

Soulet Marc-Henry, « Analyse qualité ou pratique qualité ? Quand la qualité devient un enjeu de définition du travail social » in *Actualités sociales*, n°51, juillet 2014.

Le travail social n'échappe pas aujourd'hui, tout comme l'éducation ou la santé, au management de la qualité. Les uns y voient une exigence normative au cœur de toute bonne gestion des organisations. Les autres y voient le cheval de Troie d'une entreprise de rationalisation, et donc de dénaturation, de l'intervention sociale proprement dite. Bref, nous aurions à faire, avec l'introduction de l'exigence qualité, à un conflit de professionnalité opposant les Anciens et les Modernes, les acteurs responsables et les rêveurs étrangers à tout principe de réalité. Un conflit d'autant plus prégnant que le résultat semble connu d'avance. L'objectif de ce bref texte est de clarifier les termes de l'enjeu en suggérant qu'une part importante de ce débat naît de l'ambiguïté même de la notion de qualité.

La qualité, ou plus exactement l'« analyse qualité », s'impose aujourd'hui dans les organisations comme la description et la mise en place de procédures explicitant la manière d'accomplir une activité ou un enchaînement d'activités, et ce dans un double souci de bien-être des bénéficiaires et de bonne gestion des deniers publics. Elle suppose une professionnalisation qui passe essentiellement par la gestion des flux d'activité et le management du système d'information. Pour cela, il est nécessaire d'objectiver la procédure d'accomplissement des tâches (donc de les décomposer) et surtout, dans une logique de *reporting*, de faire remonter de l'information sur les opérations engagées afin de donner à voir l'activité en acte et d'en corriger les modalités afin d'atteindre les effets recherchés. Le PDCA (Plan, Do, Check, Act), applicable à toute organisation de production de biens ou de services, en est la figure la plus expressive dans sa simplicité. Le logigramme, cette représentation codifiée représentant les étapes successives et logiques d'un cheminement à l'aide d'un ensemble de figures géométriques interreliées, en est la traduction schématique ; il est censé permettre une compréhension immédiate et une communicabilité la moins équivoque possible pour toutes les parties-prenantes.

En ce sens, l'introduction de l'analyse qualité dans les institutions publiques ou associatives à mandat public ne doit pas être entendue comme leur mise en concurrence ni comme la marchandisation du service qu'elles délivrent, mais bien davantage comme l'introduction d'un raisonnement spécifique qui, par les procédures qu'il engage, tend à contraindre l'activité qui permet le délivrement dudit service, un raisonnement qui introduit le culte de l'efficacité et des résultats tangibles.

Face à ce déferlement de la vague managériale, on peut bien sûr considérer qu'il s'agit d'une entreprise qui, à terme, finira par substituer des normes gestionnaires aux principes qui donnaient leur sens aux professions du social. Et dès lors considérer qu'il faut retrousser ses manches et engager le combat pour contenir ce déferlement et bouter l'ennemi hors des frontières. Mais je

crains que les défenses ne soient faibles si elles ne s'appuient que sur les seuls ressorts de l'indignation.

Il me semble préférable si, comme moi, on pense que l'intervention sociale proprement dite, tout comme l'enseignement proprement dit, ne peut ressortir d'une analyse qualité, de faire valoir une différenciation de registre. L'analyse qualité vise la qualité par la justesse ; l'intervention vise aussi la qualité par la justesse, mais il ne s'agit s à chaque fois ni de la même conception de la qualité ni de la même conception de la justesse.

La première renvoie à la justesse normative, c'est-à-dire à l'exactitude d'une action au regard d'une norme ou d'une règle préalablement établie, ce qui suppose la référence à un modèle décrivant de façon pratique les modalités de fonctionnement à appliquer. Le rationnel à l'œuvre dans une telle appréciation de la justesse est simple, et doit l'être : objectivation des modes de faire et identification des opérations, vérification/contrôle de conformité par rapport à une norme fixée préalablement, approbation/validation ou correction de l'action. En ce sens, ici, la qualité s'objective par une mise en conformité avec des standards ou des normes pré-définies en référence à une efficience plus grande et à un meilleur service délivré.

La seconde renvoie à la justesse situationnelle, c'est-à-dire à une action qui convient ¹, celle qui suppose un ajustement et une adaptation contextuels, celle qui va avec le monde qui l'entoure. Au cœur de l'action qui convient, il y a une nécessaire coordination entre d'un côté les acteurs et leur définition du monde (familiarité), de l'autre les temporalités, les objectifs et les moyens (plan), c'est-à-dire le souci de l'autre proche et le souci de la cohérence. Et le propre de l'activité concrète des travailleurs sociaux, c'est justement de devoir faire vivre ensemble ces deux extrêmes de l'action qui convient. Le régime en familiarité qui vise un accommodement en s'appuyant sur des repères singuliers et le régime en plan qui désigne des actions rationnelles liées par une fin sont en effet tout à la fois aussi antithétiques qu'indispensables à l'effectuation de l'action des travailleurs sociaux.

Pour tenter de concilier ces deux contraires, à tout le moins de les faire tenir ensemble, il est vital de développer un sens du tact, c'est-à-dire une capacité à garder en retrait un cadre d'action public afin de pouvoir raccorder une attention rapprochée à la personne ; c'est-à-dire aussi une capacité à s'accorder sur des préliminaires relationnels afin de concevoir ensemble une projection/un engagement de soi socialement recevable ; c'est-à-dire encore une capacité à négocier une mise en intelligibilité commune de l'expérience biographique des usagers afin de les équiper, par l'échange, l'invitation, la stimulation, la pression douce..., de *scenarii* d'action susceptibles d'une certaine efficace sociale. Le travailleur social est en ce sens confronté à un double problème, celui de la qualification des besoins et celui de la définition de l'action qui convient, avec toujours, d'une façon ou d'une autre, une évaluation des personnes derrière l'estimation des faits et l'appréciation des situations.

En ce sens les travailleurs sociaux sont inéluctablement confrontés à un problème continu d'auto-conception professionnelle de l'intervention en situation pour la rendre ajustée, juste et justifiable, ce qui les oblige à développer ce qu'on pourrait nommer une « pratique qualité ». En fait, le problème pour le travail social ne se thématise pas tant, comme on le croit souvent, en

1. Thévenot L., *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.

termes de justice - des biens rares à distribuer - qu'en termes de justesse en l'absence de normes claires du bien faire comme résultat, ce qui place au centre de sa dynamique la question de l'adéquation situationnelle : trouver les leviers, dans la proximité et la familiarité, de la construction et de l'entretien d'une relation comme condition d'une intervention pensée dans le temps et structurée par une fin pro-jetée.

On comprend mieux, dès lors, pourquoi la qualité est un enjeu en même temps qu'un mystère pour le travail social. Selon l'acception privilégiée, analyse qualité ou pratique qualité, elle réfère à des univers incommensurables. Les procédures qualité mises en œuvre dans les organisations contemporaines supposent une formalisation des normes d'action et une descriptibilité des activités réalisées afin de pouvoir attester de l'adéquation de ces dernières à ces normes préalablement fixées. Elles définissent le bien agir par la conformité à des référentiels préexistants dont la force tient dans un consensus/compromis non discutable en cours d'action. Cette standardisation évite les dérives et contient les dépenses, mais au prix d'une absence de souplesse. La rétroaction suppose toujours que la boucle soit bouclée avant de pouvoir s'enclencher.

De telles procédures sont, du point de vue purement pratique, incompatibles avec l'intervention dans sa concrétude qui, elle, ne peut être que chuchotée. Une objectivation trop forte des modalités d'effectuation reviendrait à mettre en péril sa réalisation même. Et non pas tant, contrairement à l'argument souvent énoncé, parce qu'elle encourrait le risque que cette mise en vue ne débouche sur une mise en évaluation à partir de critères exogènes (comme le propose l'analyse qualité), mais bien plutôt parce qu'il s'agit d'une activité présentant deux caractéristiques singulières peu compatibles avec une descriptibilité totale. D'une part, il s'agit structurellement d'une activité à double détente : faire pour faire autre chose, faire relation pour pouvoir intervenir, faire pour faire faire. En ce sens, à strictement parler, l'activité n'est jamais ce qu'elle présente être, n'est jamais ce qu'elle fait. D'autre part, une des conditions intrinsèques de la concrétisation du mandat est le développement de pratiques souterraines et silencieuses. Plus que du seul écart entre travail prescrit et travail réel, il s'agit là bien davantage de toutes ces modalités concrètes d'intervention, vitales à son effectuation positive, mais parallèles à son expression officielle et donc nécessairement tues (même si elles obtiennent l'accord tacite de l'institution).

Alors, la qualité ! Procédure résultant de l'ajustement à des normes d'action pré-établies afin d'atteindre un but fixé ou manière d'être permettant l'ajustement de l'action en situation afin de tenir le cap ? À chacun de juger pourrait-on être tenté de répondre, mais le risque serait alors grand de camper des positions et de les figer. Ne faut-il pas davantage considérer que, dans la mesure où nous acceptons l'idée de deux registres distincts de la qualité, l'analyse qualité *versus* la pratique qualité, ceux-ci n'ont ni les mêmes niveaux de pertinence ni les mêmes champs d'application ?

Le travail social, comme tous les champs de pratique, est supporté par des organisations qui, en tant que réceptrices d'une commande (ici d'un service qui prend la forme d'un mandat par délégation publique) coordonnent et régulent les activités afin d'en assurer l'accomplissement. À ce titre, il semble tout à fait logique que les procédures qualité, en tant que modes spécifiques de management des organisations, puissent s'appliquer à ces dernières. On pourra toujours, bien évidemment, discuter de la pertinence d'appliquer ce type de dispositif plutôt qu'un autre, mais

c'est une autre histoire puisqu'il s'agirait alors d'un débat interne entre, par exemple, sciences de la gestion et sociologie des organisations.

Toutefois le travail social est d'abord une intervention concrète qui, parce qu'elle est une pratique relationnelle, ne peut se réduire à une technique, à l'exécution d'un acte. Sa professionnalité ne tient pas dans le respect d'un enchaînement d'actes pré-définis, ni dans l'exécution réflexe d'activités coordonnées préalablement. Au contraire, la qualité dans l'intervention réside dans la capacité d'ajuster en situation des lignes générales d'action à la singularité des moments et des personnes. Elle trouve en ce sens sa pleine expression lorsqu'elle peut s'appuyer sur un cadre qui préserve souplesse et malléabilité. L'introduction des procédures qualité à ce niveau serait contre-productive puisqu'elle viendrait rigidifier ce qui demande de la souplesse, puisqu'elle impliquerait la codification de ce qui suppose de la latitude, puisqu'elle condamnerait au *logos* ce qui œuvre avec la *métis*.

Deux registres incommensurables de la qualité. L'un ressortit du registre de l'efficience ; il qualifie l'aptitude d'une organisation à atteindre le meilleur rendement possible et suppose une optimisation des moyens mis en œuvre. L'autre renvoie au registre de l'efficacité ; il met en avant la capacité à produire, dans des conditions données, l'effet souhaité et implique, à la fois, une dépense circonstanciée de moyens (« la part maudite ») et la saisie en situation d'opportunités et donc de ressources non prévues pour pouvoir y parvenir. À ne pas confondre donc ! Et à ne pas mélanger surtout !