

**La relation à l'utilisateur : syndicalisme et professionnalisme à la  
défense du travail social au Québec**

**The Relationship with the User: Unionism and Professionalism  
in Defense of Social Work in Quebec**

**La relación al usuario : sindicalismo y profesionalismo a la  
defensa del trabajo social en el Quebec**

Paul-Antoine Bien-Aimé and Louis Maheu

Number 40, Fall 1998

Relation de service et métiers relationnels

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/005060ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/005060ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (print)

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bien-Aimé, P.-A. & Maheu, L. (1998). La relation à l'utilisateur : syndicalisme et professionnalisme à la défense du travail social au Québec. *Lien social et Politiques*, (40), 55–65. <https://doi.org/10.7202/005060ar>

Article abstract

Without questioning the fact that unions are necessary to defend social work practices in Quebec, we must however acknowledge both their limited effectiveness in negotiations with employers and their relative inability to contribute to intervention practices. This text calls upon unionism to free itself from the grip of industrial culture and adapt to the specific nature of social work as work performed on a human level. It also calls upon unionism to include in its defensive approach the consideration of local issues which often do not appear in the negotiations.

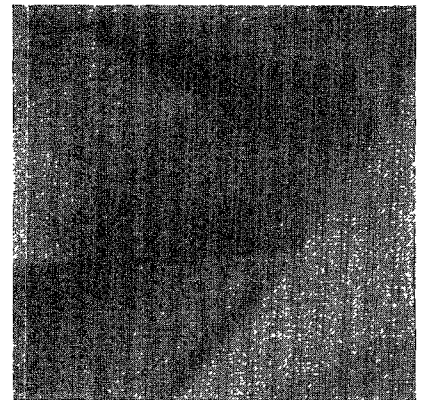
# La relation à l'utilisateur : syndicalisme et professionnalisme à la défense du travail social au Québec

Paul-Antoine Bien-Aimé et Louis Maheu

Quand elle se propose d'examiner les rapports entre le syndicalisme et le travail social, l'analyse qui s'intéresse aux pratiques de travail se retrouve assez vite en présence d'un étrange paradoxe. D'un côté, en parcourant l'ensemble des univers sociaux de la pratique du travail social, le regard analytique ne peut se dérober à la prise en compte du niveau du système politico-institutionnel où se définissent les rapports institués de travail. À ce palier des règles institutionnelles, l'acteur syndical se révèle

incontournable. D'un autre côté, l'investigation des pratiques immédiates de travail, notamment en ce qui concerne la relation à l'utilisateur, met en lumière non point l'absence totale, ou l'inutilité parfaite, du syndicalisme, mais bien plutôt son incapacité à être un principe réellement vivificateur de l'agir des intervenants sociaux. C'est cet écart entre le caractère insubstituable de l'acteur syndical et la relative insignifiance de son impact sur les pratiques concrètes du travail social qui constituera l'objet de la réflexion dans ce texte.

Il convient, d'entrée de jeu, d'établir la différence entre le travail social et le travail industriel :



quelque peu subjuguée par la culture industrielle du travail, l'analyse n'a pas toujours tenu compte de la spécificité du travail exercé

sur l'humain en général. Une autre précision liminaire apparaît opportune. Peu sensible à la diversité des modes de construction du fait professionnel par les intervenants sociaux, la littérature relative au mode syndical de prise en charge des aspirations professionnelles prend appui, pour l'essentiel, sur une approche idéal-typique du professionnalisme que l'on est en droit de contester. Nous soulignerons ici le caractère pluriel et non univoque de la notion de profession.

Ces clarifications effectuées, il s'agira de resituer le moment présent des pratiques du travail social dans la conjoncture actuelle du mode de développement qui a été mis en place au Québec. Cet effort de contextualisation permettra de souligner les éléments de blocage expliquant la réduction du pouvoir de négociation de l'acteur syndical. Puis nous documenterons la profondeur du désenchantement des intervenants sociaux par rapport à un mode de défense jugé pourtant incontournable, tout en signalant des possibilités de recomposition du travail social, à même les pratiques d'intervention.

Le grand défi pour le syndicalisme, et ceci constituera, au-delà du constat, la proposition finale de la démarche, consiste à intégrer, dans ses approches et ses pratiques, la différence : la différence entre des formes de travail pour s'ouvrir, à propos du travail de service direct

à la personne, à des dimensions davantage expérientielles du travail ; la différence entre les référents professionnels individuels du point de vue de leur contenu et de leur capacité d'inspirer des interventions novatrices ; la différence entre les établissements pour contribuer à la redéfinition de nouveaux rapports sociaux capables de mobiliser les différents acteurs à l'œuvre au sein des établissements autour de leur mission sociale.

Pour traiter de cet écart et avancer la proposition dont il a été question plus haut, nous exploiterons différents types de données produites sur une période relativement longue. Notre équipe de recherche, dans le cadre d'une démarche qui scrutait les pratiques de travail, avait réalisé, en 1990, des entretiens semi-directifs auprès de soixante-trois intervenants de ce qui était à l'époque le Centre des services sociaux du Montréal métropolitain (CSSMM). En dépit de leur ancienneté, les données alors recueillies sont en mesure d'alimenter un questionnaire analytique. Par ailleurs, les résultats de recherches commanditées par la Confédération des syndicats nationaux (CSN), une revue systématique de la presse syndicale des employés du CSSMM ainsi qu'un guide syndical préparé, en 1995, par la Fédération des professionnelles et professionnels salariés et des cadres du Québec seront aussi mis à contribution.

### **Le travail social : un travail exercé sur l'humain**

En tant que travail exercé sur l'humain, le travail social se distingue du travail industriel par la participation de l'usager des services produits au processus de production. L'intervenant social est amené à interagir, d'une façon ou d'une autre, avec l'usager, dans le cadre d'échanges qui peuvent, certes, être plus ou moins expédi-

tifs. La production du rapport social de travail qui s'instaure s'élabore au moyen du langage. Au cours de la conversation, des aspects de la biographie de l'usager, ses valeurs, son appartenance au monde de l'exclusion sont évoqués. Ces éléments peuvent susciter la désapprobation, la sympathie ou la solidarité de l'intervenant, qui est ainsi renvoyé à ses propres référents, à sa propre histoire. L'usager, surtout dans le cadre de l'intervention en contexte d'autorité, sait déployer des mécanismes de résistance. Et puis la profondeur des drames humains approchés ajoute à la complexité de ce travail de production d'un rapport qui se construit.

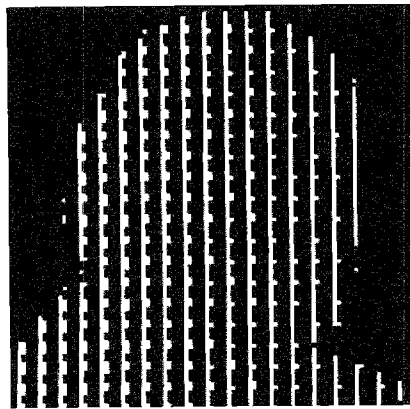
La mobilisation d'informations nouvelles et leur réinjection dans ce processus sont des points de passage obligés du travail d'intervention. Signaler la présence de ces boucles de récursivité, c'est souligner le caractère réflexif du travail de service direct à la personne (Maheu et Bien-Aimé, 1993 et 1996) ; ce n'est pas présumer de la nature de la relation qui s'instaure entre un intervenant et un usager. L'analyse a déjà démontré qu'en bien des cas, par exemple, les informations nouvelles suscitées ne contribuaient pas à alimenter une véritable expérience sociale de construction de cet usager comme sujet autonome (Bien-Aimé et Maheu, 1997 et 1998). Il faut toutefois rappeler que les pratiques d'intervention ne constituent pas nécessairement un espace d'application mécanique de recettes : elles sont en mesure de solliciter l'expertise de l'intervenant, ses référents personnels, des éléments de sa biographie personnelle.

Dans le cadre de l'analyse tout comme de la défense de ce travail, les dimensions relatives aux pratiques individuelles doivent être prises en compte. L'analyse des pratiques ne peut, notamment, ignorer le poids des options, des

projets ou des référents personnels des intervenants dans la construction de leur intervention. Cela nous renvoie, en ce qui a trait au professionnalisme des intervenants et au rapport entre ce dernier et le syndicalisme, à l'ancienne proposition d'Alexander (1980), qui invitait à adopter une approche plus dynamique, moins marquée par des lectures conventionnelles et déductivistes du fait professionnel et du mode syndical de défense. Ce regard davantage inductif jeté à la fois sur le professionnalisme et sur le syndicalisme permettrait, toujours selon Alexander, de dégager les bases d'une fécondation mutuelle des formes de défense du travail social.

S'inscrivant dans la ligne des propositions de Dingwall (1976), de Freidson (dans un texte paru d'abord en 1983, puis réédité en 1994) et de Brante (1990), les résultats d'une recherche conduite auprès des intervenants sociaux du CSSMM nous ont permis d'illustrer la diversité des contenus de la notion de profession que se donnent les praticiens et leur capacité différenciée d'alimenter des pratiques d'intervention autonomes (Bien-Aimé et Maheu, 1998). Contrairement donc à des présupposés perceptibles dans la littérature qui traite de la possibilité pour le syndicalisme d'assurer la défense des aspirations professionnelles des intervenants, notre analyse ne s'en est pas tenue à des modèles ou à des lieux aprioriques et stéréotypés de production sociale du fait professionnel.

Quatre notions de profession ont alors été repérées. Si certains intervenants revendiquaient l'appartenance à un groupe de statut comme trait constitutif du professionnalisme, d'autres rejetaient explicitement ce lien ou bien en atténuaient la portée. Ainsi, certains, résolument hostiles à tout ce qui pouvait les identifier comme



des professionnels de statut, donnaient pour preuve de leur professionnalisme leur capacité d'inscrire l'usager dans une véritable relation sociale entre des sujets. D'autres construisaient la notion de profession autour du développement d'une expertise individuelle reconnue, stigmatisant parfois l'apathie des professionnels de statut qui se complaisaient dans le rappel d'un titre, mais qui étaient incapables d'exhiber un attribut individuel de compétence. Pour d'autres encore, le professionnalisme renvoyait avant tout à l'habileté à se conformer aux attentes de l'institution, à la primauté du mandat à exercer au nom de l'autorité investie dans l'intervenant social, même si ce trait ici dominant était subordonné à un autre aspect du fait professionnel. Certains de ces référents professionnels se sont révélés davantage en mesure de constituer un principe intégrateur des pratiques ou de servir de fondement à des formes d'intervention autonomes (Bien-Aimé et Maheu, 1998).

Ce dialogue entre le syndicalisme et le professionnalisme des travailleurs sociaux qui refait surface périodiquement, a tout à gagner à éviter une utilisation « naïve » de la notion de profession. Il se pourrait, en effet, qu'avec l'une ou l'autre des notions de pro-

fession, les bases de cette mutuelle fécondation<sup>1</sup> du fait professionnel et du mode syndical de défense soient davantage solides qu'on ne le pense à première vue. L'analyse du travail social ne peut donc faire fi de ces composantes relatives aux pratiques individuelles qui constituent l'une des originalités du travail exercé sur l'humain.

## Le moment présent des pratiques du travail social

La crise fiscale, le souci de maîtrise comptable des dépenses publiques, une politique soutenue de rationalisation ont eu pour effet de renforcer l'encadrement institutionnel des pratiques du travail social. L'histoire de l'intervention en institution semble être celle des avancées d'un projet autoritaire de gestion des établissements du réseau québécois des affaires sociales mais aussi des résistances plus ou moins efficaces organisées par les intervenants.

Différents diagnostics ont déjà attiré l'attention sur le durcissement graduel des pratiques gestionnaires et l'exclusion corrélatrice des intervenants des processus décisionnels. Ces constats ne doivent cependant pas inciter à emboucher les trompettes de la déprofessionnalisation ou de l'industrialisation, de la quasi-taylorisation, voire de la taylorisation du travail social (Fabricant, 1985 ; Bélanger et al., 1987 ; Bélanger, 1991 ; Fabricant et Burghardt, 1992). Les analyses conduites par notre groupe de recherche mettent en lumière la grande diversité des pratiques qui sont loin de répondre toutes à un principe uniquement externe d'organisation. À côté des pratiques prédéterminées, réalisées en situation d'hétéronomie assumée ou subie, on peut reconstituer des interventions construites par des acteurs autonomes qui ne se laissent pas ligoter par l'encadrement institutionnel, aussi autoritaire soit-

58

il (Maheu et Bien-Aimé, 1996 ; Bien-Aimé et Maheu, 1997 ; Bien-Aimé et Maheu, 1998).

Mais la capacité du praticien individuel de faire la différence, de construire à partir des lourdes contraintes qui encadrent la pratique une intervention autonome, n'enlève rien à l'autoritarisme caractéristique de la gestion des établissements de services sociaux. Davantage, ce mode de gestion autoritaire n'est pas nécessairement contrebalancé par une capacité d'intervention efficace du mécanisme syndical de défense des intérêts et aspirations des praticiens. Quels sont donc les éléments de blocage à l'œuvre au niveau des règles institutionnelles ?

Comme on le sait, dès après la Seconde Guerre mondiale, l'État a joué au Québec un rôle de premier plan dans l'animation du développement économique. Les appels à la modernisation et à la démocratisation de la société ont induit une intervention étatique majeure, non seulement dans le domaine du pilotage stratégique du développement, mais aussi dans ceux de l'investissement direct et de la fourniture de services. La réponse de l'État à la demande sociale d'éducation, de santé, de mise en œuvre d'une politique sociale garantissant à tous un revenu décent entraîna le développement d'un corps de salariés du secteur public dont la rémunération représentait à

la fin des années 1970 près de la moitié du budget de la province (Dankwort et Gagnon, 1984 : 57).

Il convient de signaler la place alors occupée par les professionnels au sein de cette catégorie de fonctionnaires en pleine expansion. Le mode de développement qui s'est graduellement défini a aussi dessiné de nouvelles formes d'intervention des « classes moyennes » dans la société québécoise, par le biais d'une occupation des avenues de l'appareil d'État (Maheu, 1979 ; Guindon, 1990), occupation qui n'a pas toujours relégué au second plan des luttes internes, des rivalités entre les professions. Ces luttes ont parfois débouché, appui étatique aidant, sur la fermeture du marché du travail. Dans d'autres cas, et le travail social en constitue à ce chapitre une bonne illustration, des pratiques de clôture sociale ont carrément avorté. Si, par exemple, à la suite du rapport de la Commission Castonguay-Nepveu, le travail social a pu bénéficier du statut de profession à titre réservé, il n'est jamais parvenu à obtenir la concession d'un champ de pratique exclusive.

Représentants syndicaux, gestionnaires des établissements publics et gouvernement sont alors convenus de mettre en place une table centrale de négociation. La centralisation de la négociation collective a induit une autre centralisation, celle des rapports sociaux de travail, de leurs enjeux tout comme des processus de régulation de ces rapports<sup>2</sup>. Inutile d'insister à ce point sur les effets positifs de cette centralisation, qui était d'ailleurs coextensive à une politisation des rapports institués de travail. Pareille centralisation a procuré des atouts aux deux parties, patronale et salariée, dans la mesure où elle a permis de négocier, parfois dans le cadre de conflits aigus, les règles institutionnelles, des normes reconnues de tous, devant présider au

fonctionnement de l'ensemble des relations de travail. Ce faisant, elle a aussi permis, dans le domaine notamment des politiques et des institutions de l'assistance sociale au sein d'une société jusqu'alors plutôt traditionnelle à cet égard, de jeter les bases d'une véritable modernisation puis d'une démocratisation des appareils dont la vocation était de produire des services publics.

Certes, le travail social n'a pas vécu sans dilemmes ces processus de négociation centralisée. D'autant moins qu'il n'a pas toujours réussi à inscrire à l'ordre du jour de la négociation ses propres préoccupations (Dankwort et Gagnon, 1984). À la suite de la Commission Castonguay-Nepveu, la distinction entre les intérêts non économiques et les intérêts économiques seuls pris en charge par la défense syndicale s'est relativement consolidée. Les intervenants sociaux se sont souvent retrouvés sans mécanisme efficace pour assurer, face à l'employeur, la défense de leurs revendications professionnelles. Et, force est de le reconnaître, les efforts visant à enrichir la portée du fait négociable en y incorporant des préoccupations davantage reliées à des dimensions professionnelles du travail social n'ont eu que des effets limités. Mais dans l'ensemble, tout comme les autres catégories de professionnels à l'emploi de l'État, les intervenants sociaux ont pu, eux aussi, pendant un certain temps, grâce à la participation de leurs représentants syndicaux à la table centrale de négociation, bénéficier des retombées du mode de développement économique mis en place.

Le pouvoir de négociation de l'acteur syndical, il faut le souligner, était lié à la capacité de l'État de répondre à la demande des salariés en faveur d'un relèvement du niveau de la rémunération économique, même si, de l'avis de cer-

tains, les gains obtenus par les syndicats étaient fonction d'une importante concession à l'État du droit exclusif de gérance, dans le cadre d'un compromis à tonalité fordiste (Bélanger, 1987 et 1991). Mais si les opportunités offertes alors par un cycle relativement long de croissance ont fourni les ressources nécessaires à la construction d'une entente entre l'employeur et les salariés ainsi qu'à la consolidation simultanée des différentes fonctions assumées par l'État québécois, la crise de la fonction publique, les compressions budgétaires ont mis en difficulté l'ancien mode de développement.

Il en est résulté une véritable désarticulation entre la fonction d'agent de développement et celle de gestionnaire des appareils des services sociaux. Dans le cadre de la crise des finances publiques, le souci de contenir l'évolution des dépenses, de rationaliser l'offre publique de services a primé sur celui de garantir la reproduction élargie de la catégorie des fonctionnaires et des professionnels. L'acteur syndical a alors vu sa marge de manœuvre réduite, son rôle se résumant très souvent à sauver, à tout prix, les quelques emplois encore disponibles. Les contraintes de la fonction de prestataires des services publics se sont affirmées au détriment de la capacité de l'État de promouvoir une expansion des classes moyennes professionnelles. La concertation objective, certes non exempte de vives tensions, autrefois existante entre des partenaires, et qui a servi à définir les assises politico-institutionnelles d'un mode de développement, s'est alors trouvée menacée par ce qui ne pouvait provoquer qu'une montée du niveau d'adversité entre gestionnaires et salariés.

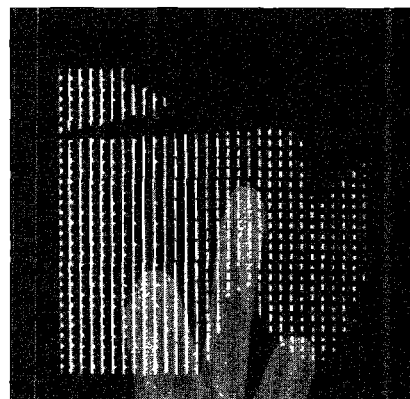
Les effets de ce divorce sont patents. Les règles institutionnelles, elles-mêmes, ne font plus l'unani-

mité. Elles sont désormais contestées, tout comme est contesté le rôle global de l'État dans le développement, que l'on pense simplement aux divers appels à « moins d'État ». Il s'ensuit une intensification de la rationalisation du mode de gestion des services sociaux, avec pour l'État un troublant dilemme que d'aucuns estiment insoluble (Offe, 1984) : réduire l'offre de services, mais aussi reprendre continuellement le travail de construction de la légitimité de ces derniers, en maintenant à un niveau acceptable aussi bien l'offre que la qualité des services. La crise du mode de développement entraîne avec elle celle d'un modèle de relations de travail, mettant le mécanisme syndical en demeure de définir d'autres registres et modes d'intervention, face aux lourdes menaces qui pèsent sur l'autonomie professionnelle.

### **La rencontre manquée entre les deux solitudes**

La déconnexion entre la fonction étatique d'agent de développement et celle de prestataire de services puis, corrélativement, la nécessité, pour l'État, de gérer la pénurie laissent peu d'espace pour un militantisme syndical conquérant. La faiblesse des gains obtenus par l'acteur syndical risque à tout moment de se transformer en un facteur d'érosion de sa popularité auprès des intervenants sociaux.

Il faut l'affirmer d'entrée de jeu, à quelques exceptions près, pour les intervenants à l'emploi du CSSMM, le recours au mode syndical de défense s'imposait comme une nécessité en 1990. Des soixante-trois praticiens alors rencontrés dans le cadre de la recherche, seulement six, d'ailleurs attachés à la défense du statut professionnel, ont contesté l'utilité du syndicalisme. L'affirmation généralisée du caractère incontournable de ce mécanisme de défense pou-



vait certes cohabiter avec des interrogations sur l'affiliation à tel ou tel syndicat. Mais ces débats sur l'affiliation n'ont jamais remis en question, pour la très grande majorité des praticiens, l'opportunité de principe d'un organe qui rassemble et représente les intérêts du collectif, qui protège les acquis, qui assure l'équité au sein de l'établissement.

Cet accord entre les intervenants s'appuyait sur un ensemble de représentations qualifiant le moment présent des pratiques du travail social. Les gestionnaires des établissements, répétait-on, développent leur propre logique de rationalisation, cherchent à imposer de manière autoritaire des décisions prises sans consultation, sont éloignés et s'éloignent des lieux de pratique. Par ailleurs, le souci de maîtriser l'évolution des dépenses les pousse à renforcer chaque jour davantage l'encadrement des pratiques. De plus, alors que sévit au sein de la direction des établissements ce que Fabricant et Burghardt (1992 : 73-74) appellent l'éthique des affaires, l'efficacité des pratiques gestionnaires constitue souvent le critère primordial d'évaluation des prestations des responsables. Et puis, des traces de favoritisme et d'arbitraire, parfois une forme d'opacité douteuse de la gestion financière sont repérables

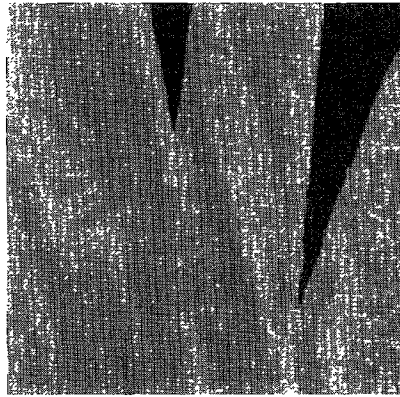
60

dans les pratiques de la direction. Le corps des intervenants ne saurait se passer de cet organe de défense qu'est le syndicat, comme l'indiquait une praticienne qui, par ailleurs, formulait de sérieux griefs contre les pratiques syndicales alors en vigueur :

Moi, je trouverais essentiel [qu'il y ait un syndicat]. J'entends dire que le syndicat, c'est périmé, que les syndicats, c'est une autre époque... que la société se réorganise sous une autre forme... Qu'il n'y ait pas de syndicat, je trouverais ça aberrant. On est salarié [...] La forme qui nous représente, ça me convient pas. Mais c'est pas le syndicalisme qui ne me convient pas (4H2 : 52-53).

C'est que les relations de travail, nous dit-on, sont travaillées par un conflit fondamental entre les patrons et les intervenants, au point de rendre inconciliables les intérêts des deux parties. Le syndicalisme, en tant que représentant des salariés, permet la négociation et fonctionne comme un agent de régulation des rapports de travail et de protection de l'ensemble des travailleurs. En contribuant à l'établissement de normes acceptées de tous et applicables à l'ensemble des praticiens, il met chaque intervenant à l'abri de l'arbitraire du patron :

Je vois le syndicat comme un organisme nécessaire pour servir d'intermédiaire entre les employeurs et les employés ; et pour établir des règles, des façons de fonctionner qui respectent les droits de



chacun et qui établissent des normes autres que du favoritisme [...] pour que ce soit les mêmes normes pour tout le monde [...] Il y a des intérêts qui sont les intérêts des employés, qui ne sont pas nécessairement les intérêts des patrons. Ça prend un intermédiaire qui est le syndicat (125 : 41-42).

Dans l'ensemble, les praticiens sont loin de rejeter, par principe, le syndicalisme. Ils lui reconnaissent notamment une place irremplaçable dans la négociation institutionnelle avec l'employeur. Quand elles reviennent avec une certaine régularité, ces négociations collectives, à leur avis, fournissent au syndicat la possibilité quasi exclusive de mobiliser le collectif. Mais en même temps, au vu des maigres résultats obtenus, ils admettent que le syndicat jouit d'une très faible marge de manœuvre pour s'imposer dans la négociation avec l'employeur.

Cela concorde avec les résultats de recherche présentés par la Confédération des syndicats nationaux (CSN) en 1992. Du 24 au 26 janvier 1992, la CSN et un certain nombre de fédérations qui lui sont affiliées avaient organisé un colloque sur le thème de l'autonomie professionnelle<sup>3</sup>. Le comité confédéral sur l'autonomie professionnelle, chargé d'élaborer une politique de négociation qui tienne effectivement compte des revendications spécifiques des profession-

nels syndiqués, avait commandité deux recherches dont certains résultats ont fait l'objet de présentations à l'occasion de ce colloque. Hallé et Lévesque (1992) ont soumis au public certains faits saillants de leur enquête par sondage réalisée auprès de 1150 membres syndiqués et couvrant différents secteurs. Lesage et Hallé (1992) ont, de leur côté, présenté les résultats d'une étude de dix-neuf conventions collectives de la CSN, en se donnant pour axes de comparaison un certain nombre de dimensions professionnelles du travail.

La recherche de Lesage et Hallé (1992) met bien en évidence le retard pris par le secteur des affaires sociales en termes de protection conventionnée des aspirations professionnelles. En matière de mécanismes institués de consultation (sur le contenu, la manière de procéder ou l'orientation du travail), les conventions collectives des affaires sociales sont relativement muettes, contrairement à celles de l'enseignement ou de l'aide juridique, par exemple. De même, les conventions collectives des affaires sociales n'abordent pas du tout la question du contrôle du travail, ce contrôle étant ici défini par une certaine emprise sur le contenu, la qualité et la finalité immédiate du travail. En termes d'autonomie reconnue au professionnel dans l'exécution de son travail, on constate le même mutisme des conventions collectives du secteur des affaires sociales.

La Fédération des affaires sociales de la CSN avait, au moment de la négociation de la convention collective de 1990, de bonnes raisons d'avancer des revendications concernant la charge de travail. Elle avait, en effet, à l'approche de cette négociation, commandité une vaste enquête dont les résultats mettaient bien en lumière les méfaits de la surcharge

de travail (Journal syndical, avril 1989, supplément). Il s'agissait d'opposer aux pratiques de définition unilatérale de la charge de cas le droit conventionné des praticiens à participer à la détermination de cette charge<sup>4</sup>. Les acquis conventionnés paraissent en fait maigres. La définition de la surcharge de travail n'est pas des plus explicites dans la convention de 1990 : « Aux fins d'application de la présente section, la surcharge de travail (fardeau de tâche) s'apprécie par rapport à une charge de travail normalement exigible dans l'établissement » (1.30). De plus l'employeur est seul désigné pour mettre en place des mécanismes correcteurs : « L'arbitre détermine s'il y a une surcharge de travail (fardeau de tâche) et ordonne à l'employeur de la corriger le cas échéant. Le choix des moyens appartient à l'employeur » (1.33).

Dans la pratique, et cela quelques années après la signature de cette convention, les protestations contre la surcharge de travail provenaient encore en grande partie du secteur des affaires sociales. On est donc obligé de convenir que les mécanismes prévus sont loin d'avoir répondu à leurs prétentions, comme le souligne le guide syndical préparé par la Fédération des professionnelles et professionnels salariés et des cadres du Québec (FPPSCQ-CSN, 1995 : 30).

Les résultats de l'enquête de Hallé et Lévesque (1992) confirment l'existence de ces faiblesses et de ces imprécisions contenues dans les conventions collectives en vigueur dans le secteur des affaires sociales.

Au lendemain de la négociation collective de 1990, la presse syndicale elle-même n'avait pas caché sa déception. Elle avait alors parlé d'une entente relativement plus avantageuse que d'autres réalisées dans le secteur public, mais les

frustrations s'étaient exprimées avec une grande transparence :

Si l'on évalue nos attentes et l'investissement profond que nous y avons fait et notre désir de voir se régler définitivement des dossiers tels que la surcharge de travail, l'épuisement professionnel, la situation des TAS diplômés universitaires, la précarité d'emploi et l'équité salariale, force nous est de conclure que l'entente est décevante (Journal syndical, mai 1990).

La reconnaissance du rôle indispensable du syndicat en tant qu'acteur institué capable de représenter et de défendre au niveau politico-institutionnel les intérêts des intervenants et le constat de sa faible capacité d'arracher des concessions ne peuvent qu'engendrer une distance entre l'acteur syndical et ses représentés.

### **Le désenchantement et les possibilités de recomposition du travail social**

Se désolidarisant de cet acteur jugé impuissant, les intervenants ne cessent d'exprimer leur confusion et parfois leur ennui :

Je suis pas très syndicaliste. J'ai débarqué de ça... Avant j'étais beaucoup plus embarquée, plus active. Maintenant, je prends de la distance. Q. Par rapport à quoi il y a eu ce changement ? R. Des désillusions, des rapports de négociation qui me mettaient en feu. J'ai toujours l'impression qu'ils ne vont pas chercher les vraies affaires ou qu'ils vont négocier, négocier, négocier, pour en revenir à la première proposition, puis que ça n'a rien donné de plus (414 : 55).

Le syndicat se serait même laissé prendre en otage par ce que certains praticiens appellent le système et contre lequel il devait protéger ses mandants. Épuisée et totalement désabusée, cette praticienne identifie le syndicat au système des services sociaux qui a su déstabiliser totalement son élan et sa générosité des premiers moments. Au sujet de la négociation collective de 1990, elle s'exprime en ces termes :

J'ai senti la dernière confrontation comme un rapport de pouvoir entre l'État et le syndicat. Je me suis sentie très loin... En ce sens-là, le syndicat n'est pas plus important pour moi que le système ; c'est comme si ça faisait partie du système... (161 : 42).

La lecture de la presse syndicale des employés du CSSMM donne une idée relativement précise de la profondeur de la désaffection des praticiens à l'égard du syndicalisme et, corrélativement, de l'aigreur des responsables syndicaux qui, s'estimant incompris dans l'effort quotidien qu'ils poursuivent, ne cessent de fustiger l'individualisme rampant des praticiens désireux d'être appuyés, comme l'a observé Rosanvallon (1988), par une institution syndicale qu'il a qualifiée d'« agence sociale ». La présidente du syndicat, en guise d'éditorial du numéro de septembre-octobre 1993 du Journal syndical, raconte sa déconvenue au lendemain d'une assemblée générale qui a avorté faute de quorum ; des 1250 membres syndiqués, 46 seulement avaient répondu à l'appel :

Mercredi, le premier septembre, vous fûtes convoqués à une Assemblée générale « spéciale » ; un point à l'ordre du jour incluait un vote. Quarante-six personnes se présentèrent. Notre quorum est de « 50 ». Nous avons dû nous résoudre à ne tenir qu'une assemblée d'information par respect pour les syndiquées qui, elles, se sont déplacées (Journal syndical, sept.-oct. 1993).

Nous sommes en plein paradoxe. Là même où les praticiens proclament la nécessité du syndicat, là aussi ils doutent de sa capacité à jouer un rôle décisif dans la négociation avec l'employeur. Et la désertion des réunions convoquées par le syndicat n'est qu'une manifestation de la désaffection à l'égard d'un acteur impuissant à la fois à assurer une défense digne de ce nom et à relayer les soucis quotidiens reliés au travail d'intervention.



Mais cette prise de distance par rapport au syndicalisme, qui s'inscrit dans une conjoncture de forte mutation du travail social, ne signifie pas une incapacité généralisée des intervenants individuels d'exercer une certaine maîtrise des conditions de la pratique. Elle ne laisse pas, par exemple, les praticiens totalement désarmés face au projet gestionnaire d'imposition unilatérale des contraintes institutionnelles. En dépit de tout, plusieurs intervenants parviennent à recomposer le travail d'intervention en intégrant du social, des rapports sociaux interactifs dans leurs pratiques.

L'analyse des pratiques est tout à fait instructive à ce sujet. Le regard phénoménologique porté sur le travail social en interdit une lecture homogénéisante. Dans l'univers du rapport à l'usager, du rapport aux collègues immédiats de travail, du rapport au chef de division, les éléments institutionnels sont mis à contribution dans la construction de pratiques autonomes. Il y a certes des pratiques soumises à un processus de désenchantement à l'égard du travail lui-même, ou, dans d'autres cas, à une impuissance à surmonter les multiples entraves identifiées. Ou encore, d'autres qui se contentent de reproduire avec une certaine fidélité les commandes de l'institution. Parfois, l'écart entre l'option des praticiens et les conditions con-

crètes de la pratique est jugé insurmontable par l'intervenant, qui avoue son impuissance : face à la pesanteur des éléments de blocage, il sombre dans une forme d'inaction.

Le poids grandissant des contraintes institutionnelles installées par des gestionnaires tentés par l'autoritarisme ne rend que plus spectaculaire la possibilité, pour un nombre élevé de praticiens, de construire une intervention autonome. Notre analyse nous a permis d'identifier maintes pratiques capables de parvenir à une maîtrise des médiations institutionnelles (Bien-Aimé et Maheu, 1997 et 1998). Et alors, en ce qui concerne le contenu des grands projets ou des grands référents qui sous-tendent de telles pratiques novatrices, l'analyste est bien obligé de reconnaître l'insignifiance du rôle joué par le syndicat. Le syndicalisme ne constitue pas une référence majeure capable d'irriguer l'ensemble des facettes de l'agir autonome des intervenants. Leurs références à ce mécanisme de défense occupent peu d'espace dans les entretiens menés par notre équipe de recherche. Elles se manifestent, en général, à quatre exceptions près, sur invitation de l'enquêteur.

Les conclusions de notre recherche permettent d'affirmer, par contre, que le professionnalisme constitue, plus que le syndicalisme, une source d'inspiration pour les praticiens. Tous les intervenants revendiquent la professionnalité de leurs prestations, qu'ils contestent ou adoptent, comme cela a été déjà dit, des modes et lieux aprioriques de construction du fait professionnel. Par ailleurs, certaines notions de profession sont explicitement invoquées par les praticiens comme étant l'horizon de compréhension de la totalité de leurs pratiques sociales d'intervention. L'analyse est aussi parvenue à établir la capacité différenciée de

ces référents professionnels d'appuyer des pratiques novatrices, capables de déborder les lourdes contraintes institutionnelles installées (Bien-Aimé et Maheu, 1998).

Un dialogue pourrait-il prendre forme entre les types de construction du fait professionnel évoqués plus haut et le syndicalisme ? Il conviendrait, à ce sujet et à titre d'illustration, de faire état de la diversité des attentes à l'égard du syndicalisme que l'on peut identifier chez deux groupes bien distincts d'intervenants.

Les praticiens se réclamant du mode de construction du professionnalisme qui s'organise autour de la qualité interactive du rapport construit avec l'usager dans la pratique même sont les plus ouverts au syndicalisme. Ils savent apprécier la relative sécurité procurée par la convention collective. Ils reconnaissent la vertu du syndicat d'offrir une protection contre les différentes manifestations de l'autoritarisme de l'employeur. Mais ce constat coexiste avec un questionnement sur la pertinence de la philosophie et des modes d'intervention privilégiés par le syndicalisme :

Je trouve que [le syndicat] a encore sa place. Sauf que... c'est sa manière de se battre... je me dis qu'il est temps qu'il se modernise... Ce serait le fun que le syndicat révise un peu sa philosophie (128 : 51).

Certains praticiens, exhibant un référent professionnel relationnel, vont même jusqu'à souligner l'extrême distance entre le syndicat et le niveau premier des pratiques d'intervention, celui du rapport à l'usager :

Le syndicat ne facilite pas ma tâche comme travailleur, comme intervenant... Le syndicat n'a rien à faire, ou à peu près rien à faire avec mon client [...] le syndicat, c'est moi et mon employeur ; c'est pas moi et mon client. Le rôle du syndicat, ça va être de protéger l'intérêt de l'employé, c'est pas de préserver le con-

tact avec le client, ou de le faciliter. Je vois pas à prime abord quel avantage le client peut retirer de savoir que son intervenant social est syndiqué [...] La présence du syndicat, je ne la sens pas dans mon quotidien (141 : 42-43).

La notion de profession qui fait référence au groupe de statut inspire des modes tout à fait conventionnels de construction et d'appropriation du fait professionnel. Les porteurs de ce référent, en général incapables de s'engager dans un rapport d'autonomie face aux médiations institutionnelles, s'en tiennent à un rejet de principe du mécanisme syndical, allant parfois jusqu'à l'accuser de tous les maux. Ils mettent en cause le peu d'intérêt dont fait preuve le syndicalisme pour les aspirations des praticiens à faire admettre par l'employeur et par la société en général qu'ils sont des professionnels à part entière. Il n'est alors pas inutile de noter les pratiques de clôture sociale auxquelles se livrent les intervenants qui s'identifient à ce référent, pour affirmer, contre vents et marées, la supériorité de leur groupe disciplinaire d'appartenance et son expertise. Pour eux, le syndicalisme suscite une vive opposition et un rejet de principe, surtout quand il prend en charge, en même temps, les revendications de différentes catégories d'employés et de différents groupes disciplinaires.

Force est de constater la grande distance qui existe entre le syndicalisme et les pratiques immédiates de travail, distance qui conforte l'écart diagnostiqué d'entrée de jeu entre un acteur incontournable et le niveau des pratiques d'intervention. Cet écart permet de comprendre la désaffection constatée à l'égard d'un mécanisme de défense qui évolue à mille lieues des préoccupations quotidiennes des intervenants.

L'acteur syndical s'est rendu incontournable avec un point

d'ancrage fort dans un mode de développement *sui generis*. Ce mode de développement connaît actuellement une situation de blocage, qui réduit le pouvoir de négociation de l'acteur syndical alors même que l'on assiste à l'accentuation du caractère autoritaire du mode de gestion des établissements des services sociaux. Un regard plus concret porté sur les pratiques de travail confirme cet écart, même si par ailleurs des possibilités de recomposition des pratiques d'intervention ont pu être repérées.

### Respecter les différences

En ce qui concerne les voies et les moyens qui pourraient rapprocher le syndicalisme du travail social, trois perspectives semblent se dessiner.

Les praticiens l'affirment, des responsables syndicaux le reconnaissent : le syndicalisme demeure trop attaché à la défense du travail industriel pour être en mesure de saisir la spécificité du travail exercé sur l'humain en général et du travail social en particulier. Ce mécanisme de défense ne semble pas s'être suffisamment laissé interpeller par l'une des originalités du travail réflexif, à savoir le rôle de l'usager dans le travail de production de la relation de service. Cette surdité a rendu le syndicalisme relativement insensible aux conditions concrètes dans lesquelles s'exerce ce travail complexe et à la mobilisation particulière qu'elle exige du praticien.

Il existe notamment des dimensions expérientielles du travail d'intervention qui ne se retrouvent pas avec la même intensité dans le travail industriel classique. Ainsi, vouloir respecter l'individu pour l'inscrire dans une relation sociale satisfaisante, c'est souvent inaugurer un espace de grande complexité dans la pratique. Des notions habituelles telles que la « charge moyenne des cas », la

« complexité moyenne des dossiers » risquent de perdre de leur pertinence : « Mais c'est surtout là que je trouve difficile de miser avec l'individu, de ne pas prendre le même chemin pour tout le monde, donc de prendre l'individu comme il est » (128 : 11).

Participant du haut de son institutionnalité à la gestion des rapports de travail, éloigné de la quotidienneté du rapport à l'objet du travail, le syndicalisme ne semble pas maîtriser les catégories pour dire ce qui émerge du rapport à l'usager, dans la mesure où ses pratiques d'acteur institué n'ont pas pu intégrer la spécificité du travail de service direct à la personne. Défendre ce travail ainsi que les praticiens qui l'effectuent commande une ouverture sur les interactions quotidiennes dans lesquelles ceux-ci sont engagés. En réalité, il s'avère impératif que le syndicat incorpore, sans se les approprier, des composantes d'une forme de travail dont la littérature qui l'analysait n'a pas assez reconnu la complexité.

Une autre différence mérite d'être prise en compte par le syndicalisme. Le travail social, en tant que travail de service direct à la personne, mobilise le savoir, le savoir-faire et les référents individuels des intervenants. On a ainsi pu démontrer le poids des référents professionnels des praticiens dans la structuration des pratiques d'intervention. Il ne suffit pas d'élaborer une définition passe-partout de la notion de profession, applicable à tous les intervenants. La diversité des modes de construction du fait professionnel semble trop importante pour être négligée par un mécanisme de défense du travail social.

Certaines pratiques d'intervention semblent trouver leur inspiration dans des référents qui leur donnent cohérence et intelligibilité : dans ce cas, la notion de pro-

64

profession construite est fortement connectée à l'ensemble des univers sociaux de la pratique. Certains intervenants, à l'aide de ces référents, parviennent à recomposer leurs pratiques concrètes, l'arrachant, en quelque sorte, à la monotonie et à la routine. Dans bien des cas, des réseaux informels se constituent au sein de l'organisation de travail, sur la base du partage de projets professionnels. L'attachement à ces référents est souvent assez fort pour orienter le rapport au mode syndical de défense. Cela ne peut qu'inciter le syndicalisme à cultiver une certaine ouverture aux dimensions plus individuelles et professionnelles de la pratique, en se gardant de toute approche idéaltypique.

La centralisation de la négociation et de ses enjeux a induit une certaine imperméabilité du syndicalisme à des enjeux plus locaux reliés aux particularités de l'environnement spécifique au sein duquel s'exerce le travail social. L'ouverture du syndicalisme à la mission sociale des établissements de services sociaux ne peut que contribuer à une réduction de l'écart entre un acteur qui demeure incontournable et l'univers des pratiques immédiates de travail, marquées par les spécificités locales du milieu dans lequel elles s'enracinent.

Depuis toujours, et plus encore en contexte de pénurie, l'essor des

établissements de services sociaux a été fonction de leur capacité de construire la légitimité de leur mission. Ce travail de légitimation s'élabore dans le cadre d'une double démonstration. Il s'agit certes d'administrer la preuve de la capacité de chaque établissement de gérer avec rigueur et efficacité les fonds alloués. Mais les institutions doivent aussi prouver qu'elles sont en mesure de traiter des problématiques sociales lourdes, et de prendre en charge des groupes sociaux particuliers (Hasenfeld, 1992). Il s'agit là d'enjeux locaux, indissociables d'un enracinement dans des espaces sociaux donnés (Augé, 1992), qui permettent de spécifier la mission sociale des établissements. La mobilisation autour de ces enjeux peut renouveler les termes des débats et des conflits auxquels sont confrontés localement les établissements, compte tenu de leur insertion spatiale.

Dans le cadre des interactions entre l'établissement et son environnement, les intervenants sociaux, la mobilisation qui vise à défendre la mission sociale est susceptible d'être irriguée par différentes contributions personnelles. Le processus de construction de la mission sociale des établissements est en permanence alimenté par les options des intervenants, ce qui renvoie à la dimension éthique caractérisant le travail de service direct à la personne. Des groupes socialement désignés comme nécessitant l'attention des services sociaux peuvent aussi constituer des pôles de référence pour certaines catégories de praticiens. Cette connivence éventuelle entre praticiens et groupes spécifiques est susceptible d'alimenter un processus de réappropriation autonome de la mission sociale des établissements locaux des services sociaux (Gottlieb, 1992 ; Swigonski, 1993).

On comprend alors le vœu maintes fois formulé par les intervenants rencontrés dans le cadre de notre recherche : la logique de la confrontation entre adversaires positionnés différemment dans les rapports de travail devrait être contrebalancée par la logique de la coopération entre des partenaires qui, à un titre ou à un autre, sont concernés par la mission de défense sociale des établissements. Il s'agit là d'un singulier défi pour le mécanisme syndical de défense qui s'est, dans le cas du Québec, constitué dans un processus excessivement centralisé, relativement éloigné des enjeux locaux et qui, dans son histoire plus globale et à son niveau privilégié d'intervention, s'est campé davantage comme adversaire que comme partenaire.

La contribution du syndicalisme à la mise en société du travail social ne peut aujourd'hui ni faire l'impasse sur la prise en compte des dimensions expérientielles du travail social, ni se désintéresser d'un certain nombre d'enjeux sociétaux qui garantissent l'inscription du travail social dans le social plus global. Cela suppose la définition d'un nouveau modèle de relations de travail plus ouvert à la spécificité de l'intervention auprès du monde de l'exclusion, aux élanes de solidarité, autant qu'aux manifestations de répulsion, et, pour les établissements, inscrits dans des dynamiques locales, à la nécessité de refonder en permanence la légitimité de leur mission.

Paul-Antoine Bien-Aimé  
Louis Maheu  
Département de sociologie  
Université de Montréal

## Notes

<sup>1</sup> Alexander (1980) avait même souhaité l'émergence d'un processus d'hybridation capable d'engendrer une nouvelle forme de

défense du travail social, qui ferait des emprunts et au mode syndical de défense et à un mécanisme davantage professionnel de promotion des aspirations et intérêts des intervenants.

- <sup>2</sup> On le verra par la suite, cette centralisation de la négociation et des enjeux des rapports sociaux de travail peut aussi impliquer une fermeture à d'autres enjeux.
- <sup>3</sup> À notre avis, la notion de profession n'a pas été utilisée avec la circonspection nécessaire dans le cadre de ces recherches commanditées par la CSN. On y retrouve, attribués à tous les praticiens, trois traits constitutifs du modèle apriorique du professionnalisme : l'attachement à la reconnaissance de l'expertise, l'altruisme et le souci de la défense du statut professionnel. Pour se tenir au plus près des réelles attentes et demandes des praticiens, la recherche syndicale ne peut que gagner à enregistrer la polysémie de la notion de profession, la diversité des référents professionnels individuels, leur pouvoir différencié d'accompagner la recomposition des pratiques du travail social.
- <sup>4</sup> Il est à noter que dans d'autres secteurs, celui de l'éducation par exemple, il existait déjà des mécanismes conventionnés de contrôle de la charge de travail.

## Bibliographie

- ALEXANDER, Leslie B. 1980. « Professionalization and unionization : Compatible after all ? », *Social Work*, 25 : 476-482.
- AUGÉ, Marc. 1992. *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris. Seuil.
- BÉLANGER, Paul-R., Benoît LÉVESQUE et Marc PLAMONDON. 1987. *Flexibilité au travail et demande sociale dans les CLSC. Une étude de la convention collective et de la programmation*. Commission Rochon. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- BÉLANGER, Paul-R. 1991. « La gestion des ressources humaines dans les établissements de santé et de services sociaux : une impasse », *Nouvelles Pratiques sociales*, 4, 1 : 133-140.
- BIEN-AIMÉ, Paul-Antoine, et Louis MAHEU. 1997. « Quand une forme de travail en cache une autre. Le travail social n'est pas taylorisable », *Nouvelles Pratiques sociales*, 10, 2 : 123-133.
- BIEN-AIMÉ, Paul-Antoine, et Louis MAHEU. 1998. « Quand le travail sur l'humain se veut professionnel. Les intervenants sociaux et leurs référents professionnels », *Recherches sociographiques*, 39, 3, à paraître.
- BRANTE, Thomas. 1990. « Professional types as a strategy of analysis », dans M. BURRAGE et R. TORSTENDHAL, dir. *Professions in Theory and History : Rethinking the Study of the Professions*. Londres, Sage.
- DANKWORT, Juergen, et Nathaly GAGNON. 1984. « Réglementation des travailleurs sociaux. La subordination de la profession à son système de relations industrielles », *Canadian Social Work Review* : 53-80.
- DINGWALL, Robert. 1976. « Accomplishing profession », *Sociological Review*, 24 : 331-349.
- FABRICANT, Michael. 1985. « The industrialisation of social work practice », *Social Work*, 30 : 389-395.
- FABRICANT, Michael, et Steve BURG-HARDT. 1992. *The Welfare State Crisis and the Transformation of Social Service Work*. Armonk, M. E. Sharpe.
- FREIDSON, Eliot. 1994. « The theory of professions : State of the art », dans E. FREIDSON, *Professionalism Reborn : Theory, Prophecy and Policy*. Chicago, The University of Chicago Press : 13-29.
- FPPSCQ-CSN. 1995. *Autonomie professionnelle. Notre manière d'y voir*. Un guide syndical de la Fédération des professionnelles et professionnels salariés-es et des cadres du Québec. Montréal, CSN.
- GOTTLIEB, N. 1992. « Empowerment, political analyses, and services for women », dans Y. HASENFELD. *Human Services as Complex Organizations*. Londres, Sage : 301-319.
- GUINDON, H. 1990. *Tradition, modernité et aspiration nationale de la société québécoise*. Montréal, Éditions Saint-Martin.
- HALLE, Ghislain, et Maurice LEVESQUE. 1992. *L'Autonomie professionnelle : mythe ou réalité ?* Résumé d'une enquête par sondage effectuée auprès des membres professionnels de la CSN et d'une étude comparative des conventions collectives. Montréal, Service de recherche CSN.
- HASENFELD, Yeheskel. 1992. « The nature of human service organizations », dans Y. HASENFELD, dir. *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park, Sage : 3-23.
- JOURNAL SYNDICAL. 1985-1994. *Le Journal syndical du syndicat des employés du Centre des services sociaux du Montréal métropolitain*.
- LESAGE, Daniel, et Ghislain HALLE. 1992. *L'Autonomie professionnelle : une analyse de conventions collectives*. Montréal, Service de recherche CSN.
- MAHEU, Louis. 1979. « La conjoncture des luttes nationales au Québec : mode d'intervention étatique des classes moyennes et enjeux d'un mouvement social de rupture », *Sociologie et sociétés*, 11, 2 : 125-144.
- MAHEU, Louis, et Paul-Antoine BIEN-AIMÉ. 1993-1994. « Le travail réflexif : ses exigences pour l'action syndicale », *Options*, hiver.
- MAHEU, Louis, et Paul-Antoine BIEN-AIMÉ. 1996. « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence... », *Sociologie et sociétés*, 28, 1 : 189-199.
- OFFE, Claus. 1984. *Contradictions of the Welfare State*. Cambridge, Mass., The MIT Press.
- ROSANVALLON, Pierre. 1988. *La Question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*. Paris, Calmann-Lévy.
- SWIGONSKI, M. E. 1993. « Feminist standpoint theory and the question of social work research », *Affilia Journal of Women and Social Work*, 8, 2 : 171-183.