés aujourd'hui pour évaluer le travail social nous renseignent sur les acteurs du travail social (différents métiers, différentes missions) et sur la portée des politiques publiques d'action sur le social. Cependant la clinique, l'activité ne me semblent pas être interrogées dans les procédés évaluatifs actuels. Or, on ne peut pas faire l'économie de savoir comment font les travailleurs sociaux pour accompagner le social. Le point de vue de l'activité est alors une donnée importante.

<sup>3</sup> Article L. 116-1 du Code de l'Action Sociale et des Familiales (CASF)

<sup>4</sup> La convention d'objectifs et de gestion (Cog) détermine les relations entre l'Etat et la Cnaf. La Cog 2009-2012 invite à une participation, à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques mises en œuvre par la branche. L'article 7 préconise de renforcer les capacités d'observation, d'expertise et de recherche sur les politiques mises en œuvre. L'article 8 incite à renforcer les capacités à évaluer et à assurer le suivi des politiques.

<sup>5</sup> AVENEL Cyprien. *Quelle démarche d'évaluation pour le travail social ?* Paris. Caisse Nationale des Allocations Familiales. Informations sociales N° 110. 2003. Page 97.



Soit l'exemple de la boîte noire. Pour ce qui nous intéresse, nous sommes renseignés sur les « entrées » : des professionnels du travail social et sur les « sorties » : les réponses proposées, la mise en œuvre des politiques d'action sociale. Or, que se passe-t-il dans la boîte noire du « faire » travail social ? Quels moyens sont mis en œuvre par les travailleurs qui s'affairent pour la cohésion sociale ? Que pourrait alors nous apprendre l'analyse du travail conçu comme activité (l'analyse du « faire ») et à l'inverse que pourrait-on apprendre du travail-social sur l'activité de travail des professionnels qui s'affairent à le réaliser ? Que dire de l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est réellement réalisé ? Comment le travail social se réalise-t-il en fonction des variabilités objectives et subjectives d'une part, et de la division du travail au sein de l'institution et plus largement sur un même territoire, d'autre part ? Peut-on repérer l'agir en compétences des divers protagonistes à l'œuvre ? Quels débats de valeurs, quels arbitrages intimes soulève l'agir en compétence des travailleurs sociaux au travers de leurs modalités d'exercice ? Est-ce que les normes personnelles prévalent sur les normes professionnelles et sur les normes institutionnelles ? A quelle logique répond l'évaluation du travail social ? Gestionnaire ou politique ? Qu'est-ce qui guide l'agir des travailleurs sociaux ? L'alter ou l'égo ?

Aussi, plutôt que de considérer la question de l'évaluation du travail social de façon dichotomique, je choisis de l'appréhender de manière dialogique au sens où Edgar Morin le définit, c'est-à-dire comme une « *unité complexe entre deux logiques, entités ou instances complémentaires, concurrentes et antagonistes qui se nourrissent l'une de l'autre, se complètent, mais aussi s'opposent et se combattent*<sup>6</sup> ».

Soit une double dialogique : gestionnaire et politique d'une part, individualiste et holiste d'autre part. En quoi ces logiques sont-elles concurrentes et antagonistes ? En quoi se nourrissent-elles l'une de l'autre ? En quoi se complètent-elles ? En quoi s'opposent-elles ?

Pour tenter de répondre à ce questionnement, pour comprendre ce qu'il y a dans la boîte noire du « faire » travail social, j'ai choisi de procéder à l'analyse du travail de ces protagonistes. La méthodologie retenue pour mener cette mission se base sur la démarche ergologique, démarche philosophique qui s'intéresse à l'activité conçue comme mobilisation de l'être dans son ensemble au travers des convocations théoriques, conceptuelles, disciplinaires d'une part, mais également par l'intégration des savoirs investis, ceux issus de l'expérience d'autre part. La connaissance du travail procède donc à la mise en tension des procédures et de l'activité singulière. La démarche ergologique permet un éclairage sur la réalité de la situation par la mobilisation du Dispositif Dynamique à 3 pôles : le DD3P (pôle des savoirs académiques, pôle des savoirs de l'expérience et pôle des valeurs, de l'éthique). La dynamique d'interaction des trois pôles produit des connaissances scientifiques sur l'activité humaine socialisée. La démarche ergologique est ainsi une démarche épistémologique puisqu'elle vise à produire des connaissances sur l'activité de travail en réfléchissant sur les conditions qui la déterminent et sur sa réalisation. Cette mise en mots des savoirs investis dans la réalité est un travail qui exige l'application de méthodes particulières : l'auto-confrontation, l'observation, l'instruction au sosie en sont des exemples. La méthode retenue ici est la mise en œuvre de Groupes de Rencontres du Travail (GRT). Celle-ci permet de travailler l'entre nous par une montée progressive et itérative, partant de la réalité pour tendre vers l'abstraction de la généralité sans toutefois nier les particularités. L'idée du GRT c'est de partir du vécu au travail et de pouvoir remonter à ce qui a précédé l'agir, c'est-à-dire le choix ultime pour connaître, comprendre et agir sur les déterminants.

<sup>6</sup> MORIN Edgar. La méthode. 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine. Seuil, Paris 2001. Page 347.



## La méthode

### *Qui fait le travail social à la Caf 13 ?*

Pour repérer quels étaient les acteurs à associer à la démarche, je me suis tout d'abord référée à l'organigramme posé par l'institution. L'organisation fonctionnelle est de type pyramidal avec parcellisation des responsabilités et des tâches, un ordonnancement vertical du pouvoir, de l'exécution et de la compétence. En partant des normes de constitution du travail social et de la protection sociale nous pouvons identifier trois champs d'intervention (la sécurité sociale, l'aide sociale et l'action sociale) et deux modalités d'intervention (intervention ponctuelle et accompagnement sur le long terme). La Caf en tant qu'organisme de sécurité sociale intervient dans les trois champs. Le service social et l'accompagnement social relèvent de l'action sociale de l'institution.

Ainsi, il m'est apparu que le travail social tel qu'il est exercé à la Caf des Bouches du Rhône est réalisé par plusieurs corps de métier :

1. Les secrétaires médico-social (SMS)
2. Les cadres de proximité (responsables adjoints, responsables des ODS)
3. Les cadres techniques (conseillères techniques) des services de la Direction du Service aux Allocataires et aux Partenaires (secteur d'ingénierie sociale).
4. Les travailleurs sociaux (Assistante de Service Social et Conseillères en Economie Sociale et Familiale)

Consciente que le travail social se déploie au-delà des murs de l'institution, ma recherche pour être complète devra tenir compte du point de vue des familles allocataires de la Caf des Bouches du Rhône.

Le dispositif de recherche (soit les GRT) proposé à la Caf 13 présente les caractéristiques suivantes :

1. La constitution de groupes homogènes. L'homogénéité se conçoit ici d'un point de vue professionnel. Les groupes sont constitués sans rapports de hiérarchies pour ne pas inhiber l'expression des protagonistes, à l'exception du groupe 3. Le groupe représente l'ensemble des salariés du même métier, à l'exception du groupe 4. Comme l'explique JL Prades, « *cette homogénéité facilite l'expression de chacun et la concertation commune en raison du fait que les thèmes traités le sont à partir du même angle d'expérience de la vie institutionnelle* <sup>7</sup>»,
2. Une réflexion centrée sur le métier d'une part et sur la participation au « faire » travail social d'autre part.
3. Une réflexion collective réalisée sur le long terme (9 séances entre septembre 2014 et décembre 2015).
4. La pluridisciplinarité. Dans ces GRT est invité à chaque séance un porteur de savoirs. Il prend part au groupe, comme tous les autres membres, c'est-à-dire en adoptant une posture de recherche. Le porteur de savoirs apporte soit un point de vue académique soit un point de vue institutionnel. Le porteur de savoirs académiques est un universitaire. Le

<sup>7</sup> PRADES Jean Luc (Ouvrage dirigé par) et les membres de l'ADRAP (Association de Recherche et Action Psychologique). *Intervention participative et travail social. Un dispositif institutionnel pour le changement.* L'Harmattan. Paris. 2007. Page 49





porteur de savoirs institutionnels est un membre de l'institution, un membre de la direction. Ces porteurs de savoirs ont de leur point de vue, des questions et donnent ainsi une autre dimension aux savoirs. L'idée est de faire dialoguer à la fois les savoirs de l'activité avec les savoirs de ceux qui produisent, écrivent ou pensent la manière dont est fait le travail. La pluridisciplinarité permet également un éclairage plus vaste sur les thématiques abordées.

En présence du porteur de savoirs institutionnels, les séances ont lieu à l'Université d'Aix Marseille, ceci dans l'objectif de favoriser l'équité et l'égalité des postures dans un cadre environnemental où les liens hiérarchiques s'exercent de façon moins formelle.

## Le déroulé des GRT

Les séances sont mensuelles. Elles sont enregistrées et entièrement retranscrites mais non transmises aux participants. En revanche, une synthèse d'une dizaine de pages leur est communiquée. Ils ont la possibilité de l'amender et de la valider à la séance suivante.

La séance débute généralement par un tour de table. Je poursuis ensuite en définissant un cadre, un contenant construit sur un ensemble de valeurs. Ce sont « les engagements ». Ceux-ci ont évolué au fil des séances, ils ont progressé, ils ont été révisés et discutés à plusieurs reprises en fonction des retours et des questions des participants mais également en fonction de la nature, du contenu des échanges. Ainsi, chacun prend part au groupe en connaissant ce cadre qui est validé par le collectif.

Je rappelle ensuite les objectifs : objectif du GRT de la Caf 13 c'est à dire ce que l'on cherche à produire comme connaissances sur le métier d'une part et sur le « faire « travail social à la Caf 13 d'autre part. J'ai pensé le GRT en trois phases de trois séances chacune :

### Phase 1 : TEMOIGNER

Ce sont les 3 premières séances. Il s'agit de parler l'activité (comment je fais et pourquoi je fais ainsi). La verbalisation des expériences permet de mettre en lumière les réserves d'alternatives. A chacune des trois séances je présente une séquence d'observation réalisée préalablement (sur deux jours) auprès d'un des membres du groupe.

### Phase 2 : CONSTRUIRE

Il s'agit de construire un point de vue collectif (comment nous participons en tant que professionnels de même métier à « faire » le travail social ?). L'élaboration collective de la pensée commune nécessite argumentation et confrontation. Le consensus n'est pas une donnée obligée. C'est un premier croisement des savoirs.

A partir des expériences individuelles, des réserves d'alternatives, il s'agit de déterminer ce qui fait commun et ce qui ne le fait pas. Quels sont les déterminants objectifs ?

### Phase 3 : PARTAGER

Il s'agit de confronter les savoirs pour faire dialoguer et enrichir les points de vue des groupes métiers. Par le biais d'une communication indirecte les groupes pourront échanger questions et réponses par mon intermédiaire. Cet échange sera anonyme puisque ce sera la question du groupe (et non la question d'une personne en particulier) adressée à un autre groupe (et pas à une personne en particulier). Ainsi le travail social n'apparaît plus comme morcelé entre plusieurs métiers mais bien comme un acte collectif (comment participons-nous, tous ensemble, à répondre à la mission confiée à notre institution ?). Cela permet de situer l'acte individuel, singulier au sein de l'acte collectif, global : comment chacun participe de sa place, dans le « faire » travail social.



Pour terminer cet exposé je souhaite faire un point sur la projection de mon travail que j'ai envisagée en trois temps.

Le temps de l'exploration / diagnostic qui s'est déroulé de février à septembre 2014. Ce premier temps d'investigation a été nécessaire pour rencontrer les différents protagonistes du « faire » travail social, d'une part et pour circonscrire le projet de recherche d'autre part.

Le temps de la mise en œuvre du dispositif de recherche qui se déroule depuis septembre 2014 et se poursuivra jusqu'en décembre 2015. Trois Groupes de Rencontres du Travail ont été lancés en septembre 2014 (GRT responsable adjoint, responsable des ODS, GRT conseillères techniques, GRT secrétaires de secteur social) et ont été poursuivis jusqu'à la fin de la phase 2, soit février 2015. Ces 3 groupes seront momentanément interrompus jusqu'au mois d'octobre 2015, le temps de démarrer le 4<sup>ème</sup> groupe (GRT travailleurs sociaux) jusqu'à la fin de la phase 2, soit septembre 2015. Les 4 groupes reprendront ensemble, pour la phase 3, d'octobre 2015 à décembre 2015.

Aujourd'hui, je termine la phase 2 avec le groupe 4 (GRT travailleurs sociaux). La période estivale sera consacrée aux monographies que je compte réaliser auprès des allocataires.

Le dernier temps est celui de l'exploitation du matériau (recueil des retranscriptions : environ 1.500 pages) et de l'écriture qui se déroulera sur 2016.

Je vous remercie pour votre attention.

## Bibliographie

- [1] AVENEL Cyprien, 2003, *Quelle démarche d'évaluation pour le travail social ?* Paris, Caisse Nationale des Allocations Familiales. Informations sociales N° 110.
- [2] ION Jacques, RAVON Bertrand, 2005, *Les travailleurs sociaux*, Paris, Editions La Découverte & Syros.
- [3] Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), 2011, Dalloz.
- [4] PRADES Jean Luc (Ouvrage dirigé par) et les membres de l'ADRAP (Association de Recherche et Action Psychologique), 2007, *Intervention participative et travail social. Un dispositif institutionnel pour le changement*, Paris, L'Harmattan.
- [5] MORIN Edgar, 2001, *La méthode. 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*, Paris, Seuil.
- [6] SCHWARTZ Yves et DURRIVE Louis, 2009, *L'activité en dialogues : entretiens sur l'activité humaine (II)*, Toulouse, Octarès Editions.

## Documents CAF/CNAF

- [1] COG 2013-2017
- [2] COG 2009-2012. Circulaire d'orientation relative au travail social
- [3] Document Caf 13. Direction au service aux allocataires et aux partenaires. Secteur d'Ingénierie Sociale. *Le travail social, acteur de l'offre globale de service de la Caf. Un projet pour le travail social.*