

PRODUCTIVITÉ, EFFICACITÉ, RESPONSABILISATION : LE TRAVAIL SOCIAL AU
PRISME DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE (NGP)

Par

Sarah Kyte

7622879

Mémoire déposé à

L'École de service social

En vue de l'obtention de la maîtrise en service social

Sous la direction de

Prof. Dahlia Namian

Université d'Ottawa

Août 2020

Remerciements

Voilà, après douze mois intensifs, pétulants et remplis d'imprévus, ce mémoire de maîtrise est enfin terminé! J'aimerais d'abord remercier Professeure Namian pour sa méthode de supervision si attentive, empathique et flexible. Ce mémoire n'aurait pas pu être complété sans vos conseils et j'en suis très reconnaissante.

Cher personnel de l'École du Service Social, merci pour votre soutien continu avant et pendant la pandémie de la COVID-19. Votre intérêt pour le bien-être des étudiants(es) a créé un courant d'espoir qui a sans doute contribué à la production de cette recherche.

Les filles, les *Masterettes*! Merci de m'avoir accueilli si ouvertement dans, ce qui est maintenant, notre petit groupe. Je me rappellerai toujours nos journées (et soirées, d'ailleurs) dans la salle d'étude ainsi que celles via Zoom. Les sessions n'auraient certainement pas été les mêmes sans vous. Vous êtes toutes faites en or et votre soutien moral a été saillant dans mon cheminement.

À notre cohorte 2020, merci d'avoir fait de cette année imprévisible une qui en a été plus facile à endurer. Même à distance, la solidarité étudiante est puissante.

Finalement, un énorme merci à tous les membres de la famille et amis(es) proches qui m'ont si bien encadré pendant ce parcours. Ma belle maman, merci infiniment pour ta tendresse, ton réconfort et, bien sûr, tes heures de lecture dédiées à ce projet. Dad, thank you for your constant wisdom and words of encouragement. La résilience que j'ai pu développer aujourd'hui est grâce à vous.

Merci

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour volonté d'explorer la réalité du travail social dans un contexte dominé par la réforme de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Depuis les années 1980s, la NGP se manifeste au sein des services publics au Canada dans le but de gérer les dépenses étatiques (Merrien, 1999; Jetté et Goyette, 2010; Bresson, 2016; Parazelli et Ruelland, 2017). Celle-ci suggère une nouvelle façon de distribuer les ressources en mesurant l'efficacité et la valeur sociale de chaque service, incluant les services sociaux. Cette approche administrative, qui s'inscrit au cœur d'une gouvernance néolibérale, encourage la standardisation, la performance et la responsabilisation. À cet effet, ce projet tente de répondre à la question suivante : quelle est la nature de la relation entre la NGP et le travail social? Plus précisément, nous voulons explorer les effets que celle-ci engendre sur les intervenants de première ligne, la pratique d'intervention ainsi que la conception du travail social en général. Afin de répondre à ces questionnements, cette étude qualitative met en œuvre une analyse critique basée sur la littérature et les écrits de Michael Lipsky (2010). Ainsi, ceci nous permet de mettre au jour un triple effet : 1. L'accroissement de la pression et de l'épuisement des intervenants de première ligne; 2. L'instrumentation croissante des pratiques d'intervention et la dominance des données probantes et 3. Le retour à une configuration qui fait du domaine du travail social une profession de gestion, voire de contrôle social.

Mots clés : Nouvelle Gestion Publique, NGP, travail social, néo-libéralisme, pratiques guidées par les données probantes, services publics, services sociaux, Michael Lipsky, performance, État, productivité, bureaucratie.

Table des matières

INTRODUCTION	4
CHAPITRE I	6
LE TRAVAIL SOCIAL À L'AUNE DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE: UNE PROFESSION « ILLÉGITIME » ?	6
1.1 <i>Le travail social : des attentes historiques complexes</i>	6
1.1.1 Les premiers balbutiements du travail social.....	7
1.1.2 La configuration classique du travail social.....	11
1.1.3 Travail social et néolibéralisme : quelles reconfigurations?.....	13
1.2 <i>La Nouvelle Gestion Publique (NGP), elle ressemble à quoi?</i>	16
1.2.1 La NGP comme stratégie de régulation	16
1.2.2 Les pratiques basées sur les données probantes.....	22
1.3 <i>Question de recherche</i>	25
<i>Conclusion</i>	26
CHAPITRE II	28
CADRE THÉORIQUE : LES DILEMMES DU STREET-LEVEL BUREAUCRACY DE LIPSKY	28
2.1 <i>Qu'est-ce que la Street-Level Bureaucracy?</i>	29
2.2 <i>La discrétion et l'autonomie</i>	31
2.3 <i>Les grands enjeux du Street-Level Bureaucracy</i>	32
CHAPITRE III	34
MÉTHODOLOGIE	34
3.1 <i>La méthode qualitative</i>	34
3.2 <i>Contexte de la pandémie Covid-19 : changements d'orientation</i>	36
3.3 <i>La recension des écrits</i>	38
CHAPITRE IV	40
LE TRAVAIL SOCIAL : UNE PROFESSION À LA CONTRAINTE DE LA GESTION PUBLIQUE	40
4.1 <i>La NGP et le bien-être professionnel en travail social</i>	40
4.1.1 Le recours à la performance au travail.....	41
4.1.2 L'accroissement de l'épuisement professionnel dans un contexte de performance	44
4.2 <i>L'instrumentation des mesures en intervention</i>	48
4.2.1 Les mesures renforcées par la NGP.....	49
4.2.2 Le SPDAT ou l'instrumentation du travail social.....	51
4.3 <i>Le travail social dans un contexte néolibéral : vers une 3^e configuration ?</i>	55
CONCLUSION	58
BIBLIOGRAPHIE	63

INTRODUCTION

Le travail social est une discipline ainsi qu'une profession qui se mobilise de plusieurs façons selon les vagues sociales et politiques. Aujourd'hui, le travail social prend place dans le cadre des établissements publics structurés par la bureaucratie néolibérale, fondée sur une approche productiviste des dépenses publiques (Dardot et Laval, 2010) que plusieurs ont désigné comme la Nouvelle Gestion Publique (NGP) (Salmon, 2015). Au sein de cette approche, la légitimité professionnelle et sociale du travail social est questionnée. Celui-ci est perçu comme un domaine consommant une abondance de ressources financières étatiques. La profession est donc soumise à une reconstruction de ses environnements de travail, ayant pour but de valoriser la productivité, l'efficacité, la gestion, l'efficience, la compétition et la performance et enjoint d'adopter de nouvelles normes, standards, pratiques et attitudes de travail, et ce dans le but de rationaliser les coûts.

Plusieurs intervenants, et associations d'ailleurs, crient publiquement à l'aide en dénonçant les embuches engendrées par cette NGP. Certains groupes font part d'une « mort du travail social » - un concept développé par des étudiants à l'Université de Sherbrooke qui suggèrent que la NGP tente de détruire les fondements de la justice sociale, la défense des droits ainsi que l'action sociale (Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2020). Les acteurs sur le terrain font, en outre, face à une tension morale et disciplinaire entre le corpus du travail social et la réquisition de cette nouvelle approche administrative.

C'est justement à l'égard de ces constats que ce mémoire de recherche s'intéresse au mariage entre la Nouvelle Gestion Publique (NGP) et le travail social. Plus précisément, nous questionnons la nature de la relation entre ces derniers afin de comprendre ses effets sur la pratique. De plus,

nous avons comme objectif de mieux saisir les impacts qu'une telle relation peut avoir sur un domaine fondé sur la relation d'aide.

Le premier chapitre de ce mémoire fait part d'une recension des écrits ayant pour objectif de situer l'état des lieux de la profession du travail social au prisme de la NGP. Le second chapitre présente le cadre théorique suivant lequel nous avons développé nos réflexions critiques. Le troisième chapitre met au jour nos choix méthodologiques ainsi que les changements qui ont été nécessaires suite à la pandémie de la COVID-19. Le chapitre quatre propose une analyse critique de la Nouvelle gestion publique et ses attentes envers le travail social. Pour terminer, nous concluons ce projet en résumant son contenu et ses découvertes. Nous donnons également quelques pistes de recommandations pour les futures recherches en service social.

Chapitre I

Le travail social à l'aune de la nouvelle gestion publique: une profession « illégitime » ?

Ce mémoire porte donc sur les impacts de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) sur la discipline du travail social. Plus spécifiquement, nous voulons comprendre les effets de cette nouvelle approche de gestion sur les savoirs scientifiques développés en travail social, sur les pratiques d'intervention ainsi que sur le bien-être des intervenants de première ligne.

Dans ce chapitre, nous donnons un premier aperçu historique du travail social laïque en explorant l'émergence de la charité scientifique et les mouvements du *Settlement House*, afin de mettre au jour l'une de ses tensions constitutives. Par la suite, nous présentons les deux configurations historiques du domaine, soit celle d'une profession valorisée et celle d'une profession qui sème le doute quant à sa légitimité. Cette incursion historique permettra ensuite d'aborder la configuration du travail social contemporain à l'ère du néo-libéralisme et de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Les principes de la NGP sont d'ailleurs soulevés afin de comprendre les changements imposés au sein des agences publiques, tels que les services sociaux. Nous terminons avec une présentation de nos buts et questions de recherche.

1.1 Le travail social : des attentes historiques complexes

Molgat (dans Deslauriers et Hurtubise, 2014, p. 27) définit le travail social comme étant un domaine qui « [...] cherche à promouvoir le changement social, la résolution de problèmes dans le contexte des relations humaines et la capacité et la libération des personnes afin d'améliorer le bien-être général ». Le travail social intervient à la fois entre les individus et la société tout comme avec les structures sociales et politiques (*Ibid*). Cependant, le travail social est traversé par quelques tensions historiques qui ont modelé une définition comme telle de la discipline. Dans cette première section, nous explorons tout d'abord les premiers balbutiements du travail social

qui l'ont transformé en une discipline laïque et réformiste. Nous présentons, par la suite, une première configuration du domaine, soit un statut professionnel, dans le cadre de l'époque de l'État-providence. Nous terminons en introduisant une nouvelle configuration du travail social, soit une qui date depuis l'émergence des perspectives néo-libérales des années 1970.

1.1.1 Les premiers balbutiements du travail social

Amorcé par l'Église catholique, c'est à l'aube des années 1880 que le travail social en Amérique du Nord a pris d'abord la forme de *charity work* (Gravière, 2013) – une pratique de charité fondée sur la notion de pitié et de la responsabilité morale chez la société bourgeoise envers la communauté démunie de l'époque (Bouquet, 2007; Kurasawa, 2012, p. 220; Adams, 2014). Plus précisément, cette dernière a eu pour but de pratiquer la dévotion religieuse envers les personnes pauvres, « malades » et itinérantes de l'époque (Adams, 2014). Cette pratique permettait en quelque sorte aux élites de la société de « faire hommage » à leurs statuts socioéconomiques en aidant les communautés défavorisées (*ibid*). En d'autres termes, la relation d'aide est avant tout perçue comme un devoir moral et religieux animé par des bénévoles issus de la bourgeoisie catholique (Groulx, 2007).

Progressivement, le travail social deviendra, vers la fin du 19^e une discipline rémunérée, universitaire et laïque, et ce notamment suite aux démarches des deux pionnières du champ, Mary Richmond et Jane Addams. C'est lorsqu'elle devient trésorière de la *Charity Organization Society* (COS) que Richmond eut un triple effet sur l'institution, la théorie ainsi que le langage dans le domaine (St-Amand, 2011; Gravière, 2013). Née d'abord en Angleterre et ensuite exportée aux États-Unis, la COS est une réponse à ce qui était perçu à l'époque comme des abus de ce qu'on appelait en Angleterre les « poor laws » (soit l'équivalent de l'aide sociale et les allocations minimales aujourd'hui) et une solution à la crainte d'une révolte de la part des pauvres (Bartlett,

1928; Leiby, 1984; Holosko, 2003). Ces inquiétudes ont conduit les principaux philanthropes (souvent des femmes ou des hommes de familles bourgeoises) de l'Angleterre à trouver des manières de distribuer l'aide d'une manière plus raisonnée, organisée et systématique, afin de s'assurer que les pauvres ne deviennent pas dépendants de l'aide financière. C'est-à-dire, en trouvant les moyens de mieux distribuer efficacement l'aide : ce que nous avons appelé la « charité scientifique ». À cet effet, le COS américain avait cinq objectifs principaux, soit 1. L'amélioration de la communication entre charités et l'évitement d'un doublement des services ; 2. L'implantation d'un système de triage des dossiers d'applications ; 3. La pratique d'un soutien adéquat ; 4. La réduction de la possibilité d'abuseur du système ; et 5. L'encouragement du bien-être des personnes pauvres par l'installation des réformes sociales et sanitaires (Barlett, 1928). Le COS avait donc comme mission d'appliquer les principes de la charité scientifique afin de sortir la charité de ses influences religieuses, ou du moins d'arrimer les principes de l'éthique protestante, à l'esprit du capitalisme naissant (Barlett, 1928; Franklin, 1986).

Selon la théorie de Max Weber, l'impulsion capitaliste puissante a pris son envol en Occident en raison de la doctrine calviniste (Vincent, 1967). Le capitalisme est d'abord un esprit, une mentalité, qui est non seulement la poursuite du gain ou de la richesse, mais se définit plutôt comme un type de conduite économique particulier (*ibid*). Cette conduite économique est caractérisée par la recherche de profits toujours accrus, grâce à l'utilisation rationnelle, calculée et méthodique des moyens de production (*ibid*). C'est donc sous cette perspective que le capitalisme s'instaure dans la rationalité extrême des conduites, surtout implicites, ce qui sera d'autant plus renforcé à la fin du 20^e siècle. Notamment, pour Weber, c'est la doctrine calviniste qui s'inscrit dans une morale individuelle et économique favorable à des conduites capitalistes (*ibid*). Par exemple, les individus sont appelés, par leur devoir spirituel, de travailler et de produire afin de

recevoir des récompenses, telles que matérielles. Le respect de la discipline et le contrôle scientifique est donc une prédisposition qui permet d'organiser sa vie de façon rationnelle et responsable. Cet élan culturel et religieux sous-tend le présupposé que l'ordre est nécessaire dans la vie d'un individu. D'ailleurs, l'époque de la fin du 19^e siècle avait une forte croyance envers le pouvoir de la science (Rousseau, 1978 ; Groulx, 2007). La charité scientifique amalgame en quelque sorte les principes chrétiens de la charité et ceux de la science. Celle-ci motive les COS à adapter leurs techniques d'intervention pour rationaliser l'aide à distribuer.

Sous l'impulsion de Mary Richmond, les techniques d'intervention fondées sur la charité scientifique ont pris la forme du « case work ». Le « case work » était l'outil de prédilection sur lequel fonder la « science de l'intervention sociale » et visait à évaluer les conduites des individus et leur famille (Adams, 2014; Kurasawa, 2012, p. 220). Autrement dit, il tentait d'adopter une perspective de réhabilitation en étudiant et éduquant les populations précaires afin qu'elles puissent prendre en charge de leurs dites « problèmes » (Franklin, 1986; Groulx, 2007; St-Amand, 2011; Gravière, 2013). En outre, Richmond met en œuvre « [une] vision du monde qui régule la pratique scientifique [afin de permettre une certaine vérification et rationalité au travail relationnel] » (Franklin, 1986, p. 192). À cet égard, elle (ainsi que le COS) devient militante de la légitimation du travail social en encourageant la formation des futurs intervenants par l'expérience pratique. Il est primordial que les intervenants acquièrent des connaissances de base claires afin de « mieux » répondre aux besoins de la communauté (St-Amand, 2011; Gravière, 2013). Le « case work » est donc perçu comme une « bonne » pratique, voire même la « meilleure pratique ».

Malgré tout, cette vision positiviste et fonctionnaliste du travail social se confrontait déjà à l'époque à une vision moins formelle, associée aux apports de la sociologie et des autres sciences sociales et qui visaient des modifications des conditions sociales et environnementales dans

lesquels évoluaient les personnes pauvres, plutôt que l'évaluation de leurs traits personnels et familiaux (Franklin, 1986). En effet, Jane Addams encourage les échanges et l'*empowerment* des personnes marginalisées en conjonction avec le mouvement des *Settlement Houses* (St-Amand, 2011; Garneau et Namian, 2017, p. 26-27). Les *Settlement Houses* étaient des maisons de quartiers qui réunissaient les riches et les pauvres pour vivre encore plus étroitement ensemble dans une communauté solidaire et offrir un lieu d'échange entre les cultures (St-Amand, 2011; Garneau et Namian, 2017). Les travailleurs sociaux tout comme les bénévoles vivaient également dans ces maisons (*ibid*). Addams se retrouve co-fondatrice de la première *Settlement House* installée à Chicago, soit le Hull House (*ibid*). La Hull House était donc la création d'un espace commun qui favorisait l'apprentissage collectif. En outre, Jane Addams, par l'entremise de la Hull House, s'est impliquée dans la création de diverses réformes sociales municipales visant l'amélioration de la qualité de vie, de l'hygiène et de la santé des citoyens démunis (*ibid*). Elle s'inscrit dans une philosophie pragmatiste qui propose des réformes sociales au capitalisme qui affecte la vie et le fonctionnement social des individus. Autrement dit, Addams, à l'encontre de la charité scientifique, considérait qu'il vaut mieux comprendre la façon dont les personnes vivent leurs réalités sociales plutôt que de les généraliser en fonction des données abstraites telles que des statistiques. Cette approche se fait notamment valoriser à l'Université de Chicago où elle travaillait pour former de futurs intervenants sous une ère réformatrice (Garneau et Namian, 2017).

Bref, malgré leur but commun d'apporter du soutien aux personnes les plus démunies, Richmond et Addams mènent des visions très différentes quant à la façon de concevoir les réalités sociales et les approches nécessaires (Soulière, 2011; St-Amand, 2011; Franklin, 1986). D'un côté, Marie Richmond est reconnue comme celle qui a le plus fait avancer la cause de la professionnalisation du travail social. Vers la fin du 19^e et début du 20^e, le travail social n'était pas

considéré comme une profession en tant que telle, mais davantage des pratiques spontanées de philanthropes. Pour cette première pionnière, il fallait alors fonder le travail social sur des bases solides et scientifiques, d'où l'intérêt de développer le travail social comme la science du « casework » et de l'intervention individuelle. Richmond était influencée par la médecine, la biologie, ce qu'elle considérait comme des sciences pures expérimentales avant tout (Franklin, 1986; St-Amand, 2011; Gravière, 2013). Seul l'apprentissage par la pratique lui était valable et seules les données permettant d'améliorer les techniques d'intervention lui semblaient nécessaires afin de fonder des « best practices ». De l'autre côté, Addams croyait que le travail social devait tendre à la contextualisation et la compréhension des causes des problèmes sociaux et, pour ça, il fallait piger dans différentes connaissances sur l'homme et le social, notamment dans les théories des sciences sociales. Elle était aussi beaucoup influencée par la philosophie du pragmatisme qui avait une vision particulière de la théorie, soit que la théorie doit être construite et mise à l'épreuve par des faits empiriques. C'est-à-dire, qu'il faut aboutir à une connaissance des faits pouvant servir à répondre à des problèmes sociaux plutôt que fonder des pratiques de réforme sur les théories générales de la société. Addams prônait également une méthode de recherche qualitative visant à cueillir des données sur le terrain, ou bien dans l'environnement des personnes vulnérables. Peu importe leurs différences, ces deux fondatrices ont pavé une première définition pour la discipline du travail social – soit une plus laïque, académique et réformiste.

1.1.2 La configuration classique du travail social

Suite à la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1970s, le travail social s'est vu attribuer une responsabilité de gestion des problèmes sociaux par l'État. Cette période d'après-guerre correspond à la période d'instauration des mesures politiques et économiques qui ont permis de diminuer les écarts entre les riches et les pauvres et de diminuer le nombre de personnes en

situation de pauvreté absolue (Laville, 1995; Pawin, 2013). C'est dans cette époque où il y a un accroissement d'emplois salariés et une croissance de la production industrielle (Laville, 1995). Sous ce, émerge l'État-providence qui se composait d'un État impliqué dans la relation d'aide pour assurer l'efficacité et l'intégration sociale. C'est-à-dire, l'État-providence a pris charge du rôle des municipalités et paroisses afin de prendre en charge les problèmes sociaux (St-Amand, 2011). En effet, l'État gouvernait pour assurer une justice redistributrice des profits envers l'ensemble des individus dans la société, mais aussi pour protéger les personnes marginalisées de la société salariale, soit celles qui ne pouvaient pas travailler (Laville, 1996; Guillaume, 2001; Merrien, 2007; St Amand, 2011). Comme démarche, les pouvoirs politiques ont installé un système de protection sociale des travailleurs qui protégeait les employés contre les risques associés au capitalisme (*ibid*), comme l'assurance maladie, par exemple. On permettait donc de meilleures conditions pour les travailleurs. Cela dit, l'État établit également un système d'assistance pour les populations qui sont exclues du système salarial, d'où évolue la profession du travail social. Celles-ci se composent des communautés les plus exclues et défavorisées de la société (St-Amand, 2011). Plus précisément, la responsabilité étatique sociale signifie une évolution de l'économie non marchande par la redistribution des richesses (*ibid*). Laville (1995, p. 41) fait part que « cette économie protectrice et assistantielle devient le vecteur privilégié de l'action sociale placée sous la tutelle de l'État-providence ». À cet égard, le travail social est intégré dans ces systèmes d'assistance pour assurer l'intégration des citoyens. Le travailleur social s'applique, à travers la relation d'aide, à mettre en œuvre un « schéma de réparation » des personnes dont l'objectif est de réduire l'écart qui sépare les individus en marge d'emploi et l'ensemble de la société (St-Amand 2011; Aballéa 2013). Le service social est vu comme une institution permettant de remédier à un dysfonctionnement social en comblant le déficit d'intégration des personnes restées en marge

(*ibid*). Autrement dit, la profession était perçue comme ayant la possibilité d'assurer l'entretien des personnes les plus démunies afin qu'elles puissent servir de quelque chose à la société dominante (Bouquet, 2007; Aballéa, 2013). L'intervention et l'action sociale sont donc devenues des pratiques extrêmement politiques et collectives, soit, d'une part, en animant les programmes de protection de l'État et, d'une autre part, en aidant à promouvoir l'intégration sociale des individus. Or, avec cette nouvelle légitimité de la profession se bâtit plusieurs institutions qui embauchent nombreux intervenants (St-Amand, 2011). Le service social trouve davantage sa place dans les secteurs collégiaux et universitaires par la création de programmes de maîtrise et doctorat (*ibid*). En bref, en cette période des Trente glorieuses, le travail social entame une phase de déprofessionnalisation du qui lui accorde une certaine légitimité sociale au sein des disciplines de la relation d'aide. Or qu'en est-il de cette configuration du travail social dès lors qu'on assiste, depuis la fin des années 1970, au démantèlement de l'État providence?

1.1.3 Travail social et néolibéralisme : quelles reconfigurations?

À la lumière de cette première configuration, le travail social est devenu une partie intégrante du développement de l'État-providence. Cependant, c'est précisément cette configuration interdépendante entre le développement du travail social et celui de l'État-providence qui commence à s'effriter vers le milieu des années 1970. En effet, la population générale continue à s'enrichir et le marché du travail salarié ne peut plus accommoder la communauté active (Laville, 1995). L'État se trouve alors en pleine crise économique où le chômage augmente et le travail salarié est précarisé (Laville, 1995; Fraveau, 2000; Guillaume, 2001; D'Amours, 2009, Bresson, Jetté et Goyette, 2013; Caplan et Ricciardelli, 2016). C'est-à-dire, l'ensemble du chômage croissant et la fragilisation des situations de travail met en évidence la situation économique précaire dans laquelle vit l'État. L'émergence du travail atypique, soit le travail à temps-partiel,

contractuel et saisonnier, crée un premier questionnement face au système de protection pour les travailleurs salariés (Laville, 1995). Le travail social voit également une nouvelle « clientèle » émerger, soit celle des travailleurs atypiques et vulnérables à la pauvreté qui n'ont pas accès aux bénéfices ni au système de protection. Les intervenants interagissent avec une plus grande variété de problèmes sociaux, soit avec les familles démunies, les personnes âgées, les enfants vulnérables, etc. (Bouquet, 2007). Le travail social se confronte, en outre, à une première crise d'identité, soit une parmi le secteur académique. En effet, les étudiants universitaires commencent à conceptualiser le rôle du travailleur social comme agent d'intégration à la merci de la classe dominante (Favreau, 2000). La configuration classique de la profession est perçue comme un rôle intégral dans la reproduction des rapports de dominance (*ibid*).

Quelques années plus tard, à partir des années 1980, le thème de la crise de l'État-providence s'impose dans le débat public et les économistes néo-libéraux commencent à problématiser l'intervention de l'État (Laville, 1995; Clark, 2002; Dardot et Laval, 2010). Ce sont les services publics (les services en soins de santé tout comme les services sociaux) qui sont perçus comme étant trop coûteux et comme des obstacles pour le développement économique ainsi que social (Laville, 1996; Favreau, 2000 ; Clark, 2002; Bresson, Jetté et Goyette, 2013). Les acteurs politiques néo-libéraux contestent l'efficacité des services publics de l'État-providence et suggèrent la nécessité d'une nouvelle administration publique sous une approche managériale. L'idée de ces derniers est d'imposer certains examens évaluant l'efficacité des services publics afin de pouvoir couper ceux jugés illégitimes et redistribuer des fonds à ceux jugés efficaces (Favreau, 2000; Clark, 2002). Peu importe, la valeur des agences publiques se trouve à être déterminée en fonction de leur productivité, soit quelque chose de prouvé par des résultats tangibles et rationnels (Dardot et Laval, 2010). Parmi ces services se retrouve néanmoins le travail

social, qui est maintenant confronté à une nouvelle crise – une crise de légitimité (Favreau, 2000). C'est-à-dire, le domaine est passé d'un statut professionnel valorisé et considéré nécessaire pour le « bon » fonctionnement de la société, à une profession à risque de perdre sa valeur. Afin de se justifier, la discipline est appelée à faire un petit retour dans ses pratiques historiques et se baser sur des approches rationnelles qu'exige l'administration néo-libérale.

Le discours populaire néo-libéral propose et garantie au public que la nouvelle gestion administrative est la solution pour régler les dépenses tout en assurant l'intérêt des citoyens (Salmon, 2015). Pour le néo-libéralisme, c'est le marché qui est surtout prioritaire. Selon Dardot et Laval (2010, p. 35), « le terme de néolibéralisme désigne tout à la fois une idéologie prônant un "retour" au libéralisme des origines et une politique économique consistant à retirer à l'État pour donner toujours plus au marché ». Autrement dit, les valeurs néo-libérales cherchent à déresponsabiliser l'État de son implication sociale pour enfin pouvoir capitaliser sur les services publics existants (*ibid*). Ce capitalisme moderne conceptualise les services publics comme des entreprises qui augmentent leur performance afin d'obtenir du financement étatique (Dardot et Laval, 2010). Ainsi, le mouvement néolibéral joue sur une clause morale ou culturelle qui suscite un retour à la perspective individualiste et capitaliste - où les citoyens en question sont responsables de leur propre bien-être (Salmon, 2015; Caplan et Ricciardelli, 2016). Cette perspective ressemble notamment à celle du 19^e siècle, qui place l'individu au centre de sa situation sociale en se basant sur la charité scientifique. Sous une puissance rationnelle, la transformation de l'État-providence à un État néo-libéral tente d'appliquer une « logique de marché » aux services publics en transformant les techniques de gestion, pratique et production (Dardot et Laval, 2010). C'est par cette logique que l'État adopte une nouvelle approche de gestion.

1.2 La Nouvelle Gestion Publique (NGP), elle ressemble à quoi?

Certes, le travail social subit plusieurs configurations disciplinaires, notamment suite aux mouvements néo-libéraux, qui tentent, à première vue, de revendiquer la croissance économique de l'État. C'est dans ce contexte-là qu'on est entré dans un nouvel art de gouverner néo-libéral, dont plusieurs ont qualifié de Nouvelle Gestion Publique (new public management). Ce nouvel espoir dominant du domaine engendre néanmoins de nouvelles attentes face à la pratique des services publics et leur efficacité. Les perspectives néo-libérales s'attendent à ce que les programmes/organismes sociaux fassent preuve d'une certaine productivité objective afin de leur associer un statut légitime (Dardot et Laval, 2010; Bentayeb et Goyette, 2013). À cet effet, le gouvernement favorise cette nouvelle approche administrative afin d'imposer une certaine gestion radicale. Dans la partie qui suit, nous avons l'intention d'explorer davantage cette nouvelle approche stratégique afin de comprendre son importance dans la régulation des services. Nous discuterons ensuite des pratiques encouragées par la NGP, soit celles guidées par les données probantes, et leur pertinence avec le travail social.

1.2.1 La NGP comme stratégie de régulation

Comme mentionné, la NGP s'installe à l'aube des perspectives néo-libérales des années 1970-1980 (Merrien, 1999; Bezes et coll., 2011; Bresson, 2016). La province du Québec demeure, en effet, une parmi plusieurs qui adopte cette nouvelle approche dans la restructuration de la Loi Administrative Publique (LAP) (Bentayeb et Goyette, 2013). La NGP se définit comme un ensemble de recommandations et outils ayant pour but de réduire les politiques de protection jugées inefficaces ou bien trop dispendieuses, soit celles d'origine de l'État-providence (Merrien, 1999; Jetté et Goyette, 2010; Parazelli, 2010; Bezes et coll., 2011; Bentayeb et Goyette, 2013; Bresson, 2016; Parazelli et Ruelland, 2017). Autrement dit, elle cherche diminuer l'accroissement des

dépenses publiques en réduisant, régulant et évaluant les services d'assistance, tels que le système de protection sociale (Merrien, 1999; Jetté et Goyette, 2010; Bresson, 2016; Parazelli et Ruelland, 2017). Entre autres, la NGP suscite une nouvelle définition de l'organisation administrative en adoptant quelques principes de bases. En premier lieu, elle considère qu'il est nécessaire de créer des marchés ou quasi-marchés dans le secteur public qui étaient autrefois monopolisés par l'État (Merrien, 1999; Bresson, 2016). La NGP demande que les services publics démontrent une essence de pluralité et d'unicité afin d'éviter le gaspillage d'argent dans la duplication des services, par exemple (Merrien, 1999). En deuxième lieu, elle englobe une logique industrielle en encourageant la privatisation des services publics, tels que des institutions de protection sociale (Merrien, 1999; Jetté et Goyette, 2010; Dardot et Laval, 2010; Bresson, 2016; Parazelli et Ruelland, 2017). En effet, elle conceptualise les agences publiques comme des entreprises autonomes qui travaillent de façon individuelle pour répondre aux besoins de leur clientèle, soit les citoyens (*Ibid*). Leurs usagers sont notamment perçus comme des consommateurs de services plutôt que des individus à la demande de soutien (Merrien, 1999; Bresson, 2016; Parazelli, 2010). La NGP valorise, en troisième lieu, les procédures contractuelles pour assurer un certain contrôle budgétaire face au financement alloué à chaque service (Merrien, 1999; Bresson, 2016). Par exemple, un organisme communautaire pourrait être assigné un contrat de six mois pour animer un nouveau programme de logement. Vers la fin du contrat, les responsables publics viendraient juger le progrès et/ou l'efficacité du programme basé sur des évaluations de mesure et pourront, enfin, prendre une décision face à son renouvellement. Cette procédure permet donc un contrôle face à l'existence des agences publique et l'attribution des fonds (*ibid*). C'est suite à cette perspective que la NGP impose, en quatrième lieu, une reconstruction de la responsabilité des pouvoirs publics en valorisant la distinction entre le rôle des fournisseurs et le rôle des décideurs (*ibid*). Plus

précisément, elle souligne qu'afin d'offrir des services économiques et efficaces, les pouvoirs publics (soit l'État) doivent entreprendre une position de décideur – c'est-à-dire, être uniquement responsable pour l'établissement des grands objectifs qui doivent être atteints par les agences publiques (*Ibid*). L'approche cherche donc à retirer le contrôle direct de l'État sur le travail de première ligne en utilisant une approche fondée sur le managérialisme dans le cadre des organismes (Jetté et Goyette, 2010). À vrai dire, l'État transfère la responsabilité de gestion des problèmes sociaux aux sphères locales du pouvoir, telles que les municipalités. Il est perçu que les « problèmes sociaux sont des problèmes spatiaux » - c'est-à-dire, que les problèmes sociaux varient selon la région ou le territoire et doivent être traités de façon unique (Hamzaoui, Artois et Mélon; 2013). De leur côté, les agences se font demander de créer des postes de gestionnaires qui se chargent de renforcer un certain ordre et une réalisation des exigences établies par les pouvoirs publics (Merrien, 1999; Jetté et Goyette, 2010; Parazelli et Ruelland, 2017). Cependant, le pouvoir des intervenants, soit ceux de première ligne, est affaibli par ce renforcement hiérarchique des postes (Jetté et Goyette, 2010). Les intervenants doivent adhérer aux pratiques de la NGP puisqu'elles sont renforcées par leurs gestionnaires, qui occupent un statut d'emploi plus élevé (*Ibid*). Les nouvelles pratiques peuvent inclure la rédaction de rapports mensuels, la remise de statistiques, etc. À titre d'exemple, la Société de l'Aide à l'Enfance d'Ottawa est réglementée par le Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (La Société de l'Aide à l'Enfance, 2020). Dans cette instance, le ministère joue le rôle de pouvoir public qui détermine les grandes lignes directrices de l'organisme. Les gestionnaires de la SAE jouent un rôle de renforcement ayant pour but d'assurer que les agents de premières lignes répondent aux grandes exigences de performance. Il est tout de même attendu que les agents de premières lignes, soit les intervenants en protection, priorisent ces exigences de performance afin de pouvoir faire preuve

d'un travail efficace. Or, les recommandations de la NGP considèrent que les agences publiques sont des « comptables » de leurs propres résultats (Merrien, 1999; Bresson, 2016). Elles suggèrent une reconstruction de la structure du professionnel afin d'accommoder un environnement de travail orienté sur la production et les résultats (Merrien, 1999; Bresson, 2016; Bezes et coll., 2011; Parazelli et Ruelland, 2017). En cinquième lieu, la NGP prétend que les agences publiques doivent être évaluées uniquement en fonction de leurs résultats de performance déterminés par les pouvoirs publics. Plus précisément, chaque agence se fait assigner une valeur selon leurs mesures observables de performance et de compétence (*Ibid*). Ces mesures rationnelles, ou bien basées sur des données probantes, deviennent un déterminant d'efficacité, de légitimité et de succès (*Ibid*). La rémunération de chaque service est également basée sur cette évaluation – le plus que l'agence présente des résultats favorables le plus qu'elle a des chances de recevoir une rémunération élevée (Merrien, 1999). Dardot et Laval (2010) parlent même du « fétichisme de la quantité » pour démontrer l'hypervalorisation des évaluations quantitatives. D'après eux, le quantitatif signifie une certaine utilité sociale et les principes néo-libéraux l'utilise à des fins de contrôle des conduites et de la performance des individus (*ibid*). Paradoxalement, la NGP « veut aussi [...] favoriser la participation des citoyens et des publics à la prise de décision sur l'orientation des actions publiques » (Jetté et Goyette, 2010, p. 31). Autrement dit, l'approche suit la perspective néo-libérale qui responsabilise et individualise les citoyens face à l'accès aux services (Jetté et Goyette, 2010; Caplan et Ricciardelli, 2016). C'est perçu par l'approche, et l'État, que l'individu a le droit à choisir entre les services disponibles à lui, soit entre le secteur public et le secteur privé (Caplan et Ricciardelli, 2016). L'accent est donc placé sur les agences publiques afin qu'elles puissent assurer qu'elles performant « bien », mais sans poser de pression sur leurs usagers ou futurs usagers. En dernier lieu, la NGP favorise l'existence de la compétition entre les services publics.

Ces derniers se trouvent à devoir rivaliser pour obtenir des fonds, une reconnaissance et un pouvoir politique (Merrien, 1999; Dardot et Laval 2010; Bresson, 2016). Les agences qui sont les plus performantes seront accordées un financement (Dardot et Laval, 2010). De plus, les agences qui n'adhèrent pas aux normes de la NGP sont perçues comme des anomalies, ce qui crée également plusieurs tensions avec d'autres services privés ou publics (*Ibid*). À titre d'exemple, il existe toujours une certaine rivalité entre professionnels du secteur institutionnel et le secteur communautaire en travail social, tel que les travailleurs de rue (TDR). En effet, les TDRs ayant adopté une approche « normative » et ceux ayant une approche « autonome » subissent une relation assez tendue (Duval et Fontaine, 2000). Alors que les deux approches ont pour but de soutenir les personnes itinérantes, leurs moyens d'y parvenir demeurent tout de même contradictoires. Dans la première instance, l'approche normative vise la gestion sociale de type néo-libéral pour s'assurer que les individus puissent sortir de la rue et devenir des citoyens fonctionnels (*Ibid*). Elle est utilisée principalement par des TDR institutionnalisés, tels que dans les soins de santé (*Ibid*). À l'égard des secteurs communautaires, la perspective autonome (ou autodétermination) valorise avant tout la composante relationnelle entre le travailleur et la personne (*Ibid*). Elle est plutôt centrée sur les besoins de la personne, peu importe leur(s) objectif(s) (*Ibid*). Le but n'est donc pas de sortir la personne de la rue et de la normaliser, mais plutôt de l'aider là où elle en est avec sa situation. Les intervenants accordent donc une grande importance aux interactions implicites dans le cadre de leur travail (*Ibid*). Ceci dit, plusieurs professionnels vont nier le statut d'intervenant des TDR « autonomes » puisque leurs pratiques ne suivent pas les protocoles traditionnels (*Ibid*). C'est-à-dire, le fait de ne pas adopter des stratégies fondées par la NGP sous-entend qu'il existe des embûches face à la mesure de l'efficacité du travail de type « autonome » - ce qui crée une certaine crainte chez les autres intervenants (surtout dans le domaine des soins de santé) (*Ibid*, p.

57). Ces diverses perspectives mènent les agences à se questionner et à se battre pour la valorisation des pouvoirs publics au nom de la nouvelle gestion administrative alors que leurs buts ultimes restent pareil (*Ibid*). Cette valorisation des actes quantifiables demeure justement qu'un exemple parmi d'autres des valeurs prédominantes de la NGP en travail social.

Or, les pratiques de mesures renforcées par la NGP ont encore plus pour effet de standardiser et uniformiser les programmes sociaux étatiques afin d'assurer une certaine régulation et production continue. En effet, plusieurs services publics, tels que les services sociaux, sont exigés à réduire leurs pratiques « à des fins instrumentales » (Larivière, 2007, p. 72, citée dans Grenier, Bourque et Boucher, 2018, p. 7). Namian (2019) aborde ainsi le concept d'instrumentation politique en le définissant comme un processus et des procédures organisationnelles de gestion des problèmes sociaux qui passent par l'usage de certains outils et méthodes standardisés de travail. Par exemple, des outils d'éligibilité, de catégorisation, de références, etc. (*ibid*). Ce processus est justement encouragé par la NGP qui, elle, s'approprie une vision mécaniste pour assurer l'ordre et le progrès dans les services publics (Laforest et Redjeb, 1991; Jetté et Goyette, 2010). Bien entendu, les pouvoirs publics utilisent des techniques d'instrumentation afin d'assurer l'accomplissement de leurs propres objectifs pour chaque service public (Laforest et Radjeb, 1991). Autrement dit, les instruments de pratique sont avant tout imposés pour préserver un certain contrôle sur les agences en question (*ibid*). Bref, la NGP s'impose pour proposer de « meilleures » pratiques pour la gestion administrative de l'État ainsi que pour assurer la pertinence économique des services de relation d'aide. Elle s'assume comme approche idéale afin de diminuer les dépenses étatiques et maintenir un certain ordre administratif dans les services d'assistance et de protection (Merrien, 1999). Encore plus, elle suppose que la valeur optimale d'une agence est basée sur leurs habiletés de performance – qui sont mises en

évidence par des données rationnelles. Il faut, autrement dit, prouver l'efficacité du travail implicite en adoptant des pratiques guidées par des données probantes afin de pouvoir être attribué un statut de légitimité.

1.2.2 Les pratiques basées sur les données probantes

Tel que mentionné, les mesures quantitatives portent une grande importance dans le mouvement néo-libéral tout comme dans la NGP depuis quarante ans. En fait, la période du gouvernement canadien fédéral Mulroney, dans les années 1980, suscite plusieurs réformes administratives en exigeant une amélioration des systèmes de rapport en imposant des initiatives d'origine (Clark, 2002). Afin de s'y faire, le Canada a imposé l'exercice du Service Public (SP) 2000 auprès des services publics, tels que les services d'assistance, lors du processus d'évaluation et d'efficacités des programmes sociaux (*ibid*). Le SP 2000 a eu pour but d'introduire une approche centrée sur les résultats et le *management* au sein des partis politiques. Cela fut un exemple, parmi plusieurs, de stratégie qui a contribué à la priorisation des données probantes. Notamment, la Nouvelle Gestion Publique (NGP) valorise l'hétérogénéité des approches guidées par les données probantes afin de perpétuer la régulation administrative des services (Couturier et Carrier, 2003; Ekeland, Bergen et Myklebust, 2019; Kelly, 2017; Holmes, 2006; Murray, 2007; Jetté et Goyette, 2010).

Les pratiques fondées sur les données probantes (connu aussi comme *Evidence-Based Practices*) ont été tout d'abord développées et adoptées par le domaine de la médecine afin de mettre en œuvre la NGP et justifier l'efficacité des services de santé auprès des citoyens (Couturier et Carrier, 2003; Lecomte, 2003; McNeill, 2006; Thyers et Myers, 2011; Ekeland et coll., 2019). Plus précisément, c'est dans les années 1990s qu'Archie Cochrane développe l'approche du *Evidence-Based Health Sciences* (Holmes, 2006). Celle-ci favorise la détermination de la

légitimité et de l'efficacité en fonction des études basées sur des données tangibles (*Ibid*). Les fondements de Cochrane se font, par la suite, valorisés et perçus universellement comme étant productrice de la vérité (*Ibid*). À cet égard, les pratiques guidées par les données probantes se font adopter par la majorité des services publics, tels qu'en travail social (Couturier et Carrier, 2003). De façon plus générale, ces pratiques se définissent comme la production de données observables, rationnelles et mesurables, ayant pour but de créer un processus de standardisation et de normalisation des protocoles (Couturier et Carrier, 2003; McNeill, 2006; Ekeland et coll., 2019). Elles se reposent sur l'évaluation individuelle pour en conclure un résultat quantitatif sur les besoins des autres (Couturier et Carrier, 2003; McNeill, 2006; Murray, 2007). Par exemple, le fait d'évaluer l'efficacité d'un service de désintoxication en se fondant sur ses statistiques de participation, les pourcentages de succès, les pourcentages de rechutes, etc. Les pratiques fondées sur les données probantes cherchent à rationaliser le relationnel – ce qui est implicite (Couturier et Carrier, 2003). Pour le travail social, nous pouvons considérer que ces pratiques se font renforcer par des rapports de financement, les rapports de clôture vers la fin des programmes, la demande des statistiques de participation, etc.

Peu importe, les données probantes demeurent des variables importantes, voire même nécessaires, pour se faire assigner un statut de légitimité face à son service ou travail (Couturier et Carrier, 2003; Ekeland, Bergen et Myklebust, 2019; Kelly, 2017; McNeill, 2006). Ceci dit, elles sont également des composantes méthodologiques fondamentales pour la reconnaissance scientifique d'une discipline (*ibid*). Plus précisément, les pratiques guidées par les données probantes s'inscrivent dans « le point de vue positiviste [qui] ne prend pas en compte le sens que les personnes donnent à leurs comportements [...] » (Parazelli, 2010, p. 4). Le but est donc de cueillir des résultats pour ensuite les généraliser et en découvrir de nouvelles connaissances, soit

le principe de la recherche quantitative (Merrien, 1999; Couturier et Carrier, 2003; McNeill, 2006; Murray, 2007 Parazelli, 2010). En outre, l'utilisation de celles-ci crée une opportunité de reconnaissance scientifique pour les domaines relationnels, tels que le travail social (Couturier et Carrier, 2003, p. 71; Rullac, 2011). La doctrine des pratiques guidées par les données probantes suggère qu'il existe une « bonne » façon de créer des connaissances (soit avec des données observables) et une « mauvaise » (soit dans le cas des matières relationnelles) (Maunier, 2019, p. 73), ce qui ressemble aux « best practices » de Richmond. Notamment, certaines données vont être prioritaires plutôt que d'autres (*Ibid*), ce qui va ignorer la capacité de flexibilité des résultats (Bertaux, 1976). Cette importance mise sur certaines catégories engendre un certain contrôle des données chez les praticiens, pour instruire une norme de pratique (Couturier et Carrier, 2003 ; Kelly, 2017). C'est le cas pour le travail social qui, en cherchant une validité scientifique de ses pratiques, se retrouve à modifier le jugement professionnel des intervenants pour obtenir les données besoins (Couturier et Carrier, 2003, p. 70). Par exemple, le fait de prioriser le nombre de personnes qui utilisent le service pour obtenir des collectes de fonds au lieu de mettre l'accent sur l'expérience des personnes qui reviennent à l'organisation de façon régulière. Cette priorisation des données probantes tend à renouveler la vision positiviste du travail sociale inscrite son histoire. Or, l'invalidité des données qualitatives crée une invisibilisation des autres formes de pratiques et savoirs en service social y compris celles qu'on peut désigner « d'informelles » ou implicite, puisque, bien qu'elles soient au cœur de différentes formes d'interventions, elles sont difficilement nommables et mesurables tel que le voudrait l'idée des données probantes (Couturier et Carrier, 2003, p. 73-74)

Le travail social est confronté à une attente binaire du domaine, soit un travail fondé sur les standards avec un but d'être socialement efficace ou un travail relationnel ayant pour but de

comprendre les besoins de la communauté. Ainsi, la valorisation des normes et pratiques néo-positives mène une hiérarchisation face à la validité des savoirs et une priorisation des données importantes parmi les métiers relationnels, tels que le travail social (Couturier et Carrier, 2003, 70-73). Autrement dit, l'importance mise sur les résultats quantitatifs renforce, à cet effet, le statut de contrôle des données chez les praticiens, pour ensuite imposer une norme de pratique (Couturier et Carrier, 2003 ; Kelly, 2017). Néanmoins, il semble que la reconnaissance d'une discipline et/ou d'un travail effectué est purement déterminée en fonction de l'adoption (ou non) de la NGP et ses pratiques rationnelles.

1.3 Question de recherche

À la lumière de ces réalités, tout se passe comme si la Nouvelle Gestion Publique (NGP) définit les « meilleures » pratiques face aux connaissances scientifiques, à la gestion du travail ainsi qu'au bien-être général de la société. Notre question de recherche porte donc sur les impacts de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) sur la discipline du travail social. Autrement dit, nous voulons comprendre les effets de cette nouvelle approche de gestion sur les savoirs scientifiques développée en travail social, sur les pratiques d'intervention ainsi que sur le bien-être des intervenants de première ligne. Dans l'analyse qui suit, nous tentons de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont les répercussions d'une approche positiviste sur les savoirs et la discipline du travail social?
2. Plus spécifiquement, quels sont les effets de la NGP sur la pratique du travail social et comment influence-t-elle les intervenants sur le terrain?

Nous suggérons, comme hypothèse, que la valorisation des données probantes crée un espace vide face aux savoirs relationnels représentés et reconnus dans l'univers de la science. C'est-à-dire, elle

suscite une valorisation de certaines méthodologies parmi d'autres – ce qui pourrait avoir un effet sur notre compréhension des enjeux sociaux. En outre, nous proposons que la conformité à la NGP suscite des changements face à la façon dont les intervenants pratiquent la relation d'aide. Enfin, nous avons l'hypothèse que les intervenants sociaux vivent des embuches personnelles en raison des structures et environnements de travail modifiés.

Conclusion

En bref, le travail social est historiquement traversé par un paradoxe fondateur. D'un côté, il se définit par la relation d'aide et l'action sociale. De l'autre, il cherche à solidifier la profession sur des assises dites scientifiques parfois au détriment de la relation d'aide et de ses valeurs de justice sociale. Tandis que la période des Trente Glorieuses, avec l'émergence de l'État providence, a permis au travail social de renouer avec des valeurs de justice, de redistribution et d'être au cœur des mouvements sociaux, l'émergence et l'extension de la NGP depuis les années 1980, sous l'égide de la montée du néolibéralisme et du déclin de l'État-providence, tend à remettre en cause cette première configuration. La littérature nous permet de comprendre que l'émergence de la NGP entraîne de nouveaux enjeux complexes pour les organisations où s'exerce le travail social. Elle impose d'abord une certaine logique productiviste et de compétition. Les organismes communautaires tout comme les services sociaux doivent dans ce contexte de plus en plus justifier leur efficacité, ce qui entraîne dans la foulée un plus grand recours aux données probantes. Les pratiques guidées par les données probantes tendent à hiérarchiser ce qui est défini comme une « bonne » pratique (ou une pratique efficace) et une « moins bonne » (ou moins efficace). Les intervenants ou praticiens sont de plus en plus enjoint de la sorte à modifier leurs interventions ou méthodes pour assurer une validité dite scientifique au travail social. Les praticiens-chercheurs sont encore plus incités à utiliser des méthodes de recherches quantitatives afin de pouvoir cueillir

les données nécessaires pour entamer une recherche socialement significative, mais tendent à laisser dans l'ombre les dimensions qualitatives qui permettent de mieux cerner l'expérience et le vécu des personnes ciblées par ces pratiques. En bref, la NGP a causé, et cause toujours d'ailleurs, plusieurs paradoxes importants. Le chapitre suivant met en évidence le cadre théorique que nous avons choisi pour cette recherche, soit les théories de Lipsky (2010) sur la *Street-Level Bureaucracy*.

Chapitre II

Cadre théorique : les dilemmes du *Street-Level Bureaucracy* de Lipsky

Cette recherche se base sur les théories et concepts de Michael Lipsky dans son œuvre intitulée *Street-Level Bureaucracy : Dilemmas or the individual in public services*. En s'intéressant aux particularités de l'administration publique, Lipsky (2010) traite des enjeux vécus par les individus en interaction avec les agences publiques, soit agents de premières lignes, les gestionnaires et les usagers de services. Celui-ci reprend les caractéristiques néo-libérales pour mettre en évidence l'environnement paradoxal dans lequel se retrouve les agents de première ligne ou, selon les termes de l'auteur, les *Street-Level Bureaucrats* (*ibid*). D'un côté, les *Street-Level Bureaucrats* se font appeler à travailler directement avec les citoyens les plus vulnérables pour combler leurs besoins, que ce soit l'éducation, la protection sociale, la sécurité sociale, etc. (*ibid*). De l'autre, les *Street-Level Bureaucrats* se retrouvent à agir comme des acteurs de contrôle social qui ont pour effet de contribuer aux pouvoirs politiques (*ibid*). C'est ainsi que Lipsky nous permet de comprendre la dynamique entre les pouvoirs publics, les gestionnaires et les intervenants sociaux dans le cadre de la NGP. Les dilemmes que soulève l'auteur permettent de mieux comprendre les tensions historiques constitutives du travail social : soit entre une perspective standardisée du domaine tourné vers le maintien de l'ordre social et une perspective centrée sur la personne et les changements sociaux. Dans le cadre de ce chapitre, nous présentons les composantes générales de la théorie de Lipsky afin de donner un aperçu des concepts clés qui seront utilisés dans notre discussion. Il est toutefois à noter que notre analyse se base plus concrètement sur les arguments de Lipsky. À cet effet, ces derniers seront approfondis progressivement dans notre quatrième chapitre.

2.1 Qu'est-ce que la *Street-Level Bureaucracy*?

Pour Lipsky (2010), la *Street-Level Bureaucracy* s'inscrit comme un système qui crée et modifie des conditions de travail en fonction des normes pratiques et culturelles. Plus précisément, c'est un système qui se base sur la gestion pour renforcer les normes dominantes entre l'État et la société et pour réguler les programmes publics (*ibid*). Cette définition, nous permet de comprendre la Nouvelle Gestion Publique (NGP) comme un système de la *Street-Level Bureaucracy* qui renforce certaines normes culturelles, de régulation et de pratiques afin d'assurer l'efficacité des services. La *Street-Level Bureaucracy* est de plus composé de *Street-Level Bureaucrats* et de *Street-Level Bureaucracies*.

Les *Street-Level Bureaucrats*, comme mentionné, sont des employés des services publics qui travaillent directement avec les citoyens de façon quotidienne (*ibid*). En général, ceci peut inclure les patrouilleurs, les agents de policiers, les conseillers juridiques, les enseignants, mais aussi les travailleurs sociaux qui travaillent directement auprès des citoyens vulnérables et des communautés précaires, tels que les intervenants en protection, les intervenants dans les centres d'accueil, les travailleurs de rue, les animateurs de groupes de thérapie, etc. D'après Lipsky (2010), ces intervenants ont un rôle de personnes intermédiaires. Plus précisément, les *Street-Level Bureaucrats* sont surtout pris entre les attentes des usagers face à la qualité et efficacité de leurs services et les attentes des groupes externes (soit la communauté générale) face à la qualité et l'efficacité des services gouvernementaux (*ibid*). Les intervenants sur le terrain direct sont confrontés à une attente binaire face à leur rôle, soit, d'une part, en tant que ressource pour les personnes vulnérables et d'autre part, en tant que fournisseur d'un service gouvernemental. Ce sont les *Street-Level Bureaucrats* qui se trouvent le plus entre les demandes des personnes avec qui ils travaillent et les exigences de l'agence (*ibid*). C'est-à-dire, entre les besoins de leurs « clients

» et les exigences de leurs gestionnaires.¹ Les intervenants sociaux sont en ce sens à la fois des piliers d'action sociale et des agents de productivité.

Alors que tous les deux travaillent pour les agences publiques, il ne faut néanmoins pas se mêler entre le rôle des gestionnaires et le rôle des *Street-Level Bureaucrats*. Les gestionnaires ne se retrouvent pas nécessairement dans la position intermédiaire des intervenants. Au contraire, les gestionnaires sont purement occupés à suivre les recommandations de la NGP, soit de renforcer les évaluations de performance afin d'atteindre les objectifs de l'agence (*ibid*). Ils ont donc pour but de rationaliser le travail des *Street-Level Bureaucrats* en imposant des protocoles, standards, évaluations de performance interne et règles afin d'assurer l'obtention de résultats optimaux.

Or, Lipsky (2010) décrit les *Street-Level Bureaucracies* comme étant les agences publiques qui embauchent les *Street-Level Bureaucrats*. Celles-ci peuvent être considérées comme les conseils scolaires publics, les centres de jeunesse, les centres de réhabilitation, etc. Les *Street-Level Bureaucracies* se définissent donc comme les agences qui sont dépendantes du financement de l'État (*Ibid*). Ceci étant dit, tel que mentionné dans la section précédente, les *Street-Level Bureaucracies* qui subissent constamment des coupures budgétaires doivent adhérer aux demandes de la nouvelle approche de gestion publique afin d'assurer la continuité de leurs services (*ibid*). Notamment, Lipsky (2010) résume que ce sont ces agences publiques qui dominent les controverses politiques puisque ce sont elles qui créent le rapport entre l'État et ses citoyens. Elles sont donc des vecteurs d'espoir pour le bien-être, la protection et la sécurité tout comme des agents de contrôle social qui répondent aux normes des pouvoirs politiques (*ibid*). La réputation de l'État

¹ Dans le cadre de ce mémoire, il est à noter que nous utiliserons également les termes « intervenants de première ligne » et « agents de première ligne » comme synonymes de *Street-Level Bureaucrats* afin d'appropriier un sens plus approprié pour le travail social.

est donc parfois dépendante de certaines agences publiques tout comme l'existence des *Street-Level Bureaucracies* se retrouve souvent dépendante sur l'État².

2.2 La discrétion et l'autonomie

Bien que ce n'est pas nécessairement reconnu par le système de gestion publique, les *Street-Level Bureaucrats* contribuent à la construction des politiques par la discrétion et l'autonomie impliquées dans leur rôle. D'un côté, les agents de première ligne doivent prendre des décisions en fonction de leur propre discrétion, soit quelque chose purement implicite et variable selon chaque personne (*ibid*). Dans cette optique, les intervenants de première ligne ne peuvent pas toujours adhérer aux politiques administratives - qui cherchent à objectiver les étapes d'intervention - lorsqu'ils sont confrontés à certaines situations. Alors que certains standards sont renforcés dans les agences pour éviter une trop grande part de subjectivité, les intervenants doivent parfois les éviter ou les ignorer puisqu'ils travaillent dans des contextes qui ne peuvent être réduits à des protocoles (*ibid*). En effet, ils se retrouvent souvent à devoir travailler avec des situations uniques qui leur demandent de prendre des décisions au *cas par cas* (*ibid*). Par exemple, une intervenante en logement pourrait avoir une limite de 10 sessions avec ses participants puisque son service est considéré court-terme. Cependant, elle pourrait faire une exception et allouer un surplus de sessions individuelles avec un jeune qui fait part de « risques » plus élevés, tels que la présence de dangers face à sa sécurité, un diagnostic de psychose, etc. La discrétion est donc vue comme étant problématique puisqu'elle encourage l'éloignement des standards et de la rationalité. Elle a pour effet d'avoir un impact sur les résultats des organismes, ce qui sera ainsi reflété dans les mesures d'évaluation des pouvoirs publics (*ibid*). Cependant, la discrétion ne peut être ignorée ou évacuée entièrement en raison de la nature du travail relationnel en soi (*ibid*). De l'autre côté, les

² Nous allons également utiliser les termes « agences publiques » et « organisme publique » comme synonymes de *Street-Level Bureaucracies* afin d'approprié rapprocher le sens du concept au travail social.

agences publiques accordent une grande autonomie aux *Street-Level Bureaucrats* – ce qui leur permet d’acquérir une grande flexibilité de travail (*ibid*). Peu importe, les intervenants de première ligne sont fortement exigés à respecter la structure formelle des autorités, soit de répondre aux demandes des gestionnaires sans résistance (*ibid*). Selon Lipsky (2010), cette attente va encourager les intervenants à intérioriser leurs appréhensions face aux politiques et les transmettre dans le cadre de leurs interactions. À titre d’exemple, si les intervenants vivent un inconfort avec les politiques organisationnelles établies et ne ressentent pas que leurs sentiments sont validés, il se peut qu’ils développent des stratégies personnelles d’angoisse (soit de faire de l’évitement), des attitudes négatives face à l’organisme, etc. (*ibid*). Ainsi, la manifestation de ces actions peut contribuer au comportement général de l’agence public. En effet, si l’intervenant fait de l’évitement, ses objectifs de performances ne seront pas répondus en conséquence (*ibid*). Les objectives générales déterminées par les bailleurs de fonds ne seraient donc pas comblées et auront un impact secondaire sur les décisions politiques. Il nous semble donc important de comprendre que les intervenants de première ligne jouent un rôle important dans la création ou la continuité des agences publiques autre que la conformité aux normes de NGP. Les propos de Lipsky nous aident à comprendre que la standardisation des protocoles et des résultats de performance se retrouve à être quelque chose de plus complexe, voire même impossible, dans un domaine qui est fondé sur l’interaction humain. La discrétion et l’autonomie des intervenants causent des embuches dans la réalisation des objectifs de l’agence, mais elles sont néanmoins des critères nécessaires pour le rôle des *Street-Level Bureaucrats*.

2.3 Les grands enjeux du *Street-Level Bureaucracy*

Le *Street-Level Bureaucracy* a une grande influence sur le l’environnement et les conditions de travail. Les *Street-Level Bureaucrats* travaillent de plus en plus dans des contextes où la

demande des services est élevée. À cet effet, les intervenants de première ligne doivent augmenter leur charge de travail, accommoder de nouvelles responsabilités hors de leurs rôles respectifs et d'effectuer des tâches sans formations appropriées en raison d'une pénurie de ressources (*ibid*). Par exemple, prendre charge d'un nombre accru de dossiers, rédiger plusieurs rapports, etc. De leur côté, les *Street-Level Bureaucracies* reconnaissent qu'il existe un manque de ressources, mais ne peuvent pas se permettre d'ignorer les résultats quantitatifs face à la demande des services. Plus précisément, la pression de répondre économiquement aux demandes augmente lorsqu'elles sont nombreuses (*ibid*). Les agences vont donc prioriser la quantité des dossiers ouverts plutôt que leur qualité (*ibid*). Par exemple, en embauchant de nouveaux professionnels pour prendre la charge de nouveaux dossiers plutôt que des dossiers d'un autre intervenant qui travaille en surplus. De plus, les agences publiques doivent s'assurer de répondre aux objectifs organisationnels en valorisant les pratiques « efficaces » (*ibid*), soit des pratiques guidées par les données probantes. Les *Street-Level Bureaucrats* sont exigés à modifier leurs approches de travail afin de prioriser celles qui valorisent les données quantifiables. Celles-ci mènent les intervenants de première ligne à centrer leurs tâches pour répondre aux objectifs de l'agence plutôt qu'aux besoins des dits *clients*, tel qu'en rationalisant leurs services (soit par des listes d'attentes, des files d'attente, des rencontres « premier arrivé, premier servi », etc.) (*ibid*). Lipsky nous permet donc de saisir que les valeurs organisationnelles, renforcées par les gestionnaires d'agences publiques, ont des effets sur les conditions de travail dans lesquelles se retrouvent les *Street-Level Bureaucrats* ainsi que sur leur pratique, y compris les travailleuses et travailleurs sociaux. Ces effets seront analysés plus loin dans ce mémoire afin de mieux comprendre l'influence de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) sur le travail social.

CHAPITRE III

Méthodologie

La méthodologie s'inscrit au cœur de la recherche puisque celle-ci détermine la façon dont les données sont cueillies et analysées. Alors que la problématique nous permet de saisir et conceptualiser les réalités existantes en question, la méthodologie se réfère à l'opérationnalisation de l'étude (Paillé, 2007). C'est-à-dire, elle se réfère aux démarches mises en place pour obtenir un contenu et, par la suite, en déduire des nouvelles connaissances (*Ibid*). Dans cette section, nous portons attention sur les choix méthodologiques entamés afin de comprendre les effets de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) sur le travail social. Tout d'abord, nous commençons ce chapitre en explorant la pertinence de la méthode qualitative dans le cadre de notre sujet et but de recherche. Par la suite, nous présentons notre méthode d'analyse initiale, soit une analyse de contenu basée sur des entretiens semi-dirigés individuels. Les enjeux causés par la pandémie de la COVID-19 sont ainsi abordés afin de comprendre l'ampleur de nouvelles décisions méthodologiques. Nous terminons en explorant l'analyse documentaire et ses composantes.

3.1 La méthode qualitative

Afin de respecter notre but de recherche, soit de comprendre l'influence de la NGP sur le travail social, la méthode qualitative semble la plus appropriée. Tel que présenté dans notre premier chapitre, la recherche quantitative et la recherche qualitative ont toutes les deux suscité des débats constants au sein de la recherche en sciences sociales. D'un côté, la recherche quantitative fait référence à l'ensemble des données considérées observables, tangibles et variables (Tuli, 2010) pour enfin déduire l'efficacité, la validité et la fiabilité d'un concept (Couturier et Carrier, 2003; Maunier, 2019). Par exemple, il peut s'agir de déterminer l'efficacité d'un vaccin en obtenant le nombre de personnes qui ont été malades suite à leur injection. La méthode qualitative s'identifie,

de l'autre côté, comme une démarche de recherche qui donne sens aux données ou au contenu afin « de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes » (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006, p. 111). Autrement dit, elle suggère une nouvelle perspective face à la science de la recherche en reconnaissant l'existence d'une certaine subjectivité sociale inévitable qui ne peut être réduite à des fins objectives ou rationnelles (*ibid*). Cette subjectivité est rarement prise en compte au sein d'une méthode quantitative, soit celle qui valorise l'objectivation et la généralisation des données afin de déduire de nouvelles connaissances. Ceci ne veut pas dire que la méthode qualitative démentit l'efficacité de la méthode quantitative. Par contre, elle accorde avant tout une valeur à la matière implicite. Elle se base notamment sur les opinions, expériences et perspectives des acteurs pertinents pour effectuer son analyse (Dumez, 2011). Or, nous croyons que la méthode qualitative est surtout pertinente pour cette recherche en raison de la nature de notre problématique. Plus précisément, elle s'inscrit au cœur même d'un débat contemporain en travail social qui vise à fonder sur une relation hiérarchique les pratiques légitimes, soit quantitatives, et les pratiques illégitimes, soit qualitatives (Couturier et Carrier, 2003; Rullac, 2011; Maunier, 2019). En effet, les pratiques fondées sur les données probantes se font davantage attribuer une validité sociale et scientifique aujourd'hui, grâce à leurs données tangibles et mesurables. Celles-ci sont considérées comme des données scientifiques plus fiables et « efficaces » pour mettre en œuvre et évaluer les retombées des pratiques en travail social (Maunier, 2019). À cet effet, la recherche qualitative se retrouve continuellement à devoir prouver sa crédibilité (Maunier, 2019) afin d'atteindre une certaine validité sociale (Couturier et Carrier, 2003; Ekeland et col., 2019). C'est encore plus le cas pour les domaines qui produisent des recherches qualitatives, tel que le travail social (Couturier, Carrier, 2003; Maunier, 2019). C'est suite à ces remarques que nous croyons qu'il soit essentiel d'effectuer une recherche qualitative.

3.2 Contexte de la pandémie Covid-19 : changements d'orientation

Suite aux réalités soulevées dans notre première recension des écrits, cette recherche a eu d'abord pour but principal de comprendre le point de vue des intervenants face à la représentation sociale et scientifiques de leur discipline et pratiques, soit celles considérées explicites et implicites. Afin de pouvoir bien saisir les perspectives des intervenants, nous avons prévu entreprendre des entretiens individuels semi-dirigés (ou semi-structurés). Ce choix avait le potentiel de faciliter la collecte des opinions, parcours et expériences subjectives sur certains thèmes spécifiques. Ainsi, les entretiens semi-dirigés nous semblaient appropriés puisqu'ils agissent comme un dispositif important pour poser questions ouvertes, ce qui favorise l'élaboration des pensées des personnes interviewées, ainsi qu'une certaine structure pour obtenir des résultats pertinents à notre sujet (Imbert, 2010). De plus, nous avons eu l'intention d'animer une courte séance d'observation qui aurait pu être complémentaire aux discours des intervenants(es). L'observation demeure un dispositif de recherche qui demande aux chercheurs d'être présent dans l'environnement d'étude et d'avoir une certaine interaction discrète avec les acteurs en question (Namian et Grimard, 2016). Cette séance aurait été un ajout intéressant pour notre recherche puisqu'elle nous aurait permis de prendre connaissance de la présence des pratiques et rôles implicites des intervenants à première ligne.

En ce qui concerne les participants à notre recherche, nous avons prévu d'utiliser un échantillon typique selon la méthode non probabiliste, incluant 5-6 intervenants. La méthode non probabiliste ne détermine pas son échantillon par le hasard ni par la probabilité statistique (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Elle permet aux praticiens-chercheurs de choisir ses participants « en fonction de certaines caractéristiques précises de la population [qui sont déterminées pertinentes à la recherche] » (Chauchat, 1985 dans Ouellet et Saint-Jacques, 2000). L'utilisation de l'échantillon

typique nous aurait donc permis de définir certains critères qui nous semblaient essentiels pour l'étude et de choisir des individus parmi ces fonctions (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Dans le cadre de cette étude, nous avons eu pour volonté de cibler des intervenants occupant des rôles variés dans un centre communautaire à Ottawa.

Or, nous avons malheureusement eu à changer notre méthode suite à l'émergence de la pandémie de la COVID-19. C'est en soumettant notre demande éthique que l'accroissement de la COVID-19 s'est fait cibler par les États mondiaux comme une problématique de santé importante, soit un virus respiratoire qui causait, et qui cause toujours, plusieurs décès. Afin de réduire les taux de transmissions et de pouvoir développer un vaccin, le gouvernement fédéral canadien et les gouvernements provinciaux ont mis en œuvre plusieurs recommandations et restrictions obligatoires. Plus précisément, le gouvernement de l'Ontario a déclaré une fermeture de toutes les agences et entreprises déclarées « non essentielles », des restrictions face aux parcs publics ainsi que des procédures de confinement qui demandent aux citoyens de demeurer chez eux, lorsque possible. C'est en réponse à ces changements que nous avons réalisé que les entretiens avec les intervenants n'étaient plus réalistes. En effet, l'organisme dont nous avons prévu cibler pour nos entrevues a eu à fermer ses portes temporairement, ce qui a causé un stress davantage chez les gestionnaires et les intervenants. Afin de ne pas ajouter plus de pression sur les intervenants et gestionnaires à participer à cette recherche en ce temps imprévisible, nous avons pris la décision d'effectuer une analyse documentaire. C'est-à-dire, plutôt qu'effectuer une analyse de contenu basée sur des entretiens, nous avons fait le choix de privilégier une analyse basée sur la littérature existante afin de comprendre l'influence de la NGP sur le travail social. La section suivante a pour but d'approfondir l'utilité de la recension des écrits comme cadre d'analyse et sa pertinence dans notre recherche.

3.3 La recension des écrits

La recension des écrits, aussi connue comme la revue de la littérature, s'inscrit ultimement comme une étape essentielle dans le processus générale de la recherche. Elle se définit plus concrètement comme un inventaire de recherches, théories et documents scientifiques ayant pour but de comprendre l'état actuel des connaissances sur un ou des sujets donnés (Fortin, 2006). Dans le cadre d'une recherche qualitative telle que la nôtre, la recension des écrits permet aux praticiens-chercheurs de raffiner l'état des lieux de leur(s) problématique(s) étudiée(s) tout comme leur question de recherche (*ibid*). Celle-ci est également une étape constante qui « se poursuit durant la collecte et l'analyse des données » (*ibid*, p. 158). Autrement dit, la revue de la littérature ne cesse pas lorsque le praticien-chercheur présente ses sujets d'étude. Au contraire, cette dernière permet aux auteurs d'élaborer leurs réflexions et esprits critiques tout au long de leur recherche. L'analyse de la littérature cherche donc à mettre en évidence les interprétations des praticiens-chercheurs afin qu'ils puissent contribuer à l'avancement des savoirs dans une discipline choisi (Fortin, 2006). À cet effet, nous avons décidé d'effectuer notre analyse en fonction des connaissances scientifiques déjà existantes portant sur la NGP et le travail social. Plus précisément, nous avons l'intention d'introduire un sens critique à l'information cueilli dans le premier chapitre pour enfin comprendre les répercussions de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) sur la discipline du travail social.

Afin de mettre en œuvre notre recension et d'effectuer notre recherche, nous avons tout d'abord identifié quelques bases de données fiables. Plus précisément, nous avons choisi d'utiliser la base de données Érudit, Omni (soit la base de données propre à la bibliothèque de l'Université d'Ottawa), Google Scholar et Social Services Abstracts. Celles-ci ont été au cœur de notre recension puisqu'elles nous ont permis de cueillir nos sources primaires, soit des articles

scientifiques et des œuvres théoriques. Fortin (2006, p. 138) définit les sources primaires comme des articles et œuvres « rédigé[s] par la personne [ayant] conçu[e] et réalisé[e] la recherche ou élaboré une théorie ». Le choix de prioriser ces dernières nous semblait essentiel afin de pouvoir s'assurer d'obtenir des connaissances pures. À cet égard, nous avons évité l'utilisation des comptes rendus et résumés. Suite à ces choix, nous avons effectué une recherche basée sur quelques mots clés propres à notre sujet de recherche, soit « Nouvelle Gestion Publique », « travail social », « pratiques guidées par les données probantes » et « histoire du travail social ». À force de prendre connaissance du discours scientifique pertinent, nous avons eu la chance d'identifier d'autres thèmes clés, tels que « Trentes Glorieuses », « Charity Organization Movement », « technocratisation » et « néo-libéralisme ». Il est à noter que notre revue de littérature était basée sur des sources primaires anglophones et francophones. Nous avons donc traduit nos mots clés afin de pouvoir obtenir un ensemble d'articles encore plus enrichissant. Suite à nos nombreuses recherches, nous avons jugé quarante-deux (42) ressources pertinentes composées de six (6) monographies et trente-trois (36) articles scientifiques. Ces dernières ont été classées pertinentes en fonction de leurs thèmes communs avec nos mots clés de recherche. Le prochain chapitre fait part de nos analyses suite à notre recension des écrits. Ce dernier utilise les concepts développés par Lipsky (2010) pour faire le pont entre la NGP et le travail social, tels que le concept de la performance, la standardisation et les relations bureaucratiques.

CHAPITRE IV

Le travail social : une profession à la contrainte de la gestion publique

À la suite des réalités soulevées dans notre recension des écrits, nous pouvons comprendre que la Nouvelle Gestion Publique (NGP) demeure la stratégie administrative prédominante de l'État. Cette dernière est présente dans le cadre de tous les services publics, notamment les services sociaux. Cette analyse a donc pour but d'explorer le lien direct entre la NGP et le travail social afin de comprendre ses retombées sur la discipline en soi ainsi que sur les intervenants de première ligne. Nous utiliserons les écrits de Lipsky (2010) continuellement dans cette section afin d'appuyer nos réflexions. Nous débutons ce dernier chapitre en abordant le concept de performance dans l'environnement organisationnel et son impact possible sur le bien-être des agents de première ligne en travail social. En outre, nous élaborons sur l'instrumentation et la standardisation des protocoles encouragés par l'État pour, ensuite, saisir ce que ces dynamiques impliquent pour les pratiques d'intervention sociale. Pour conclure, nous approfondissons nos analyses en proposant ce que nous pouvons définir comme une troisième configuration du travail social.

4.1 La NGP et le bien-être professionnel en travail social

Désormais, nous pouvons comprendre que cette nouvelle logique administrative, soit la NGP, s'inspire des principes économiques capitalistes visant la réduction des dépenses publiques. À cette fin, celle-ci encourage, voir impose, la production de données quantifiables pour l'évaluation des services publics, qui sont tenus d'être de plus en plus efficaces et efficients. Le travail social, dans la foulée, s'oriente moins vers une pratique centrée sur la défense des droits et la justice sociale que sur des interventions capables d'être mesurées comme étant productives et performantes. Par conséquent, ces nouvelles normes transforment l'expérience professionnelle des

intervenants sociaux. C'est précisément cette réalité que nous traitons dans cette première section de notre analyse.

4.1.1 Le recours à la performance au travail

Il nous semble clair que la NGP accorde une valeur supérieure à la quantité des résultats obtenus par les agents de premières lignes qu'à la qualité des services donnés. Cette remarque est davantage observée par Lipsky (2010) lors de son analyse des conditions de travail dans les agences publiques. Plus précisément, ce dernier souligne que la valorisation de la « quantité » peut être observée par les conditions de travail dans lesquelles se retrouvent les agents de premières lignes, tels que les travailleurs sociaux (*ibid*). En effet, l'efficacité quantitative se trouve, d'après Lipsky (2010), à jouer le rôle d'un couteau à double tranchant. D'un côté, si les statistiques des agences publiques permettent d'évaluer les besoins de la communauté et des services offerts, ils ne permettent pas de mesurer la qualité du traitement des clients ou bien des « usagers » (*ibid*). C'est-à-dire, en se fiant uniquement sur des données tangibles, soit les statistiques, des services publics pour mesurer l'efficacité, l'État néglige l'expérience vécue par les personnes ayant accès à ces derniers. De l'autre, les agences publiques ne se verront jamais vraiment recevoir les ressources adéquates pour pouvoir offrir des services de qualité optimale en raison des mesures d'évaluation quantitatives (*ibid*). Autrement dit, nous savons que le but primaire des mesures d'évaluation est de gérer et filtrer la distribution économique. Par contre, le degré élevé d'efficacité chez une agence ne veut pas nécessairement dire qu'elle sera allouée les ressources qu'elle aura besoin (*ibid*). En effet, Lipsky (2010) démontre que, le plus que le niveau d'efficacité d'une agence est élevé, le plus qu'elle vivra un manque de ressources. Par exemple, les demandes de services exponentielles chez un organisme pourraient mener les gestionnaires à augmenter la charge de travail des intervenants, commencer des listes d'attentes, etc. Lors d'une rencontre annuelle, ces

gestionnaires pourraient avoir à remettre un rapport annuel à leur bailleur de fonds qui fait preuve, selon des données probantes, d'une grande demande de service. Celui-ci pourrait également souligner que les intervenants ont des responsabilités et des dossiers de surplus afin de maximiser le nombre d'individus desservis. Avec l'intention de réduire la liste d'attente et répondre aux demandes, les pouvoirs publics vont souvent offrir des fonds pour embaucher de nouveaux intervenants en croyant que cela apportera un soulagement à ceux déjà en poste ainsi qu'à l'agence (*ibid*). Ceci dit, les intervenants nouvellement embauchés sont appelés à prendre charge des mêmes responsabilités que les autres (*ibid*). C'est-à-dire, les responsabilités de surplus qu'ont accommodé les intervenants déjà en poste deviennent, en quelque sens, standardisées malgré le stress que celles-ci peuvent mener à ceux-ci et les impacts qu'elles peuvent avoir sur la qualité de leurs interventions. Par exemple, le fait de minimiser le temps alloué à un rendez-vous afin de maximiser le nombre d'interventions effectuées par jour, le fait de devoir prioriser la rédaction des notes évolutives plutôt que des rencontres individuelles avec des « clients », etc. La « solution » qui se pose comme l'ajout de nouveaux intervenants sert donc à augmenter la production des résultats plutôt que d'améliorer la qualité des services en question. C'est également à partir de la perspective de Lipsky (2010) que nous pouvons remarquer que les agents de première ligne subissent les effets d'un manque de ressources qui influence la nature de leur pratique. Ce manque de ressources peut se traduire comme un manque de financement, un manque de temps suite à l'accroissement des exigences organisationnelles administratives, l'absence de ressources personnelles (telles que des formations), etc. (*ibid*). Peu importe, il nous semble que la valeur d'une agence publique est déterminée en fonction de sa capacité à répondre aux objectifs préconçus par l'État plutôt que sa qualité de fonctionnement en soi.

C'est à cette fin que les agences publiques, telles que les services sociaux, soient exigées à structurer des buts organisationnels³ internes. Ces buts organisationnels sont perçus comme des guides de travail permettant une certaine transparence face aux attentes des agents de première ligne, soit de pouvoir effectuer un nombre précis d'interventions individuelles par jour, de rédiger des notes évolutives standardisées suite à chaque rencontre, de remplir des formulaires d'admission suite à une référence, etc. Ces attentes sont d'ailleurs renforcées encore plus par les gestionnaires en utilisant des mesures de performance. Toujours selon Lipsky (2010), les mesures de performance se définissent comme des outils quantitatifs qui évaluent le niveau de productivité de chaque agent de première ligne. Autrement dit, c'est une façon que les gestionnaires se servent pour surveiller leurs employés, s'assurer qu'ils répondent à leurs exigences de travail et mesurer la qualité de leurs services. Par exemple, avec des rencontres de supervision individuelles, par des évaluations écrites annuelles identifiant des points forts et des points à améliorer, etc. Les agents de première ligne se trouvent à devoir exercer une certaine rentabilité pour leurs habiletés et décisions professionnelles face à la production des résultats (*ibid*). Par conséquent, les agents de première ligne doivent prioriser les exigences de travail mesurées, soit des exigences quantitatives, et de prendre des décisions qui vont améliorer leur niveau de performance par crainte de perdre leur statut d'emploi (*ibid*). À titre d'exemple, un intervenant pourrait réduire le temps alloué à une rencontre pour pouvoir effectuer plus d'interventions par jour. Les mesures de performances suscitent donc une priorisation des résultats quantitatifs au niveau des agents de première ligne. Or, nous pouvons également remarquer que, malgré l'utilisation fréquente des mesures de performances, celles-ci demeurent toutefois contradictoires en raison de la nature du travail des

³ Il est à noter que lorsque nous abordons les « buts organisationnels », nous entendons, par-là, des objectifs renforcés par les gestionnaires, incluant des normes de pratiques, qui font part des attentes envers les agents de première ligne (Lipsky, 2010).

agents de première ligne (*ibid*). Tel que mentionné dans notre deuxième chapitre, les agents de premières lignes font le pont entre l'agence et les usagers de services. Ainsi, ils travaillent dans des situations complexes qui leur exigent un niveau de discrétion élevé. Les intervenants de première ligne comprennent que certaines exceptions aux politiques administratives sont nécessaires en raison de la pluralité des besoins des personnes vulnérables desservies (*ibid*). Une certaine résistance aux normes de pratiques doit donc être effectuée afin que les intervenants puissent offrir un traitement sensible et de qualité. Tout compte fait, nous pouvons croire que la fiabilité des mesures de performances est purement basée sur la valorisation des résultats quantitatifs plutôt que la qualité du travail qui est effectué au quotidien. Les mesures quantitatives imposées ne traduisent pas la qualité des services en ciblant des analyses généralisées – soit celles basées purement sur des données probantes. C'est en fonction de ces réflexions que nous pouvons explorer davantage, dans la section qui suit, l'influence de la NGP sur le bien-être des intervenants sociaux.

4.1.2 L'accroissement de l'épuisement professionnel dans un contexte de performance

Certes, à la lumière des analyses de Lipsky (2010), nous croyons qu'il existe une relation concrète entre la Nouvelle gestion publique et le bien-être des intervenants en travail social. Tout d'abord, les indicateurs de performance qu'utilisent les organismes publics « s'inscrivent [...] dans un modèle de NGP visant la recherche de l'efficience à travers de mécanismes de type marchand » (Moachon et Bonvin, 2013, p. 209). Par conséquent, les indicateurs de performance quantitatifs prennent le pas sur ceux qualitatifs puisqu'ils parviennent mieux à s'inscrire dans la logique gestionnaire telle que promue (Flückiger, 2002, dans Moachon et Bonvin, 2013). C'est justement cette construction de la performance qui, d'après nous, crée une certaine détresse chez les intervenants pouvant susciter un épuisement professionnel. En général, l'épuisement professionnel

se dit être un état de stress chronique, soit émotionnel et physique, ayant pour effet un ensemble de symptômes variés, tels qu'un manque d'énergie, une absence de confiance en soi, l'anxiété, le cynisme, une faible confiance envers son efficacité professionnelle, une incapacité à combler ses tâches, l'absentéisme au travail, etc. (Jackson et Maslach, 1981; Villeneuve et Beaudoin, 1993; Lloyd, King et Chenoweth, 2002; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Cette réalité, vécue par plusieurs individus, est notamment connue comme un syndrome intimement lié à l'environnement de travail (*ibid*). Pour les organismes publics gérés par la NGP, cet environnement s'inscrit dans une culture rationnelle qui se base sur la performance des résultats. Or, si la culture rationnelle encourage l'atteinte des objectifs organisationnels, elle suscite une pression sur les intervenants de première ligne en augmentant, d'une part, l'intensité de leurs tâches et, d'autre part, leurs demandes psychologiques (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Plus précisément, les gestionnaires utilisent les mesures de performances quantitatives comme stratégie de gestion qui a le pouvoir d'augmenter la charge de travail des intervenants et d'assurer qu'ils répondent aux exigences préexistantes de leurs rôles. C'est donc en fonction de celles-ci que les intervenants peuvent percevoir leur mérite. Selon la NGP et ses valeurs néolibérales, l'évaluation « signifie donner une valeur » au travail effectué par les agences publiques (Dardot et Laval, 2010, p. 43). À cet effet, nous pouvons comprendre que les évaluations de performance signifient, pour les gestionnaires, la valeur de leurs employés. Par exemple, si les résultats d'un intervenant démontrent qu'il a effectué plus d'interventions que son collègue pendant le trimestre, il sera très fortement perçu comme ayant travaillé plus « fort » ou bien plus « efficace ». En outre, c'est bien cette valorisation de la production qui semble causer une pression accrue chez les intervenants de première ligne. Un témoignage d'une travailleuse sociale dans la recherche de Grenier, Bourque et St-Amour (2016) fait part que les intervenants intègrent les valeurs de performance qui leur sont

imposées et vont se percevoir selon leurs résultats. Si les intervenants ne produisent pas « assez », ceux-ci vont se percevoir comme « pas performan[t] » (*ibid*, p. 14). Un deuxième extrait de témoignage explique « [qu']être performant, c'est faire du chiffre. Et plus tu fais du chiffre, plus tu es performant » (*ibid*, p. 15). Les résultats de performance se font donc intérioriser chez les intervenants et vont influencer la façon dont ces derniers perçoivent leurs habiletés en tant qu'employés. Pour ne pas être perçus comme des intervenants « paresseux » ou « inadéquats », ces derniers doivent prioriser les mesures rationnelles plutôt que la qualité de leurs interventions avec les usagers de service (*ibid*). Par exemple, certains vont devoir allouer plus de temps envers la rédaction des notes évolutives plutôt que des rencontres, d'autres vont devoir réduire le temps de leurs rencontres au détriment de la relation de confiance avec l'utilisateur de service afin de pouvoir accomplir leurs tâches administratives, etc. Nous pouvons également observer cette hypervalorisation de la production dans le discours de certains intervenants dans les médias sociaux suite au décès d'un enfant sous les soins du Département de Protection à la Jeunesse. En effet, Mme Guylaine Ouimette, Présidente chez l'Ordre des Travailleurs Sociaux et des Thérapeutes Conjugaux et Familiaux du Québec (OTSTCFQ), dénonce que les services de première ligne sont carrément en situation de crise où les intervenants vivent une charge de travail qui dépasse leurs capacités d'offrir des services de qualité à la communauté (Radio-Canada, 2019). Dans le même ordre d'idées, une ancienne intervenante en protection de la jeunesse a témoigné au journal CBC en disant qu'elle a dû quitter son poste au Centre de Protection à la Jeunesse de Barshaw puisque sa charge de dossier est devenue trop accablante (CBC, 2019). Elle s'est retrouvée dans une situation qui lui demandait de mettre à risque la qualité de ses interventions pour répondre aux demandes du Ministère, ce qui – d'après elle – est un grand désavantage dans un métier comme le travail social (*ibid*). Certains intervenants ne sont plus

capables d'offrir un service de qualité en raison de l'accroissement des tâches. Cette réalité commune mène à des inconforts chez ces derniers jusqu'au point où ils se sentent obligés de quitter leur poste.

Par ailleurs, les intervenants en travail social sont continuellement soumis à une tension morale entre pouvoir offrir des services de qualité pour leurs usagers de services et des services performants pour leur agence respective. D'après notre revue de la littérature, le travail social se situe historiquement dans un paradoxe fondateur qui valorise, d'un côté, l'ordre et la rationalisation des services et, de l'autre, la relation d'aide centrée sur les besoins de la personne. Aujourd'hui, les intervenants de première ligne doivent toujours trouver un juste milieu entre ces deux perspectives contradictoires (Lipsky, 2010). Ce sont les intervenants qui sont ceux qui perçoivent la qualité de leurs interventions diminuer et les effets que cela peut avoir sur leurs « clients » en question. Simultanément, ils sont soumis à la pression d'être fiable à leur agence de travail respective (De Gaulejac, 2010; Lipsky, 2010; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016; Grenier, Bourque et Boucher, 2018). L'ensemble de cette tension et des pressions de gestion chez l'organisme crée néanmoins des souffrances psychiques importantes chez les intervenants de première ligne. Or, ces souffrances ne vont pas nécessairement être discutées avec des gestionnaires par crainte que les intervenants vont se faire abaisser ou ignorer (Lipsky, 2010; Grenier, Bourque et Boucher, 2018). Toujours dans un contexte de NGP, l'épuisement professionnel est perçu comme « un problème d'attitude au travail » (Villeneuve et Beaudoin, 1993). Les intervenants doivent autrement dit se conformer aux normes et mesures organisationnelles, peu importe la circonstance (De Gaulejac, 2010). Les intervenants ne sont donc pas encouragés à parler de leurs craintes et de leurs difficultés émotionnelles avec leurs supérieurs puisque celles-ci sont conceptualisées comme une forme de résistance. Certains vont même être

victimes d'intimidation par leurs gestionnaires en ce qui trait à la production puisque ces derniers se trouvent eux-mêmes en proie à une pression accrue de performance par les pouvoirs publics (Villeneuve et Beaudoin, 1993). La NGP permet « [...] aux responsables [de l'État] d'exercer des pressions sur les directions des agences locales qui n'atteignent pas les objectifs attendus afin qu'elles répercutent ces pressions sur leurs personnels » (Moachon et Bonvin, 2013, p. 211). C'est cette chaîne de pression qui mène néanmoins à des conséquences significatives sur les intervenants de première ligne. En somme, la valorisation de la NGP dans le milieu de travail existe au détriment de l'état psychologique des agents de première ligne, tels que les intervenants en service social. Ces derniers doivent vivre plusieurs conflits personnels et professionnels en travaillant dans un système paradoxal, en faisant face notamment une tension entre leur identité professionnelle et leur loyauté à leur agence.

4.2 L'instrumentation des mesures en intervention

C'est en saisissant la valorisation de la production des résultats quantitatifs que nous pouvons observer le recours à la standardisation des pratiques en travail social. La NGP s'inscrit dans une approche néolibérale des problèmes et des services sociaux. Cette dernière est renforcée par des instruments politiques ainsi que des protocoles organisationnels qui tentent de gérer des situations sociales complexes selon des fins économiques. Dans les prochaines sous-sections, nous verrons les raisons pour lesquelles les instruments fondés sur les données probantes sont si valorisés au sein de l'État actuel en se basant sur les écrits de Lipsky (2010). Par la suite, nous illustrerons ces idées en nous servant de l'exemple de l'outil d'éligibilité SPDAT pour comprendre les effets de l'instrumentation dans un domaine implicite, tel que le travail social.

4.2.1 Les mesures renforcées par la NGP

Tel que soulevé dans notre état des connaissances, la NGP favorise les pratiques rationnelles afin de pouvoir réduire les dépenses étatiques en assignant un statut de légitimité aux services publics. À cet effet, elle impose l'utilisation des instruments de travail fondés sur des données probantes. Mais, pourquoi est-ce que l'État tente tant d'instrumenter le social? Lipsky (2010) en propose deux raisons principales, soit l'élimination de la discrétion des agents de première ligne et l'obtention du contrôle étatique des résultats. D'une part, les instruments de travail agissent comme des façons d'uniformiser les décisions professionnelles (*ibid*). Quoique la discrétion soit une composante intégrante à la nature du travail des domaines publics, les agences la perçoivent toujours comme un élément de travail qui encourage les biais personnels chez les employés (*ibid*). Or, l'État tout comme les gestionnaires perçoivent la discrétion comme un risque puisque celle-ci propose la résistance aux protocoles établis pour répondre aux buts organisationnels (*ibid*). C'est-à-dire, la flexibilité, qui vient avec la discrétion, a le pouvoir de compromettre les valeurs de l'agence et de la NGP, d'où l'imposition des pratiques guidées par les données probantes. Cette imposition se fait notamment à l'aide d'outils et de guides de travail qui permettent de standardiser la prise de décision des agents de première ligne, tels que par des formulaires d'éligibilité pour les usagers, des documents d'admission pour les services, etc. (*ibid*). À titre d'exemple, les Sociétés de l'Aide à l'Enfance (SAE) de la province de l'Ontario doivent baser leurs interventions sur un outil d'admissibilité qui tente de favoriser la prise de décision « uniforme et juste » (l'Association ontarienne des Sociétés de l'Aide à l'Enfance (AOSAE), 2015; Échelles d'Admissibilité, 2019, p. 2). Plus précisément, cet instrument d'évaluation propose un système de codage qui détermine la sévérité des signalements à l'agence ainsi que le niveau d'implication que devraient avoir les intervenants (Échelles d'Admissibilité, 2019). Ce dernier

cherche donc à limiter la flexibilité dans les décisions des intervenants afin de répondre à leur mandat organisationnel, soit la protection de la jeunesse. Peu importe, c'est à partir de ces outils de travail rationnels que les agents de première ligne doivent prendre leurs décisions professionnelles, telles qu'en intervention. Pourtant, cette approche s'avère contreproductive puisque l'élimination de la discrétion est purement impossible. En fait, la discrétion existera toujours dans les services publics en raison des situations sociales complexes avec lesquelles les agents travaillent ainsi que la pression qu'engendre la performance (Lipsky, 2010). De leur côté, les agents de première ligne, sous pression par leurs autorités, doivent modifier leurs pratiques pour vivre avec leur manque de ressource et répondre aux exigences organisationnelles – une réalité faisant partie du processus que Lipsky (2010) nomme la *rationalisation*. Par exemple, certains intervenants vont favoriser les « clients » les plus obéissants ou bien ceux qui participent plus activement aux rencontres individuelles afin de pouvoir atteindre leurs objectifs de travail (*ibid*). Le biais professionnel est alors inévitable dans un contexte de travail imprévisible et géré par la productivité. Nous développons également davantage l'élimination de la discrétion dans les prochaines sections.

D'une autre part, la NGP impose des outils de travail afin de maintenir un certain contrôle sur les agences publiques. Tel que soulevé dans notre première recension des écrits, les agences publiques en viennent à être gérées comme des entreprises et les agents de première ligne sont enjoins dans la foulée à devoir adopter des méthodes de travail venant renforcer leur performance (Lipsky, 2010), notamment en utilisant les outils standardisés qui leur sont imposés par le haut. Les agents doivent en ce sens s'adapter à la pluralité de leurs exigences de travail tout en respectant les stratégies et protocoles développés par leur agence. Mais ce n'est pas seulement les intervenants qui doivent s'adapter aux nouveaux protocoles. En effet, les usagers de services, soit des

communautés vulnérables, doivent se conformer aux nouvelles normes des services publics malgré les situations complexes dans lesquelles ils vivent (*ibid*). Comme le présente De Gaulejac (2010), l'individu ayant accès au service est « instrumentalisé au service d'objectifs financiers, opératoires, techniques qui lui font perdre le sens de son action, jusqu'au sens de son existence » (p. 91). C'est-à-dire, la NGP réduit le sens des usagers de service à des fins de résultats – tout comme des consommateurs dans une entreprise. Certes, c'est avec l'avancement de la nouvelle réforme des années 1980 que les services publics sont appelés à modifier leurs pratiques pour répondre aux exigences de l'État, telles que par le recours aux instruments de travail standardisés. Ces derniers ont l'intention d'homogénéiser la prise de décision chez les agents de première ligne ainsi que d'assurer un contrôle sur les résultats obtenus. Néanmoins, cette valorisation de la standardisation du social crée un changement significatif dans la façon dont l'État perçoit les réalités sociales, notamment les personnes vivant ces réalités.

4.2.2 Le SPDAT ou l'instrumentation du travail social

Comme nous l'avons aperçu dans la définition du *Street-Level Bureaucracy* chez Lipsky (2010), la NGP s'inscrit comme un système de régulation qui renforce le contrôle des services publics par l'impulsion des instruments de travail standardisés, des mesures de performances, des valeurs managériales, etc. De leur côté, les *Street-Level Bureaucrats (SLB)* (soit les intervenants de première ligne en travail social) doivent naviguer ce système en travaillant directement avec la pluralité des besoins intersectionnels de la communauté. Leur rôle consiste, plus concrètement, à prendre des décisions ayant des répercussions importantes sur la vie d'une personne. Dans ce cadre, ils sont appelés, comme l'avance Lipsky (2010), à faire du *Gatekeeping* – qui renvoie au processus de prise de décision permettant la répartition des ressources dans la société (Lipsky, 2010; Namian, 2019) sous l'ordre des politiques établies. À titre d'exemple en travail social, ceci

pourrait consister au pouvoir, chez intervenants de première ligne, de déterminer si une personne est éligible ou non pour avoir accès à une ressource particulière. Ceci comprend également le pouvoir de retirer les services chez une personne en situation précaires, comme dans l'instance où elle ne répond pas aux exigences d'un programme. Il est ainsi à noter que les SLBs se trouvent à être des représentants de l'État et des normes qu'il tente valoriser (*ibid*). C'est par eux que les pouvoirs publics peuvent entretenir une relation avec la communauté, qu'elle soit positive ou non (*ibid*). Par la pratique des agents de première ligne, l'État a la possibilité de contrôler la nature de sa relation avec les citoyens pour ses propres avantages, soit celle de la diminution des dépenses publiques. Tout compte fait, la valorisation de la NGP aboutit à l'instrumentation et la standardisation des pratiques des agents de première ligne, telles que le travail social. Le travail social est soumis, progressivement, à la création des systèmes standardisés pour répondre aux attentes de l'État. Ces systèmes, qui sont renforcés par des outils et méthodes d'intervention - souvent basés sur des données probantes - en viennent à structurer la pratique des intervenants de première ligne. C'est notamment cette tendance qu'on peut observer dans la gestion des programmes de soutien d'Ottawa, soit ceux développés au sein du Logement d'Abord promue par la stratégie canadienne de lutte contre l'itinérance. Brièvement, le Logement d'Abord se définit comme une approche visant la réduction du taux d'itinérance épisodique et, surtout, chronique par déplacement rapide des personnes en situation d'itinérance dans des logements permanents et stables (Gouvernement du Canada, 2019). Sous cette nouvelle approche nationale, la ville d'Ottawa a adopté des programmes de soutien Logement d'Abord avec l'intention d'éradiquer, plus particulièrement, l'itinérance chronique (Namian, 2019). Ces programmes offrent, entre autres, aux personnes en situation d'itinérance, la possibilité de travailler avec des intervenants pour obtenir et maintenir un logement dans la communauté. Afin de pouvoir avoir accès à ces

derniers, les individus en situation de précarité de logement doivent comme première étape répondre à un formulaire d'évaluation et de référence - avec un intervenant - le SPDAT. Le SPDAT (*Service Prioritization Decision Assistance Tool*) se définit comme un outil, imposé et utilisé par la ville d'Ottawa, ayant pour but de filtrer la communauté itinérante et, par la suite, prioriser ceux et celles ayant le meilleur profil pour leurs programmes de soutien Logement d'Abord (Namian, 2019). À cette fin, le SPDAT se base sur un système thématique d'algorithmes pour déterminer le niveau de priorité chez les individus (*ibid*). Suite à un questionnaire standardisé, chaque individu se fait assigner un score numérique qui sert de guide pour les responsables de la ville lorsqu'ils priorisent les références. Notamment, Namian (2019) démontre que le niveau de priorité des individus est étroitement lié à leur niveau d'accès aux services publics, soit ceux étant les plus coûteux pour l'État. En effet, dans le cadre de son étude portant sur l'instrumentation du Logement d'Abord, Namian (2019) fait preuve que plus une personne en situation d'itinérance fréquente les services publics les plus chers de l'État, plus elle obtiendra un score numérique élevé au terme du SPDAT. Dans ce cas-ci, les personnes en situation d'itinérance fréquentant les maisons d'hébergements, les hôpitaux, les services judiciaires, etc. sont alors tous parmi celles risquant d'obtenir un score plus élevé et donc classé comme ayant la plus grande priorité pour avoir accès aux services Logement d'abord. Toutefois, un tel système de priorisation automatique, tel que le SPDAT, tend à négliger la nature des besoins de la personne. Quoique certains individus ayant accès aux services publics peuvent nécessiter du soutien Logement d'Abord, plusieurs ayant des besoins significatifs se font accorder un statut sous-jacent sur la liste de priorisation en raison de leur score numérique (*ibid*). En fait, certaines communautés évitant les services publics – soit celles coûtant moins cher à l'État - obtiennent des scores numériques inférieurs à la moyenne alors qu'elles ont les mêmes besoins que celles ayant des scores élevés (*ibid*). Entre autres, « les jeunes,

les femmes, les personnes trans*, les communautés autochtones [etc.] » sont tous parmi les communautés qui sont susceptibles de moins fréquenter les services publics et, par conséquent, obtenir des scores moins élevés que les personnes itinérantes plus âgées ayant des exigences médicales et étant plus susceptible à utiliser plusieurs ressources étatiques. (Namian, 2019, p. 13). Pourtant, ces communautés sont également parmi celles ayant des taux d'itinérance accrus (*ibid*). En se fiant sur les résultats du SPDAT, les pouvoirs publics ne prennent pas en compte la complexité ni l'intersectionnalité des réalités sociales dans les programmes publics de soutien (*ibid*). C'est ici où nous pouvons remarquer que le SPDAT est utilisé comme un instrument de gestion des personnes itinérantes idéales en les réduisant aux coûts qu'elles représentent pour la ville et les pouvoirs publics.

Tout comme les agents de première ligne chez Lipsky (2010), les intervenants en travail social font le pont entre les pouvoirs publics et les personnes en situation de vulnérabilité. Cette position professionnelle leur permet ainsi de mieux saisir les besoins des individus, qu'ils soient considérés socialement vulnérables ou non (Lipsky, 2010). En revanche, les intervenants de première ligne doivent se conformer aux outils et instruments de travail standardisés, souvent imposés par leurs gestionnaires et les pouvoirs publics, au détriment des besoins des personnes qu'ils soutiennent (Grenier, Bourque, Boucher, 2018). En utilisant ainsi des outils qui sont dits fondés sur des données probantes, tels que le SPDAT, le travail social peut lui-même en venir à être instrumentalisé à des fins de rationalisation des dépenses publiques (De Gaulejac, 2005, Grenier, Bourque, Boucher, 2018). En bref, le travail social s'éloigne progressivement d'une approche centrée sur la personne en étant soumise à une valorisation croissante des méthodes de pratique centrées sur l'efficacité. La pratique jugée valable ou bien « efficace » en est une qui respecte les limites de l'État, quoique celles-ci sont établies pour le bien économique. En outre,

l'adoption de la NGP permet l'épanouissement du contrôle éminent de l'État au sein des professions qui interviennent auprès de situations complexes dans la communauté. Ce contrôle se manifeste sous forme d'outils homogènes qui favorisent l'exclusion de certaines populations dans des systèmes de soutien, soit ceux appartenant au travail social.

4.3 Le travail social dans un contexte néolibéral : vers une 3^e configuration ?

À l'égard de ce qui a été présenté, nous pouvons comprendre que la pratique du travail social vit actuellement une redéfinition en profondeur dans un contexte néolibéral marqué par l'approfondissement de la logique de la NGP.

C'est en se basant sur les propos de Lipsky (2010) que nous pouvons postuler que le travail social est entré dans une troisième configuration, dans lequel l'État social intervient strictement au nom d'une plus grande rationalisation des dépenses et des coûts. Dans cette configuration les travailleurs sociaux sont appelés à exister dans les limites d'une approche administrative voyant leur rôle comme des agents qui se doivent de gérer plus efficacement l'attribution des services et soutiens publics (Bellot, Bresson, Jetté, 2013). En s'appropriant le rôle de « décideur », les pouvoirs publics, notamment les bailleurs de fonds, ont de plus en plus le pouvoir de contrôler l'existence des organismes, du moins la façon dont les services sont segmentés (*ibid*). Pour sa part, le travail social, cherchant encore à ce jour un statut de reconnaissance et de légitimité, tend à conformer sa pratique aux attentes néolibérales et positivistes de l'État (Couturier et Carrier, 2003 ; Parazelli, 2010). Ceci se concrétise par le recours aux politiques, réformes et instruments qui tendent à réduire leur part de discrétion et d'autonomie professionnelle dans l'ensemble des décisions professionnelles et à quantifier des situations sociales complexes en encourageant l'uniformité de leurs décisions. Le travail social est soumis de plus en plus à une standardisation

de ses pratiques par l'imposition de certaines lois, procédures et outils de travail renforçant un processus de *Gatekeeping* (Evans et Harris, 2004).

En outre, les pouvoirs publics, tels que les politiciens ainsi que les gestionnaires, utilisent ces standards comme une façon de responsabiliser et de rendre imputable les intervenants (*ibid*). Par exemple, si, lors d'une décision, un intervenant s'éloigne d'une procédure établie en raison d'une situation complexe et que celle-ci se termine en crise, les pouvoirs publics et les gestionnaires vont utiliser cette flexibilité professionnelle comme stratégie pour mettre le blâme sur l'employé. La NGP sert donc comme stratégie de protection pour l'État en utilisant le travail social comme outil d'amortissement. Or, le travail social est confronté à un accroissement de postes de gestionnaires travaillant sous l'approche de la NGP (Bresson, 2013). Ces postes se font combler par des fonctionnaires sans formations ni expériences dans le domaine, ce qui renforce une approche industrielle dans le cadre des organismes sociaux (*ibid*). Autrement dit, les gestionnaires responsables pour la surveillance des intervenants en travail social ont, de plus en plus, des parcours différents, tels qu'en gestion ou en *management*, plutôt qu'en relation d'aide. C'est à partir de cette remarque que la NGP suggère une certaine « déprofessionnalisation » du travail social, soit en mariant l'action sociale avec des professionnels en gestion (*ibid*). L'action sociale se transforme sous forme d'entreprise valorisant la production des résultats et des méthodes quantifiables (Merrien, 1999; Jetté et Goyette, 2010; Dardot et Laval, 2010; Bresson, 2016; Parazelli et Ruelland, 2017). Cette valorisation de la quantité, telle qu'abordée dans les sections précédentes, mène une nouvelle conception des réalités sociales, soit une qui néglige les points de vue des usagers de services pour le bien économique. Notamment, cette valorisation se traduit dans le domaine académique du travail social qui se charge de la recherche portant sur les réalités sociales. Progressivement, les praticiens-chercheurs doivent modifier leur pratique afin de

s'approprier des méthodes quantitatives et acquérir un statut scientifique légitime (Couturier et Carrier, 2003).

Toutefois, les intervenants peuvent également modifier, voire même changer, les standards en fonction de leur niveau de discrétion et autonomie professionnelle (*ibid*). Plus précisément, les travailleurs sociaux peuvent utiliser des stratégies pour s'adapter aux exigences organisationnelles dans le cadre de leurs pratiques centrées sur la personne. À cet effet, certains vont résister aux protocoles et standards pour pouvoir répondre adéquatement aux besoins des usagers de services ainsi qu'offrir des ressources de meilleure qualité (*ibid*). Cette résistance pourrait se manifester en travail social par l'exception de certaines personnes qui ne répondent pas aux critères d'éligibilité, mais qui sont jugées dignes d'un soutien en raison de leur(s) besoin(s). Les travailleurs sociaux ont le pouvoir de changer la façon dont les services sont redistribués dans la communauté malgré les efforts étatiques et organisationnels. De plus, ceux-ci peuvent sensibiliser l'État aux réalités et aux besoins sociaux en étant accordé une position de liaison entre l'État et les citoyens (*ibid*). Étant familiarisés avec les situations sociales complexes, les travailleurs sociaux ont non seulement le pouvoir de défendre les droits individuels des personnes souhaitant l'obtention des services, mais ils ont également le pouvoir d'apporter des changements au niveau politique en informant les pouvoirs publics des écarts entre le terrain et le système.

CONCLUSION

Depuis l'époque du 19^e siècle, le travail social est soumis à plusieurs configurations faisant, de celui-ci, une discipline ainsi qu'une profession. Amorcée par l'Église catholique, la relation d'aide est premièrement transformée sous forme de discipline laïque qui se confronte à une tension entre les principes de la charité scientifique et l'action sociale. Par l'aboutissement de l'État-providence, le travail social est, ensuite, conçu comme une profession légitime et surtout nécessaire pour l'intégration des communautés vivant en marge de la société salariale. Ce dernier est responsable de la gestion des programmes étatiques voulant réintégrer les citoyens en situation de pauvreté et marginalité. Depuis plusieurs décennies, le travail social est également reconnu comme une discipline à part entière dans les institutions universitaires. Or, depuis la fin des années 1970, le travail social fait face à divers bouleversements, notamment dans la foulée de la montée du néolibéralisme et du déclin de l'État providence. La légitimité du travail social est de plus en plus contestée, considérée comme étant une discipline trop coûteuse pour l'État. Afin de réduire les dépenses publiques et de « sauver » l'économie, l'État croit devoir mesurer l'efficacité des services sociaux afin de déterminer quels sont les moins nécessaires. On voit alors apparaître une nouvelle manière de gouverner les problèmes sociaux, que plusieurs ont désigné comme la Nouvelle Gestion Publique (NGP).

Pour sa part, la NGP se base sur les valeurs néolibérales qui visent à diminuer les dépenses publiques de l'État dans l'administration des problèmes sociaux. Elle tient pour acquis que la diminution des dépenses étatiques est intimement liée au niveau d'ordre, de régulation et d'évaluation dans les services publics. À cet effet, la Nouvelle Gestion Publique tente d'imposer des principes de bases qui valorisent la production, les résultats quantitatifs, la rentabilité, la performance, la compétition, le managérialisme ainsi que les contrats atypiques. C'est en fonction

de ceux-ci que la NGP propose la standardisation des services relationnels, tels que le travail social, par l'imposition des pratiques guidées par des données probantes. S'inspirant des méthodes quantitatives fondées sur des données probantes deviennent, la NGP engendre, pour le travail social, une nouvelle façon de pratiquer sa profession et traiter les enjeux sociaux.

À la lumière des réalités ci-dessus, nous avons effectué cette recherche qualitative dans le but d'explorer les effets concrets de la NGP sur le travail social. Pour ce faire, nos réflexions ont été inspirées par l'œuvre de Michael Lipsky. Ce dernier conceptualise les conditions de travail dans lesquelles se retrouvent les agents de première ligne ou bien les *Street-Level Bureaucrats*. La définition des *Street-Level Bureaucrats* permet de comprendre la nature du travail des intervenants en travail social qui est contraint d'évoluer dans un système bureaucratique et politique favorisant la gestion, la production et la standardisation. Lipsky (2010) met au jour comment les agents de première ligne sont enjoint d'être des employés productifs et performants en vivant, simultanément, avec une précarité de ressources indéfinie. De plus, les agents de première ligne sont appelés à utiliser des pratiques standardisées (soit par des protocoles, outils de travail, etc.) afin de réduire la possibilité d'effectuer des décisions basées sur la discrétion. Nous avons vu également que celles-ci permettent aux pouvoirs publics tout comme aux gestionnaires de maintenir un certain ordre dans la distribution des ressources, ce que Lipsky désigne comme du *Gatekeeping*. C'est justement par ce *Gatekeeping* que les agents de première ligne jouent un rôle crucial dans la politique, soit un rôle fondé sur la gestion des services étatiques.

Ces concepts ont permis de comprendre comment la NGP pose un triple effet sur le travail social. De prime abord, la valorisation de la performance quantitative engendre une détresse significative pour les intervenants en travail social. Par le biais des mesures d'évaluation quantitatives, les gestionnaires déterminent la valeur d'une performance en fonction du niveau de

production de leurs employés. Pourtant, nous remarquons que cette dépendance entre la performance et la production des données probantes cause une pression accrue chez les intervenants, ce qui entraîne des inconforts psychologiques – voire même une ou plusieurs expériences d'épuisement professionnel. La charge de travail de ces derniers est continuellement en croissance, notamment par l'accroissement de leurs tâches administratives (soit celles créant des données probantes). Les intervenants, ayant intériorisé ce concept de performance, sont appelés à prioriser le nombre et les chiffres plutôt que la relation d'aide et de confiance développée, souvent au long terme, avec les usagers de service. Les travailleuses et travailleurs sociaux doivent souvent choisir entre la qualité de leurs interventions et leur loyauté à leur agence; une tension pouvant accroître leur détresse. Or, les gestionnaires perçoivent ces souffrances comme un problème d'attitude chez les employés, ce qui rend les réalités vécues par les intervenants encore plus illégitimes. La NGP a donc pour effet de non seulement surcharger les intervenants jusqu'au *burnout*, mais également de dévaloriser leurs défis.

D'ailleurs, nous avons observé que la pratique de la relation d'aide en travail social est davantage réglementée et standardisée pour l'intérêt économique plutôt que pour le bien-être des citoyens. Plus précisément, la nouvelle réforme favorise l'instrumentation des pratiques pour assurer un certain ordre et une uniformité dans les services publics. Ces instruments se formalisent dans les agences par l'utilisation des outils d'évaluation des risques (tels que le SPDAT), des normes, des protocoles ainsi que des standards. Les intervenants en travail social se font imposer ces derniers afin de limiter les interventions qui peuvent susciter une résistance aux buts organisationnels. L'accroissement des instruments tente ainsi d'objectiver la pratique en travail social afin de répondre aux objectifs des pouvoirs publics, tels que l'État. Par contre, nous avons vu que ceci s'avère contreproductif pour cette profession puisqu'elle traite des situations sociales

complexes qui nécessitent des interventions adaptées. En renforçant une pratique aussi réglementée, le travail social est susceptible de négliger les besoins des communautés dans le meilleur intérêt de la personne.

Enfin, l'aboutissement de nos analyses nous a permis de dessiner les traits de la reconfiguration contemporaine du travail social, dans laquelle ce dernier se fait attribuer un rôle de gestion pour rationaliser les coûts. Autrement dit, les intervenants sont responsabilisés pour les décisions importantes entourant la redistribution des ressources étatiques. Ceci étant dit, les décisions de ces derniers sont toujours subordonnées au contrôle de l'État et la NGP qui visent l'élimination de la discrétion professionnelle. La NGP suscite également une « déprofessionnalisation » du travail social en imposant des postes de gestionnaires ayant un parcours managérial au sein des organismes sociaux. Cette stratégie est donc incorporée dans le domaine du travail social. En outre, alors qu'elle est responsable pour gérer les services étatiques, la discipline du travail social doit toujours revendiquer sa légitimité académique et scientifique en se conformant aux méthodes de recherche quantitatives. Ces méthodes suggèrent que les praticiens-chercheurs modifient leur cheminement sur le terrain afin d'obtenir les résultats désirés. Néanmoins, ce changement méthodologique a un effet sur la façon dont nous comprenons les enjeux sociaux, soit en fonction de données probantes plutôt que du vécu des personnes en situation de vulnérabilité.

En conclusion, cette recherche a eu pour ambition de contribuer aux connaissances portant sur la stratégie de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) ainsi que ses effets dans un domaine relationnel tel que le travail social. Ce projet a toutefois vécu ses propres limites – notamment suite à la pandémie de la COVID-19. Par conséquent de cette dernière, nous n'avons pas eu le privilège d'effectuer nos entretiens. Nous croyons que de futures recherches seront nécessaires pour mieux

comprendre l'avis des intervenants, usagers de services et gestionnaires face aux impacts de cette Nouvelle Gestion Publique. Ces études permettraient de saisir le vécu des intervenants pratiquant le travail social contemporain et le point de vue des usagers de services et leurs expériences avec les services sociaux d'aujourd'hui. Finalement, de futures analyses pourraient avoir comme effet de mieux comprendre le système hiérarchique entre les gestionnaires et les intervenants sous leur supervision.

BIBLIOGRAPHIE

- Aballéa, F. (2013). « Chapitre 1 : Le retour du contrôle social » dans Céline Bellot, Maryse Bresson et Christan Jetté, *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 11-28.
- Adams, P. (2014). « Charity As The Heart Of Social Work: A Catholic's Perspective », *Social Work & Christianity*, 41(2-3), p. 137-153.
- Association Ontarienne des Sociétés de l'Aide à l'Enfance (2015). Repéré à : <https://www.oacas.org/fr/publications-et-salle-de-presse/ressources-professionnelles/echelles-dadmissibilite/>
- Bartlett, H. M. (1928). « The Social Survey and the Charity Organization Movement », *American Journal of Psychology*, 34(2), p. 330-346.
- Bellot, C.; Bresson, M.; et Jetté, C. (2013). « Les enjeux de la nouvelle gestion publique en travail social » dans Céline Bellot, Maryse Bresson et Christan Jetté, *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 11-28.
- Bentayeb, N. et Goyette, M. (2013). « Chapitre 4 : Évaluer l'action sociale dans le cadre des exigences de la loi sur l'administration publique », dans Céline Bellot, Maryse Bresson et Christan Jetté, *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 11-28.
- Bertaux, D. (1976). « Pour sortir de l'ornière néo-positiviste », *Sociologie et sociétés*, 8(2), p. 119-134.
- Bezes, P. et coll. (2020). « *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions? », *Sociologie du travail*, 53, p. 293-348.
- Bouquet, B. (2007). « Le travail social à l'épreuve », *Empan*, 68(4), p. 35-42.
- Bresson, M. (2013). « Chapitre 5 : Quelle influence la nouvelle gestion publique a-t-elle sur les mutations de l'emploi et des professions du travail social? L'exemple de l'animation et des métiers socio-urbains en France » dans Céline Bellot, Maryse Bresson et Christan Jetté, *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 79-91.
- Bresson, M. (2016). « La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique », *Vie sociale*, 2(14), p. 107-125.
- Caplan, M. A. et Ricciardelli, L. (2016). « Institutionalizing Néoliberalism : 21st-Century Capitalism, Market Sprawl, and Social Policy in the United States », *Poverty & Public policy*, 8(1), p. 20-38.

- Clark, D. (2002). « Neoliberalism and Public Service Reform: Canada in Comparative Perspective », *Canadian Journal of Political Science*, 35(4), p. 771-793.
- CBC (2019). 'We are in a crisis:' Quebec order of social workers calls for broad inquiry into youth protection services. Repéré à: <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/quebec-order-of-social-workers-calls-for-inquiry-youth-protection-1.5122965>
- Couturier, Y. ; Carrier, S. (2003). « Pratiques fondées sur les données probantes en travail social : un débat émergent », *Une pragmatique de la théorie*, 16(2), p. 68-79.
- D'Amours, M. (2009). « Travail précaire et gestion des risques : vers un nouveau modèle social? », *Lien social et Politique*, (61), p. 109-121.
- Dardot, P. et Laval, C. (2010). « Néolibéralisme et subjectivation capitaliste », *Cités*, 1(41), p. 35-50.
- De Gaulejac, V. (2010). « La NGP : nouvelle gestion paradoxante », *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), p. 83-98.
- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). « Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 71(1), p. 156-187.
- Dumez, H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative? », *Le Libellio AEGIS*, 7(4), p. 47-58.
- Duval, M. ; Fontaine, A. (2000). « Lorsque des pratiques différentes se heurtent : les relations entre les travailleurs de rue et les autres intervenants », *Nouvelles pratiques sociales*, 13(1), p. 49-67.
- Échelles d'admissibilité (2019). Repéré à : <http://www.oacas.org/wp-content/uploads/2020/01/Eligibility-Spectrum-2019-FR-updated-feb-2020.pdf>
- Ekeland, T.-J.; Bergem, R. ; Myklebust, V. (2019). « Evidence-based practice in social work: perceptions and attitudes among Norwegian social workers », *European Journal of Social Work*, 22(4), p. 611-622.
- Evans, T. et Harris, J. (2004). « Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion », *British Journal of Social Work*, 34(6), p. 871-895.
- Fortin, M.-F.; Côté, J.; et Filion, F. (2006). « Chapitre 7 : La recension des écrits », dans Marie-Fabienne Fortin et coll., *Fondements et étapes du processus de recherche*, Montréal, Chenelière Education, p. 134-162.
- Franklin, D. (1986). « Mary Richmond and Jane Addams: From Moral Certainty to Rational Inquiry in Social Work Practice », *Social Service Review*, 60(4), p. 504-525.

- Fraveau, L. (2000). « Le travail social au Québec (1960-2000) : 40 ans de transformation d'une profession », *Nouvelles pratiques sociales*, 13(1), p. 27-47.
- Garneau, L. ; Namian, D. (2017). « Présentation générale » dans Dahlia Namian, Stéphanie Garneau et coll., *Goffman et le travail social*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 3-38.
- Gouvernement du Canada (2019). Logement d'Abord. Repéré à : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/sans-abri/ressources/logement-abord.html>
- Gouvernement de l'Ontario (2020). Services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille (Loi de 2017 sur les), L.O. 2017, chap. 14, Annexe 1. Repéré à : <https://www.ontario.ca/fr/lois/loi/17c14>
- Gravière, L. (2013). « Le social case work richmondien, entre clinique, démocratie et pragmatisme », *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), p. 189-203.
- Grenier, J.; Bourque, M.; St-Amour, N. (2016). « La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion? », *Intervention*, (144), p. 9-20.
- Grenier, J.; Bourque, M.; Boucher, Y. (2018). « Défis pour les travailleuses sociales : participer au renouvellement des pratiques sociales dans un contexte de performance au travail », *Intervention*, (147), p. 3-14.
- Groulx, L.-H. (2007). « L'histoire du service social : éléments d'analyse », dans Jean-Pierre Deslauriers et Yves Hurtubise, *Introduction au travail social*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 41-68.
- Guillaume, P. (2001). « L'état-providence en question », *Revue d'histoire*, 69(1), p. 43-50.
- Hamzaoui, M.; Artois, P.; et Mélon, L. (2013). « La territorialisation du social à l'épreuve des associations paraoubliques », *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), p. 149-164.
- Holmes, D. et coll. (2006). « Deconstructing The Evidence-based Discourse In Health Sciences: Truth, Power and Facism », *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 4(3), p. 180-186.
- Holosko, M.J. (2003). « The History of the Working Definition of Practice », *Research on Social Work Practice*, 13(3), p. 271-183.
- Imbert, G. (2010). « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Association de recherche en soins infirmiers*, (102), p. 23-34.
- Jetté, C. et Goyette, M. (2010). « Pratiques sociales et pratique managériales : des convergences possibles? », *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), p. 25-34.

- Kelly, L. (2017). « Reconceptualising professional knowledge: the changing role of knowledge and evidence in social work practice », *Social Work Education*, 35(3), p. 245-256.
- Kurusawa, F. (2012). « L'humanitaire, manifestation du cosmopolitisme? », *Sociologie et sociétés*, 44(1), p. 217-237.
- Laforest, M. et Redjeb, B. (1991). « Le service social et les conditions de sa pratique : un rapport à examiner », *Service social*, 40(2), p. 89-104.
- Laville, J.-L. (1995). « De la genèse à la crise de l'État-providence », *Lien social et Politiques*, (33), p. 37-45.
- Lecomte, Y. (2003). « Développer de meilleures pratiques », *Santé mentale au Québec*, 28(1), p. 9-36.
- L'Écuyer, R. (1990). « L'analyse de contenu : notion et étapes », dans *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la direction de J.-P. Deslauriers, Ste. Foy, Presses de l'Université du Québec (PUQ), p. 49-54.
- Leiby, J. (1984). « Charity Organization Reconsidered », *Social Service Review*, 58(4), p. 523-538.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, New York, Russell Sage Foundations, 275p.
- Lloyd, C.; King, R.; Chenoweth, L. (2002). « Social work, stress and burnout: A review », *Journal of Mental Health*, 11(3), p. 255-265.
- Maslach, C. et Jackson, S.E. (1981). « The measurement of experienced burnout* », *Journal of occupational behaviour*, 2(2), p. 99-113.
- Maunier, S. (2019). « Données probantes : quel rôle pour la recherche qualitative? », *Recherches Qualitatives*, 38(1), p. 71-87.
- McNeill, T. (2006). « Evidence-Based Practice in an Age of Relativism: Toward a Model for Practice », *Social Work*, 51(2), p. 147-156.
- Merrien, F.-X. (1999). « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », *Lien social et politiques*, (41), p. 95-103.
- Merrien, F.-X. (2007). *L'État-providence*, Paris, Presses de la France, coll. « Que sais-je? », 128p.
- Moachon, É. et Bonvin, J.-M. (2013). « Chapitre 13: Les nouveaux modes de gestion du travail social et la marge discrétionnaire des travailleurs sociaux », dans Céline Bellot, Maryse

- Bresson et Christan Jetté, *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 205-220.
- Molgat, M. (2007). « Définir le travail social... », dans Jean-Pierre Deslauriers et Yves Hurtubise, *Introduction au travail social*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 19-40.
- Mukamurera, J. & collab., (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, 26(1), p. 110-138.
- Murray, S. J. et coll. (2007). « No exit? Intellectual integrity under the regime of 'evidence' and 'best-practices' », *Journal of Evaluation In Clinical Practice*, 13(4), p. 512-516.
- Namian, D. et Grimard, C. (2016). « Reconnaître les "zones grises" de l'observation : du trouble à la vigilance ethnographique », *Espaces et sociétés*, 1(164-165), p. 19-32.
- Namian, D. (2019). « Governing homelessness through instruments: a critical perspective on housing first's policy instrumentation », *Critical Policy Studies*, 1(1), p. 1-16.
- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (2020). *La Nouvelle Gestion Publique : la mise à mort du travail social?* Repéré à : <https://www1.0tstcfq.org/1-ordre/evenements-et-campagnes/le-travail-social-dans-tous-ses-etats/le-travail-social-au-quebec/#ngp>
- Ouellet, F. et Saint-Jacques, M.C. (2000). « Les techniques d'échantillonnage » dans *Méthode de recherche en intervention sociale*, sous la direction de R. Mayer et coll., Montréal, Gaëtan Morin, p. 71-90.
- Paillé, P. (2007). « La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires », *Recherche Qualitatives*, 27(2), p. 133-151.
- Pawin, R. (2013). « Retour sur les "Trente glorieuses" et la périodisation du second XXe siècle », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 60(1), p. 155-175.
- Parazelli, M. (1992). « La production sociale : Un point de vue communautaire sur les risques sociaux du chapitre 42 des lois du Québec (loi 120) », *Service social*, 41(1), p. 127-142.
- Parazelli, M. (2010). « L'autorité du « marché » de la santé et des services sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), p. 1-13.
- Parazelli, M. et Ruelland, I. (2017). « Chapitre 5 : La nouvelle gestion publique : un cas de figure de l' "auto-autorité" », dans Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale : Entre servitude et actepouvoir*, Presses de l'Université du Québec, p. 73-100.

- Radio-Canada (2019). Les travailleurs sociaux crient à l'aide. Répéré à : <https://ici.radio-canada.ca/info/videos/media-8083834/travailleurs-sociaux-crient-aide>
- Rousseau, J. (1978). « L'implantation de la profession de travailleur social », *Recherches sociographiques*, 19(2), p. 171-189.
- Rullac, S. (2011). « De la scientificité du travail social. Quelles recherches pour quels savoirs? », *Pensée plurielle*, 1(26), p. 111-128.
- Salmon, A. (2015). « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », *Connexions*, 1(103), p. 21-38.
- Société de l'aide à l'enfance d'Ottawa (2020). Chez la SAEO. Répéré à : <https://www.casott.on.ca/fr/about-us/>
- Soulière, M. (2011). « Posture critique et pratiques humanistes en santé et services sociaux : comment réconcilier les perspectives? », *Reflets : Revue d'intervention sociale et communautaire*, 17(2), p. 10-28.
- St-Amand, N. (2011). « Repenser le service social », Ottawa, *Merriam Print*, 324 p.
- Thyers, B. et Myers, L. (2011). « The quest for evidence-based practice: A view from the United States », *Journal of Social Work*, 11(1), p. 8-25.
- Tuli, F. (2010). « The Basis of Distinction Between Qualitative and Quantitative Research in Social Science: Reflection on Ontological, Epistemological and Methodological Perspectives », *Ethiop. J. Educ. & Sc.*, 6(1), 97-108.
- Villeneuve, J.-P. et Beaudoin, A. (1991). « Le cadre de travail et l'épuisement professionnel des intervenants sociaux en Gaspésie », *Service social*, 42(2), p. 83-101.
- Vincent, J.-M. (1967). « Le capitalisme selon Weber », *L'Homme et la société*, 4(1), p. 61-77.