

Les pratiques évaluatives et leurs effets dans l'intervention sociale

Pierre Artois

Volume 28, Number 2, Fall 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1041189ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1041189ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Artois, P. (2016). Les pratiques évaluatives et leurs effets dans l'intervention sociale. *Nouvelles pratiques sociales*, 28(2), 227–242.
<https://doi.org/10.7202/1041189ar>

Article abstract

The principle of evaluation seems to have become an organization norm in the social intervention sector. From a critical and reflective approach based on a case study in the socio-professional integration sector, we question the new forms of rationality that produce this normalization by the “inseparable couple” which is the evaluation-indicator. The effects are felt in the construction of public policies on work organization and social intervention services. A third level of analysis, often forgotten, may be raised. That of the impact of social arrangements on users and the workers themselves.



P E R S P E C T I V E S

Les pratiques évaluatives et leurs effets dans l'intervention sociale

Pierre ARTOIS
Institut de Sociologie
Université Libre de Bruxelles

Le principe de l'évaluation semble être devenu une norme d'organisation dans le secteur de l'intervention sociale. À partir d'une approche critique et réflexive basée sur une étude de cas dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, nous interrogeons les nouvelles formes de rationalité que produit cette normalisation du « couple inséparable » qu'est l'évaluation-indicateur. Les effets se font ainsi sentir tant au niveau de la construction des politiques publiques, que sur l'organisation du travail et des services d'intervention sociale. Enfin, un troisième niveau d'analyse, souvent oublié, peut être convoqué. Celui de l'impact sur les destinataires des dispositifs sociaux ainsi que les travailleurs eux-mêmes.

Mots-clés : évaluation, intervention sociale, normalisation, rationalité, travail

The principle of evaluation seems to have become an organization norm in the social intervention sector. From a critical and reflective

approach based on a case study in the socio-professional integration sector, we question the new forms of rationality that produce this normalization by the “inseparable couple” which is the evaluation-indicator. The effects are felt in the construction of public policies on work organization and social intervention services. A third level of analysis, often forgotten, may be raised. That of the impact of social arrangements on users and the workers themselves.

Keywords: evaluation, social intervention, normalization, rationality, work

L'évaluation est devenue une pratique sociale courante dans les mondes du travail. L'intervention sociale, dans une acceptation extensive, ne fait pas exception à ce phénomène. Elle est même pleinement touchée en Belgique de par l'activation des politiques sociales depuis le début des années 2000. Cette activation se traduit, entre autres, par un principe d'*accountability* : tant l'intervenant que l'utilisateur, mais aussi les institutions, doivent rendre des comptes. L'évaluation des politiques sociales passe à présent presque exclusivement par l'analyse de critères quantitatifs définis par les instances subsidiaires en fonction de la volonté politique. Plus particulièrement, le phénomène de managérialisation du secteur social entraîne la prise en compte du chiffre comme un indicateur de performance.

Cet article souhaite questionner de manière critique l'influence de nouvelles rationalités créées dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, et qui peut s'élargir à l'ensemble du champ, sur le travail des intervenants. Il cherche également à interroger l'influence de cette rationalité sur les bénéficiaires des dispositifs sociaux. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps les modes de normalisation de l'évaluation ainsi que les processus de rationalisation engendrés. Ensuite, nous présenterons brièvement le cas de l'insertion socioprofessionnelle en Région Bruxelloise pour enfin illustrer nos propos par différents effets produits par ces nouvelles rationalités.

VERS UNE NORMALISATION DE L'ÉVALUATION

La question de l'évaluation est aujourd'hui sur toutes les tables de travail, mais peu de gens y réfléchissent, en oubliant qu'elle est source d'inégalité. En effet, les questions relatives à l'évaluation sont des problèmes rémanents liés au travail. Cependant, leurs importances

sociales n'ont fait que grandir à l'aune de l'invasion des valeurs gestionnaires sacralisant la performance (Boussard, 2008) et faisant de l'évaluation une composante concomitante de l'action collective et individuelle.

Les travaux en sociologie ont montré que l'évaluation est d'abord un construit social (Bureau et Marchal, 2005), produit par les interactions et les rapports de force entre évaluateur.s et évalué.s, façonnant des normes de fonctionnement et des règles intériorisées par les acteurs. En effet, évaluer, c'est avant tout hiérarchiser en émettant un jugement, où les individus participent à la construction de valeurs. L'évaluation est donc bien une pratique au cœur des enjeux sociaux qui construit des représentations sur un mode souvent conflictuel. Ces constructions renvoient schématiquement à deux types (Perrenoud, 1989), soit à un mécanisme de contrôle de la déviance au sein du groupe, ou d'un système dans son ensemble. Il s'agit de comparer et classer le degré de conformité des individus à des règles de conduite, soit au degré d'accomplissement de l'action par rapport à une norme d'excellence. Cette forme d'appréciation se construit au sein de zones d'incertitude prégnante pouvant placer l'évalué dans une situation d'insécurité. Ce faisant, évaluer, c'est hiérarchiser les individus, donner force et valeur à leurs actions, ou compétences spécifiques qui peuvent relever d'un travail de longue haleine ou simplement de l'ordre de l'inné, du don.

Ce phénomène de normalisation des modes d'évaluation est à relier principalement à la montée en puissance et à l'emprise de la gestion (Benedetto-Meyer *et al.*, 2011). C'est bien par la prégnance des valeurs gestionnaires qui ont envahi les organisations et institutions que l'évaluation a pris un poids considérable dans nos pratiques quotidiennes. Pour autant, les acteurs de la gestion ne mobilisent pas principalement l'évaluation comme un mécanisme de contrôle, mais plutôt comme valeur discursive de recherche de performance induisant alors le contrôle¹. Si nous poussons notre analyse épistémologique de l'évaluation nous constaterons que le caractère politique de l'idéologie gestionnaire du tout à la performance, ou plutôt du tout à l'efficacité, transforme la question de l'évaluation en besoin d'une mesure. Une mesure relative au degré d'atteinte des objectifs définis par rapport à une action quelconque. Cette mesure passe par une formalisation de l'activité afin non seulement de permettre un contrôle sur l'activité réalisée, mais surtout d'émettre un jugement afin de hiérarchiser les actions et les acteurs entre eux. De ce fait, le recours à des

1. Concernant ce constat, nous nous basons entre autres sur les travaux de Valérie Boussard, Vincent de Gaulejac, Albert Ogien,... Tous ces auteurs ont montré comment le pouvoir managérial et l'idéologie gestionnaire sont focalisés sur les critères de performance.

indicateurs chiffrés afin de comparer et classer est devenu une marotte de l'évaluation (Ogien, 2010).

Autrement dit, évaluer dans les mondes du travail, c'est donner force et valeur à des conduites et actes générant un caractère *performant* sous le couvert de l'objectivité. Et c'est justement à travers cette forme d'objectivation que le management crée des légitimations et un engouement mélioratif envers l'évaluation. Comment critiquer une mesure qui se dit objective sinon quant à la manière dont l'indicateur est construit ? Par ailleurs, la justification de la mesure se fait pour le management en termes de valorisation de l'activité ou de remontée des besoins de terrain, annihilant de ce fait toute approche critique à son encontre. Une nouvelle forme de rationalité émerge et transforme le rapport à l'action dans le monde de l'intervention sociale.

PROCESSUS DE RATIONALISATION DANS L'INTERVENTION SOCIALE

Certains relient cette invasion gestionnaire à l'idéologie du néolibéralisme (Audier, 2012), et son corollaire dans les modes de gestion de l'intervention publique, qu'est le *New Public Management* (NPM) (Mercier, 2001). Cette nouvelle forme de gestion des institutions publiques est apparue suite aux critiques émises envers les services en termes de lourdeur et de désordre liés à la multiplication de l'offre par l'État-providence. Ce courant préconise, entre autres, le passage à une logique de rationalisation du coût basé sur l'efficacité économique, où la performance est réduite à la seule efficacité (de Gaulejac, 2011). Il s'agit donc de considérer la gestion publique comme la gestion d'organisations privées lucratives. Dans ce cadre, l'évaluation s'étend à l'ensemble des champs des politiques publiques ; dès lors le secteur social est pleinement ébranlé suite à la régulation tutélaire (Defourny et Nyssens, 2010). Le secteur de l'intervention sociale n'échappe pas à ce phénomène et transpose souvent les critères de gestion d'organisations privées en vue de répondre à l'évaluation des financeurs publics et en oubliant que gérer, c'est également produire du social (Craipeau et Metzger, 2007).

Les associations d'intervention sociale optent donc pour une construction isomorphe marchande mettant en avant le fonctionnement par projet sur base des critères d'efficacité et coûts/résultats, au niveau du financement, de l'activité même, ou encore de la prise en charge des bénéficiaires.

De manière générale, cette nouvelle mutation a entraîné l'apparition d'un souci de rentabilité au sein de ce secteur et, par voie de conséquence, a fait apparaître des notions

telles que la rationalisation des coûts, la standardisation du travail avec l'imposition de normes professionnelles, la politique de l'évaluation, la formalisation des méthodes de travail, l'efficience... De plus, la performance, concept-clé du modèle gestionnaire, entre alors en tension avec le sens premier que donnent les professionnels du secteur à leur activité, à savoir la réparation des risques sociaux. La formalisation du management comme outil d'objectivation passe par la quantification des activités visibles qui deviennent des critères de performance et, par voie de conséquence, de reconnaissance, au détriment de la prise en compte du travail non formalisé (de Gaulejac, 2011). La prescription prend alors le pas et se traduit par l'émergence d'exigences contradictoires, l'augmentation de la pression temporelle, la multiplication des moyens de contrôle, etc. (Ravon, 2009)

De plus, les politiques sociales ont également impulsé un changement de conception au niveau de la relation au bénéficiaire. La référence au modèle d'assistance laisse progressivement la place à l'accompagnement qui a pour objectif de rendre les destinataires autonomes et acteurs de leur propre prise en charge en les « capacitant ». Ceux-ci sont donc considérés comme responsables de leur vie avec l'idée sous-jacente que l'aide sociale n'est pas acquise, mais plutôt se mérite. Néanmoins, cette conception est paradoxale puisqu'elle centre, dès le début, l'intervention sur la capacité du destinataire à se mobiliser alors que celui-ci y a recours en raison de son impossibilité à faire face à sa situation (Ion, 1998). Ce processus passe notamment par la valorisation d'une prise en charge singulière qui suppose un accroissement de l'investissement et de l'implication des prestataires de service, lesquels doivent faire preuve de créativité et d'un degré d'adaptabilité important. Cette prise en charge de plus en plus individuelle où l'implication du bénéficiaire est requise se voit également amplifiée par un processus de contractualisation qui va à l'encontre des finalités de l'aide sociale et peut aboutir à une désorientation, voire à une perte de sens du métier du social. La pratique des acteurs de terrain a donc fortement évolué ces dernières années. En effet, la vision de l'intervention devient globale (Saliba, 2003) de par la responsabilisation accrue, induite par les politiques publiques, des destinataires, mais aussi des professionnels. Bien que ces derniers aient au départ une obligation de moyen envers les destinataires, celle-ci s'apparente implicitement à une obligation de résultat étant donné la primauté de l'évaluation quantitative.

LE CAS DU SECTEUR DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE EN RÉGION BRUXELLOISE

La région bruxelloise réglementa les organismes d'insertion professionnelle (OISP) par le décret du 27 avril 1995². Ce texte définit les missions et objectifs, mais cadre aussi l'intervention en mentionnant les conditions d'agrément des organismes et les modalités de subventionnement des activités.

Autour de l'organisme de placement régional, l'Office Bruxellois de l'Emploi ou Actiris³, dont la mission déclarée est « l'accompagnement sur mesure vers l'emploi »⁴ gravite une myriade d'associations qui propose des formations rentrant dans le cadre des six actions de formations reconnues à ce jour. Par ailleurs, Actiris, qui est également responsable de la mise en œuvre de la politique régionale de l'emploi, crée diverses conventions avec les associations dispensant des formations pour y lier des activités complémentaires de mise à l'emploi. Les six actions de formations relèvent du domaine (a) de l'alphabétisation, (b) la formation de base, (c) la préformation ou formation de prérequis professionnels, (d) la formation qualifiante, (e) la formation par le travail, (f) et la détermination.

Le dernier axe mentionné, celui de la détermination, qui s'ancre sur les publics les plus précaires, c'est-à-dire dont le niveau de formation est le plus faible, pour déterminer en collaboration avec eux si l'individu rentre en formation ou en recherche active d'emploi, est l'apanage des Missions Locales bruxelloises⁵. Elles sont au nombre de 9 en Région de Bruxelles-Capitale. Historiquement, la première mission locale bruxelloise est créée en 1988 en concertation avec le pouvoir politique local. L'objectif est alors l'accueil, la transmission d'informations, la formation, l'animation... afin de favoriser l'insertion

2. 7 M.B. 1995-04-27/46. Décret relatif à l'agrément de certains organismes d'insertion socioprofessionnelle et au subventionnement de leurs activités de formation professionnelle en vue d'accroître les chances des demandeurs d'emploi inoccupés et peu qualifiés de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle.

3. Précédemment, l'Institution s'appelait Orbem pour Office Régional pour l'Emploi et a changé de nom officiellement à l'été 2007 en mettant en avant les notions d'Actif et Iris. L'iris étant le symbole de la Région bruxelloise.

4. Un des slogans d'Actiris que le lecteur peut retrouver sur son site, www.actiris.be, et dans sa documentation.

5. Le lecteur pourra trouver plus de précisions dans Mejed Hamzaoui, Pierre Artois et Laetitia Mélon, « La territorialisation des associations parapubliques ». *Nouvelles Pratiques Sociales*, 26, n° 1 (2013) : 149-164.

socioprofessionnelle d'un public local fragilisé. Le territoire d'action de ces associations est délimité en fonction d'une similitude en termes de conditions de logement, d'accès à l'enseignement, de ressources disponibles, du taux de chômage...

Dans l'organisation des politiques de l'emploi, les Missions Locales sont dépendantes d'Actiris qui est lui-même sous la tutelle de l'Office National de l'Emploi (ONEm). Leur marge de manœuvre se trouve restreinte d'une part par la politique de l'emploi définie au niveau régional et central, mais aussi par les pouvoirs politiques locaux, et d'autre part, par les partenariats et les modalités de subventionnements. Face à la croissance du chômage et à la difficulté des organismes de placement de gérer un public considéré comme de plus en plus fragilisé, le pouvoir central et régional a contraint les missions locales à créer des projets ciblés en fonction des caractéristiques de la population de leur territoire d'intervention et de mettre en place des partenariats avec les entreprises de leur zone d'action.

À partir de 2004, le renforcement de la politique d'activation des chômeurs développée par l'ONEm⁶, qui implique que tout demandeur d'emploi doit prouver qu'il recherche activement du travail sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'à son exclusion du système d'indemnisation du chômage, force les missions locales à transmettre des données dans le cadre de cette procédure. Par ce système, les missions locales vont alors se retrouver impliquées malgré elles dans une dynamique de contrôle pourtant refusée par les travailleurs de ces associations et bien loin des principes qui avaient animé leur création (Artois, 2014).

LES EFFETS DE LA NOUVELLE RATIONALITÉ

Les résultats présentés se basent sur une étude de cas qui fait partie d'une recherche globale dont l'objet central se posait en termes d'analyse des normes de professionnalisme convoquées et revendiquées par différents métiers de l'intervention sociale. Nous avons approché l'influence du *managerialism* (Freidson, 2001) et la question de l'articulation entre organisations et professions. Nous en sommes venus à catégoriser la professionnalisation tant comme modalité de construction politique que mobilisation gestionnaire (Artois, 2012). L'étude de nouveaux prescrits, telle la norme d'évaluation,

6. Office National de l'Emploi qui assure la mise en œuvre du système d'assurance-chômage et de certaines mesures liées l'emploi, entre autres le contrôle de la recherche active d'emploi pour les bénéficiaires d'une allocation de chômage.

nous permet de questionner les nouvelles logiques au travail qui s'imposent aux professionnels et se concrétisent par le référentiel d'*accountability*. Concernant le cas d'espèce, nous avons porté notre étude d'une part sur les changements au niveau de l'organisation et de la réalisation du travail suite à la reconfiguration du mode de gouvernance basé sur le chiffre, et d'autre part, sur les effets produits sur les travailleurs et sur le profil des bénéficiaires pris en charge par les dispositifs. À cet égard, nous avons opté pour une méthodologie d'observation passive suivie d'entretiens semi-directifs avec des professionnels de première ligne, des usagers ainsi que certains responsables syndicaux du secteur et de ces organismes. Par ailleurs, les usagers, avant d'être interrogés, furent soumis à un questionnaire concernant leur profil⁷.

Bien souvent, la démarche d'évaluation pour les financeurs publics se limite à mesurer *l'utilité* des interventions, c'est-à-dire produire un jugement de valeur sur la pratique elle-même et l'impact social qu'elle produit (Hély, 2011). Pour répondre à ce souci, le management du secteur social va devoir innover pour quantifier le travail réalisé et permettre son évaluation, tout comme les financeurs de projets en feront de même envers les services produits. Dans cette optique, les directions et cadres peuvent également favoriser ou imposer certaines approches de travail qui se révèlent plus en phase avec les indicateurs convoqués par l'évaluation. Celle-ci servant de vecteur de labellisation, promotion, voir même de disqualification quand l'excellence n'est pas au rendez-vous, puisque les indicateurs traduisent des objectifs politiques influençant non seulement le mode de gouvernance des organisations et institutions, mais également les pratiques des intervenants. Un travailleur expérimenté et délégué syndical nous relate son expérience :

7. Ce procédé nous permet de ne pas passer par les banques de données des Missions Locales.

L'encodage a commencé dans le cadre des appels à projets et du RAE (projet Remise À l'Emploi qui consistait en des ateliers de recherche d'emploi). D'un côté, au départ ça a rapproché les travailleurs du reste de la structure de la Mission Locale car le travail devenait plus collectif dans l'organisation, mais aussi avec les autres Missions Locales. Il y avait beaucoup d'échanges et les résultats étaient surprenants. Comme les résultats étaient considérés comme la crème de l'insertion, Actiris a émis des conditions de participation pour les usagers, et des objectifs. Les critères faisaient qu'on devait se centrer sur les jeunes en décrochage et qui ne parlaient pas la langue. Concernant les objectifs émis par Actiris, ils étaient minimaux, il fallait surtout atteindre un chiffre sinon le projet prenait fin et la direction envoyait les préavis aux travailleurs. Au fur et à mesure, le chiffre est devenu la clef ; il régissait tout. (...)

Toutefois, ce processus, qualifié par certains de managérialisation, ne peut s'apparenter à une simple transposition du mode de fonctionnement privé vers le non-marchand. En effet, le critère de performance n'étant pas défini explicitement par les pouvoirs publics et par conséquent ne renvoyant pas de facto à sa conception économique, il permet ainsi aux cadres et personnels de direction de combiner ces impératifs gestionnaires à leur structure et à l'objet social qu'elle désire supporter (Bertaux, 2005). Ces acteurs de terrain détiennent donc la possibilité de donner un sens voire de définir leur conception de performance sociale qui peut dès lors faire référence à l'utilité sociale de l'organisation ou à la valorisation du bien-être des bénéficiaires, à sa rentabilité financière ou encore s'inspirant de la notion « d'efficacité symbolique » de Michel Autès (2004). Cette dernière renvoie à la combinaison de valeurs collectives tout en prêtant une attention particulière au bien-être de chacun. Ainsi, les Missions Locales se saisissent différemment de l'évaluation faisant apparaître des disparités quant au sens attribué à la performance sociale de leurs actions et reconnaissance du travail.

Les agents d'insertion ont rapidement constaté en alimentant le réseau que des ASBL avaient nettement moins de publics que d'autres, mais beaucoup plus d'actions encodées. Alors les actions encodées, ça peut être : modification de CV, démarche pour trouver un emploi... Enfin bref, certains opérateurs valorisaient des actions qui n'en étaient pas vraiment. On encode modification de CV alors qu'on a changé une virgule ou l'adresse. Je te donne un exemple concret, là : un gars d'une Mission Locale, qui avait infiniment moins de publics que nous, m'a dit clairement que son coordinateur exigeait qu'il encode de la manière dont j'ai expliqué pour le cv. C'est fausser la réalité juste pour avoir de bons chiffres. Ça nous a fait réfléchir à la question de la reconnaissance de notre travail, enfin plutôt la visibilité du travail fourni. Comment notre travail peut être reconnu alors qu'il y a des disparités très fortes entre opérateurs alors que le nombre du public et le public lui-même est très différent. Ils avaient 10 fois plus d'actions encodées que nous alors qu'on travaille en flux tendus en fermant les portes pour gérer les flux. (Propos tenus par un travailleur qui a participé à la rédaction du livre blanc en 2012.)

Par ailleurs, la fixation de critères d'évaluation entraîne une invisibilisation de certaines tâches, peu ou difficilement quantifiables par l'organisme subsidiant ou le chef de service ; elles perdent toute légitimité et se retrouvent dévalorisées ou passent par un mode de réalisation informelle. La part de travail réel, qui se voit invisibilisé par l'évaluation, n'est alors plus prise en compte et débouche sur de la fatigue professionnelle suite à la perte d'horizon pour le travailleur.

Les critères ne sont plus adaptés à la réalité de terrain. Les tensions entre collègues sont des plus vives, car on se refile la patate chaude entre nous. (...) On ne contrôle plus ce qu'on fait et in fine, on se débrouille pour avoir nos chiffres et évacuer le flux. Et ils [la direction] s'étonnent d'avoir un turnover si élevé... (Propos tenu par un agent d'insertion d'une Mission Locale travaillant en Région Bruxelloise.)

La négation dans les critères d'évaluation du contexte et des difficultés rencontrées par les intervenants ou les bénéficiaires se retrouvent dans l'ensemble de nos entretiens. Cela se traduit le plus souvent par des formes de souffrances face au choix entre un « *travail de qualité* » ou de « *respecter les normes temporelles* » fixées pour remplir les objectifs assignés. En outre, le souci d'évaluation chiffrée engendre de facto une comparaison possible, une concurrence implicite entre travailleurs : « *tu as fait combien aujourd'hui, toi ?* » On fait alors courir le risque d'une redéfinition de la qualité du travail effectué à travers le prisme de ces indicateurs niant la norme professionnelle qualitative.

Contrairement à ce que j'entends parfois, il ne faut pas jeter la pierre aux collègues. Ils sont vraiment coincés. J'entendais l'autre jour un de tes [l'interviewer] collègues de Saint-Louis qui disait que l'état social actif se mettait en œuvre par les travailleurs sociaux. J'ai trouvé ça un peu violent, car toutes les contradictions, on les renvoie vers le bas, mais nous en bas, on fait comme on peut quoi. Et ça, très souvent, on l'oublie ! On se débrouille pour faire un boulot qui fait encore sens, mais la responsabilité est reportée en cascade depuis le niveau politique jusque sur les usagers. Et tout le monde trouve ça normal. (Propos tenus par un responsable syndical dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle.)

Nous sommes bien loin du souci de valorisation de l'activité qui prévalait au départ à la construction des indicateurs. En ce sens, certains travailleurs interprètent la formalisation de leur travail comme une attaque à la déontologie de la profession. Ils se retrouvent de fait dans un véritable processus de fragilisation, générant des « *tensions inhérentes* » (Bouquet, 2012, p. 70), et concourant à la stigmatisation de certaines catégories de bénéficiaires. Le corollaire de centrer uniquement l'évaluation sur des indicateurs chiffrés est la perte de sens des pratiques pour le professionnel (Artois, 2012). Cependant, nous pensons qu'il faut dépasser cette représentation dichotomique entre approche quantitative et qualitative. Nous n'avons pas constaté lors de nos entretiens et observations de formes strictes d'ostracisme envers les critères chiffrés. Certains de ces critères font sens pour les travailleurs sociaux, de la santé, du domicile... qui les voient avec bienveillance. Tout comme d'autres indicateurs plus qualitatifs se révèlent inadéquats pour eux.

Le chiffre a des travers, mais des bons côtés aussi. Nous, ici, on a réussi à faire front avec les collègues et négocier tous ensemble avec la direction et le chef les chiffres qu'on devait rentrer. Ça nous a permis d'adapter qualitativement notre travail, car on peut se prémunir d'une surcharge de travail et adapter le flux, mais ce ne fut pas sans mal. (Propos tenu par un travailleur d'une cellule insertion.)

En procédant à une analyse horizontale des entretiens, nous retrouvons bien en marge des discours non pas le rejet de l'évaluation, mais une mise en avant des difficultés face à l'imposition d'un véritable sorite et l'assujettissement des travailleurs à une logique dans laquelle ils ne se reconnaissent pas et qui va, par moment, à l'encontre même du discours prôné par l'institution. En observant les dérives, on peut légitimement se demander si ces processus de rationalisation ne génèrent pas plus « un effet d'aveuglement

en produisant un artefact de rationalité » plutôt qu'une augmentation de la performance ?⁸ Car au-delà de la perte de sens, ces nouvelles formes d'organisation du travail produisent des effets contre-productifs alors qu'elles étaient censées les abolir. Ce chef de service nous raconte à cet effet :

Il n'y a plus d'âme. Au travailleur d'atteindre les objectifs, surtout pour les appels à projets. On est des associations de mères porteuses pour les projets. Les travailleurs les portent et au bout de 3 ans, la direction va à une réunion avec le ministre et regarde les chiffres et ils décident si on poursuit ou non.

Enfin, une conséquence non négligeable, mais invisibilisée est à l'œuvre à travers la normalisation de nouvelles rationalités. Outre les évaluations quantitatives, les Missions Locales se voient notamment subsidiées suivant le nombre de personnes remises à l'emploi. Ce constat a pour conséquence d'inciter les organismes à recevoir en leur sein des personnes moins éloignées du marché de l'emploi. Dès lors, le profil du public pris en charge va glisser vers une catégorie qualifiée de *plus employable* par les travailleurs des cellules insertion afin de répondre aux objectifs astreints dans les demandes de *reporting*. Cette catégorie d'individus se voit donc balancer de dispositif en dispositif afin que chaque institution puisse se targuer de répondre aux exigences statistiques (Vrancken, 2010). Le dispositif d'insertion s'en trouve dénaturé, et l'objectif premier, qui est de s'attaquer aux problèmes sociaux des individus, est relégué à un rang secondaire.

Somme toute, si on regarde de façon plus diachronique, on constate que toute une frange d'individus s'est vue, dans un premier temps, sortie des statistiques d'Actiris, à travers les dispositifs des Missions Locales, afin qu'ils [Actiris] présentent un bilan conforme aux exigences. Mais surtout... pour paraître ok dans les comparaisons des études européennes... Et après, les statistiques arrivant chez nous, ben... On recommence et on les sort encore une fois des dispositifs afin de nous permettre de présenter des bilans corrects aux demandes de la direction. C'est terrible en fait. Ultra-violent même, quand on y réfléchit... (Propos tenu par une travailleuse d'une cellule insertion.)

Les associations et organisations de services sociaux voient aujourd'hui leurs conditions d'existence perturbées à l'aune de leur participation à la production d'activités

8. V. Boussard, « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », dans *Du politique dans les organisations*, sous la dir. de V Boussard et S Maugeri. (Paris : l'Harmattan, 2003), p. 58.

économiques. Cette collaboration engendre une gestionnarisation du fait associatif qui suivrait une évolution économique rationnelle. En conséquence, la survie des associations est assurée par la recherche de fonds dans les nouvelles formes de l'action publique. Ce phénomène a été amplifié, comme nous l'avons vu, par la reconfiguration de l'action publique à l'aune du développement du *New Public Management*, poussant les associations vers une construction isomorphe marchande mettant en avant le fonctionnement par projet sur base des critères d'efficacité et coûts/résultats, au niveau du financement, de l'activité même, ou encore de la prise en charge des bénéficiaires... Parallèlement, un discours de remise en cause générale des prestations sociales (Vrancken, 2010) se fait jour au sein de la classe politique en Europe, visibilisant la question en termes de transferts monétaires et non de plus-values collectives. Les modes d'existence des associations ont donc été ébranlés par divers changements de paradigme politique, de la décentralisation à la territorialisation des politiques publiques plaçant alors les initiatives sous l'égide des pouvoirs locaux ou supra-locaux (Bureau et Sainsaulieu, 2011). Les subventions se fondent dans des logiques de marchés mettant les prestataires en concurrence à travers le fonctionnement par projets et introduisant la coexistence entre différents types de prestataires de services. Cette nouvelle rationalité entraîne donc une porosité entre finalités non marchande et marchande.

CONCLUSIONS

L'évaluation est bien un construit social, une pratique au cœur des enjeux sociaux qui produit des représentations à partir de rapports de force. Sa prégnance dans les services sociaux est à replacer dans le contexte de conversions managériales du Social (Thiaudière, 2010) sous l'impulsion du paradigme du *New Public Management*.

Les effets de l'évaluation se retrouvent à trois niveaux d'analyse, bien que notre article n'ait interrogé que les deux derniers. Premièrement au niveau macro, les indicateurs, à travers la statistique notamment, prennent un poids tellement important qu'ils en arrivent à modifier les politiques en les forçant à déplacer insidieusement des objectifs politiques en objectifs d'ajustement aux dits indicateurs. L'exemple des politiques de luttes contre le chômage, qui cherche à obtenir des résultats dans le cadre européen plutôt que de diminuer la période de chômage, est à cet égard fortement éclairant (Salais, 2004).

Au niveau méso, les effets sur les services et le travail des associations et des entreprises sociales sont nombreux. En premier lieu, le contenu des services offerts ou

présentés peut évoluer pour s'adapter aux évaluations les concernant, sans réflexion sur l'impact de cette modification sur les bénéficiaires. Deuxièmement, l'organisation du travail sera clairement influencée suite à l'encastrement technico-fonctionnel des services (Eme, 2001) qui doivent leur survie aux subsides et financements des projets développés. Troisièmement, elle peut de ce fait déplacer ces modifications sur la qualité des prestations et reporter les conséquences de l'évaluation sur les bénéficiaires.

Au niveau micro, les effets sur les travailleurs se traduisent généralement par une *perte de sens*, c'est-à-dire une perte de contrôle sur le processus de production de services suite à la multiplication des dispositifs et à la volonté de rationalisation des services. Autrement dit, une perte d'horizon ou de totalité. De plus, nous avons constaté, à travers nos recherches dans différents secteurs, une forme d'enfermement des travailleurs dans la normalisation de l'évaluation et des normes produites. La négociation des critères d'évaluation étant souvent non convoquée, voire confisquée. Spécifiquement sur les aspects quantitatifs qui heurtent souvent les travailleurs de l'intervention sociale, il convient, selon nous, de désacraliser l'usage du chiffre dans les évaluations partant du fait que plusieurs tâches réalisées ne sont pas quantifiables (Ogien, 2013). Ainsi, il appartient à l'évalué de se saisir de l'évaluation pour en négocier la norme produite, sans perdre de vue, tant pour celui-ci que pour l'évaluateur, le rapport de force entre les parties en présence.

Enfin le niveau micro comprend également la figure du destinataire, rarement questionnée dans les études sur les politiques sociales ou dispositifs sociaux, elle est directement soumise aux influences de l'évaluation et de ces conséquences aux niveaux supérieurs, vu l'*effet cascade* constaté. Étant au bout de la chaîne, les bénéficiaires sociaux sont fortement démunis par rapport aux possibilités de manœuvre, car ils sont enfermés dans des rapports de force à replacer dans le contexte d'activation des politiques sociales.

Finalement, on ne peut que se demander si la normalisation de l'action au prisme de l'évaluation n'appauvrit pas le renouvellement de pratiques démocratiques qu'est censée porter l'intervention sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- ARTOIS, P. (2014). *Quantification et prescription dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle : Les marges de manœuvre des travailleurs*. Publication présentée à la conférence Quantification des politiques versus Démocratisation de la mesure (2 & 3 juin 2014 : Université de Liège).
- ARTOIS, P. (2012). La professionnalisation en travail social au risque de la performance, *Empan*, 87, 34-39.
- AUDIER, S. (2012). *Néo-libéralisme(s), une archéologie intellectuelle*. Paris : Bernard Grasset.
- AUTÈS, M. (2004) *Les paradoxes du Travail Social*. Paris : Dunod.
- BENEDETTO-MEYER, M., MAUGERI, S. ET METZGER, J-L. (2011). *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*. Paris : L'Harmattan.
- BERTAUX, R. (2005). Problèmes et enjeux dans l'évolution des métiers du travail social. Dans R., Kratz et H., Lhotel (dir.), *Régulations locales, cohérences nationales, intégration européenne : quelle(s) prospective(s) pour la relation formation-emploi ?* (p. 217-231). Presses Universitaires de Nancy.
- BOUQUET, B. (2006). Management et Travail Social. *Revue française de gestion*, 168-169, 125-141.
- BOUQUET, B. (2012). *Éthique et Travail Social. Une recherche du sens*. Paris : Dunod.
- BOUSSARD, V. (2008). *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*. Paris : Belin.
- BUREAU, M-C. ET MARCHAL, E. (2005). *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*. Villeneuve d'Ascq, France : Septentrion.
- BUREAU, M-C. ET SAINSAULIEU, I. (2011). *Reconfiguration de l'État social en pratique*. Villeneuve d'Ascq, France : Septentrion.
- CRAIPEAU S. ET METZGER, J-L. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(1), 145-162.
- DEFOURNY, J. ET NYSSSENS, M. (2010). Social enterprise in Europe : At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.
- DE GAULEJAC, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Édition du Seuil.
- EME, B. (2001). Les associations ou les tourments de l'ambivalence. Dans J.-L. Laville, A. Caillé, P. Chanial, E. Dacheux, B. Eme et S. Latouche (dir.), *Association, démocratie et société civile* (pp. 27-60). Paris : La Découverte.

- FREIDSON, E. (2001). *Professionalism : The third logic*. Londres : Polity Press.
- HÉLY, M. (2011). Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif. *Management et Avenir*, 40, 206-217.
- ION, J. (1998). *Le travail social au singulier*. Paris : Dunod.
- MERCIER, J. (2001). *L'administration publique : De l'école classique au nouveau management public*. Québec : Presses de l'Université de Laval.
- OGIEN, A. (2010). La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie. *Revue Française de Socio-Économie*, 5, 19-40.
- OGIEN, A. (2013). *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*. Paris : Éditions Quae.
- PERRENOUD, P. (1989). Vers une sociologie de l'évaluation. *Bulletin de l'Association des enseignants et chercheurs en éducation*, 6, 19-31.
- RAVON, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 2(152), 60-68.
- SALAS, R. (2004). La politique des indicateurs, du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne de l'emploi. Dans B., Zimmerman (dir.), *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le Savant, le Politique et l'Europe* (p. 287-331). Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- SALIBA, J. (2003). *L'institution en question*. Dans H., Chantale (dir.), *Institutions et Organisations de l'action sociale, crises, changements, innovations ?* (p. 23-50). Paris : L'Harmattan.
- THIAUDIÈRE, C. (2010). Les reconversions managériales du travail social. *Les mondes du Travail*, 8, 87-100.
- VRANCKEN, D. (2010). *Social Barbare*. Charleroi, Belgique : Couleur Livres.