

## **Commentaire de Jean-Pierre Deslauriers concernant les trois thèses**

Jean-Pierre Deslauriers

Volume 6, Number 2, Fall 1993

Jeunes et enjeux sociaux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301237ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301237ar>

[See table of contents](#)

### Article abstract

Le texte qui suit est un commentaire sur l'éditorial de Yves Vaillancourt intitulé « Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public » et publié dans le vol. 6, n° 1 (printemps 1993) de *Nouvelles pratiques sociales*.

### Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

### ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

Deslauriers, J.-P. (1993). Commentaire de Jean-Pierre Deslauriers concernant les trois thèses. *Nouvelles pratiques sociales*, 6(2), 205–209.  
<https://doi.org/10.7202/301237ar>



# Commentaire de Jean-Pierre Deslauriers concernant les trois thèses

*Jean-Pierre DESLAURIERS*  
*Université du Québec à Hull*

Le texte qui suit est un commentaire sur l'éditorial de Yves Vaillancourt intitulé «Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public» et publié dans le vol. 6, n° 1 (printemps 1993) de *Nouvelles pratiques sociales*.

Les trois thèses présentées par Yves Vaillancourt dans l'éditorial du précédent numéro de la revue décrivent assez bien les principales tendances théoriques en travail social\*. Elles ne se rapportent pas à des périodes précises dans l'histoire du travail social au Québec, car elles peuvent tout aussi bien s'appliquer à la situation que nous vivons aujourd'hui. (Ce n'était pas non plus la but de l'auteur mais je tenais à le préciser.) Dans ce texte, Yves Vaillancourt pose une question importante pour les intervenants œuvrant dans les services sociaux : si le renouvellement des pratiques sociales est habituellement associé au développement du secteur communautaire, est-il possible qu'il se produise également dans le secteur public ?

À cette question, tout comme l'auteur, je réponds sans hésiter que oui. Nous en avons eu des preuves dans le passé alors que les défuntes agences de

---

\* Je tiens à remercier Louis Favreau pour m'avoir fait part de ses commentaires sur une version préliminaire de ce texte.

service social démontrèrent un intérêt certain à développer de nouveaux services et à expérimenter de nouvelles approches. À cette époque, certaines agences embauchèrent des organisateurs communautaires pour soutenir les comités de citoyens et les groupes du temps ; d'autres mirent sur pied un service de recherche pour soutenir le développement de nouveaux services. Cependant, si le secteur public peut se prêter au renouvellement des pratiques sociales, cette affirmation appelle quand même quelques nuances : le renouvellement ne peut être enclenché partout à la fois. Les trois thèses s'appliquent en même temps parce que des organisations différentes co-existent sans présenter le même degré de malléabilité ni le même potentiel de changement.

Selon la thèse 1 résumée par Yves Vaillancourt, les intervenants sont de simples agents de reproduction encadrés par les appareils idéologiques d'État. Leur marge manœuvre est presque inexistante, surveillés qu'ils sont par l'État omniprésent, et toute initiative est tôt ou tard récupérée par la rationalité de l'organisation. Si cette thèse présume, à tort, du caractère homogène et monolithique de l'État, elle a néanmoins le mérite d'avoir cerné une tendance lourde dans l'évolution des services sociaux, soit la bureaucratisation. Plus massivement et plus rapidement que la plupart des autres provinces, le Québec a étatisé ses services sociaux. Le modèle d'organisation des services sociaux a d'abord été mis au point sur papier, s'inspirant du modèle de l'organisation rationnelle que n'aurait pas désavoué Weber, le célèbre théoricien de la bureaucratie. Le défaut de cette thèse est cependant d'avoir mis l'accent sur l'aspect total et incontournable de la bureaucratie, comme si aucune alternative n'était possible pour contrer le plan concocté en secret par des technocrates bourgeois.

Il me semble que Yves Vaillancourt présente à tort la thèse 2 comme une variante de la thèse 1, puisque la première se place du point de vue de l'État et la deuxième se place du point de vue des intervenants. Elle tente de décrire comment, dans la pratique quotidienne, les intervenants cherchent à élargir des espaces de liberté. C'est le contraire de l'impuissance : il s'agit d'une pratique créatrice mais contrariée par une organisation du travail serrée et dominatrice. Cette thèse attire notre attention sur le fait que la bureaucratie ne peut tout prévoir : tout étanche que soit une organisation, elle ne réussit jamais à contrôler complètement le comportement de ses membres. Les idiosyncrasies individuelles et groupales réussissent toujours à percer le mur épais du conformisme et la sociologie du travail nous en fournit maints exemples. Cette pratique délinquante correspond bien à une organisation bureaucratique tayloriste où elle a été souvent observée. Cependant, dans certaines conditions, cette rébellion sourde demeure la seule pratique possible : lorsqu'il est difficile pour un employé de s'exprimer dans son travail

et d'expérimenter, au moins officiellement, il lui faut souvent se contenter de s'opposer, de ronger son frein en silence et de s'aménager une place silencieusement en attendant de pouvoir faire une proposition plus globale.

Dans un bel élan d'optimisme, Yves Vaillancourt appuie à raison la thèse 3. Cette thèse prend comme point de départ la situation décrite par les deux thèses précédentes, soit le caractère bureaucratique et hiérarchique du travail dans le secteur public, le fait que les intervenants n'ont pas beaucoup d'influence dans les établissements du réseau des affaires sociales et que le modèle tayloriste tend à rétrécir leur autonomie professionnelle. Elle se différencie toutefois des deux autres en ce qu'elle s'affirme clairement en faveur de la possibilité du renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public. Toutefois, l'auteur y met plusieurs conditions : la démocratisation de l'organisation du travail dans le secteur public, le développement de nouveaux rapports de consommation, le renouvellement des pratiques syndicales et professionnelles et une alliance avec les organismes communautaires. Je m'attarderai sur deux points en particulier : le syndicalisme dans le secteur des services sociaux et les possibilités inégales de renouvellement dans les établissements du secteur public.

Comme Yves Vaillancourt le fait remarquer en s'adressant aux tenants de la thèse 2, comment expliquer que les intervenants sociaux s'appuient sur les mouvements sociaux pour élargir leur marge de manœuvre au lieu d'utiliser leur syndicat ? Ce serait pourtant naturel. Il me semble que la réponse provient de la structure même du syndicat. En effet, au lieu de regrouper les employés selon leur compétence professionnelle (travailleurs sociaux, psychologues, cuisiniers, secrétaires, etc.), le syndicat les a rassemblés sur une base industrielle, soit sur la simple affiliation à un secteur de travail plutôt qu'à une occupation. C'est ainsi que les intervenants sociaux se sont retrouvés dans la grande Fédération des affaires sociales (FAS), noyés parmi les préposés aux bénéficiaires.

Il n'est pas étonnant que les revendications de la FAS aient plus porté sur des conditions générales de travail et de salaire que de pratique professionnelle, et pour cause : les dirigeants n'ont fait que répondre aux besoins majoritaires de leurs membres pour qui les augmentations de salaires sont plus importantes que l'autonomie professionnelle. Cependant, cette pratique syndicale a laissé sur leur faim les employés se réclamant d'une profession ou d'une semi-profession. C'est aussi la raison pour laquelle, dans la foulée de l'article de Daniel Turcotte (1990) auquel Yves Vaillancourt fait allusion, les employés des services sociaux se trouvent davantage d'affinités avec les groupes communautaires qui offrent des services semblables aux leurs. Par contre, il n'est pas exclu que le syndicat s'éveille enfin à la réalité professionnelle et à la spécificité du secteur public par rapport au secteur industriel.

Pour ce faire, il faudrait que les intervenants sociaux aient un lieu où ils pourraient s'exprimer et faire valoir leurs positions.

Si la démocratisation de l'organisation du travail demeure un objectif fort valable, elle ne rencontre pas le même accueil partout. Tout d'abord, les employés syndiqués des services sociaux n'y sont pas également sensibles, comme je viens de le souligner ; ensuite, les organisations tayloristes s'y opposeront avec d'autant plus d'acharnement qu'on ne leur présentera pas de solution de rechange plausible. De ce point de vue, je n'entretiens guère d'espoir dans la concertation des employés avec les gestionnaires. Certes, il faut reconnaître la bonne volonté là où elle s'exprime et le syndicat n'a pas toujours saisi les occasions de faire une percée au plan local, mais ce n'est pas sans raison : dans leur ensemble, les gestionnaires des services sociaux se sont plutôt contentés de gérer de façon conservatrice, préoccupés qu'ils furent (et qu'ils sont) de démontrer qu'ils pouvaient faire aussi bien que leurs homologues du secteur privé.

Par ailleurs, si la bureaucratisation et l'organisation scientifique du travail continuent de faire des ravages dans les services publics, elles ne se sont pas étendues partout avec la même intensité. Rien n'est immuable, pas plus la bureaucratie que le taylorisme, mais une réserve s'impose : certains établissements sont plus sensibles au changement que d'autres et il faut identifier ses cibles. La problématique du changement possible nous renvoie une fois de plus à la dynamique du centre et de la périphérie. Le changement ne se fait pas toujours au centre, dans le château fort, mais dans la périphérie, là où le contrôle est moins serré. De ce point de vue, certains auteurs n'ont pas tort d'accorder une attention particulière à la frange, au point de rencontre entre les institutions et les mouvements sociaux. Cependant, le centre et la périphérie ne sont pas étrangers l'un à l'autre : ils sont en rapports constants, l'un modifiant l'autre.

Dans le secteur des services sociaux, celui de la protection de la jeunesse me semble constituer le centre, soit le noyau le plus bureaucratisé et le plus taylorisé des services sociaux. Dans le cas qui nous préoccupe, les établissements taylorisés le sont demeurés et la réforme Côté n'a fait que renforcer cette situation ; la création des CPEJ en est, à mon sens, un exemple. On ne retrouve pas dans la réforme Côté le sentiment d'urgence qui animait le *Rapport Rochon* concernant la démotivation des intervenants sociaux et la nécessité de renouveler le style de gestion. À partir du constat d'une insatisfaction des employés, on débouche sur une réforme des structures. Voilà la façon typique dont une bureaucratie règle ses problèmes : elle se bureaucratise davantage.

Dans cette même réforme, des gains ont été faits à la frange, par des groupes communautaires situés en dehors des établissements des services sociaux mais qui, toutefois, n'y étaient pas étrangers. Ils ont pu arracher un peu de financement, même maigre, et une plus grande reconnaissance. Plus près de la périphérie que du centre se trouvent une grande partie des CLSC qui, malgré tout, semblent plus malléables et plus sensibles à leurs milieux ; certains demeurent marqués par les expériences populaires dont ils se sont inspirés et par les groupes communautaires qui continuent d'influencer leurs politiques. Même si la réglementation étatique a circonscrit leur marge de manœuvre, ils continuent en plusieurs endroits de soutenir les initiatives des communautés locales, ce qui en retour les pousse à renouveler leurs pratiques.

Toutefois, le changement n'est pas confiné à la périphérie, car il peut avoir des répercussions sur le centre. De ce point de vue, les recommandations de la commission Castonguay-Nepveu ont été influencées par les mouvements sociaux du temps, tout comme le *Rapport Rochon* le fut plus tard. Cependant, pour être plausible, l'élaboration d'une stratégie de changement doit se baser sur des expériences réussies dans le secteur public et sur la nouveauté efficace. Plus que jamais, il faut vulgariser, faire connaître et analyser les expérimentations locales qui pourront faire boule de neige. C'est, à mon avis, le rôle fondamental que doit jouer une revue comme la nôtre, soit de briser l'isolement des expériences et, sans se fermer les yeux sur leurs limites, démontrer leurs possibilités.

Bref, la thèse 3 me semble la plus intéressante et celle qui offre le plus de possibilités : elle nous permet d'échapper à l'univers clos et de sortir de l'impuissance. Cependant, pour éviter les désillusions, il faut évaluer les possibilités offertes par le contexte, analyser les situations et les organisations où la nouveauté peut se déployer. Rechercher les possibilités de changement, c'est aussi en repérer les obstacles. D'accord pour voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide, mais en sachant bien qui a bu la première moitié !

## **Bibliographie**

TURCOTTE, Daniel (1990). « Mouvements sociaux et pratique de travail social : les passerelles du changement social », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, no 1, printemps, 75-85.