

# Issue pour le renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse : une organisation du travail en provenance de la base

Paul Langlois

Volume 10, numéro 2, automne 1997

L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/301407ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/301407ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Langlois, P. (1997). Issue pour le renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse : une organisation du travail en provenance de la base. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 109–121. <https://doi.org/10.7202/301407ar>

Résumé de l'article

Avec la création des Centres de services sociaux (CSS) et des Directions de la protection de la jeunesse (DPJ) au cours et à la fin des années 1970, on voit graduellement s'insinuer la prépondérance des rapports de travail dans le domaine. L'application concrète des mesures comprises dans les Rapports Harvey I et II au sein des DPJ témoigne ensuite d'un effort peu commun de formalisation des opérations de l'intervention sociale. Cet effort ravivé, avec les changements nombreux qui suivront, la question de l'exclusion ou de la participation des intervenants à l'organisation du travail. Peut-on parler de renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse et si oui, quelles sont les conditions susceptibles d'en voir l'éclosion?

S'il faut en croire les premières conclusions d'une recherche menée auprès du personnel-intervenant de la Direction de la protection de la jeunesse de Québec, un tel renouvellement s'observe. Les conditions de son émergence ont alors trait à quelques facteurs indissociables comprenant un mode de fonctionnement par petit groupe autonome, une spécialisation accrue de ces groupes par problématique, une action concertée avec l'environnement et le milieu. Nous découvrons là l'expression d'une démocratie de base dans le travail dont le caractère premier est d'être à la fois plus organique et moins « délégitime ».



# Issue pour le renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse : une organisation du travail en provenance de la base

*Paul LANGLOIS*  
*Centre jeunesse de Québec*

Avec la création des Centres de services sociaux (CSS) et des Directions de la protection de la jeunesse (DPJ) au cours et à la fin des années 1970, on voit graduellement s'insinuer la prépondérance des rapports de travail dans le domaine. L'application concrète des mesures comprises dans les Rapports Harvey I et II au sein des DPJ témoigne ensuite d'un effort peu commun de formalisation des opérations de l'intervention sociale. Cet effort ravive, avec les changements nombreux qui suivront, la question de l'exclusion ou de la participation des intervenants à l'organisation du travail. Peut-on parler de renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse et si oui, quelles sont les conditions susceptibles d'en voir l'éclosion ?

S'il faut en croire les premières conclusions d'une recherche menée auprès du personnel-intervenant de la Direction de la protection de la jeunesse de Québec, un tel renouvellement s'observe. Les conditions de son émergence ont alors trait à quelques facteurs indissociables comprenant un mode de fonctionnement par petit groupe autonome, une spécialisation accrue de ces groupes par problématique, une action concertée avec l'environnement et le milieu. Nous découvrons là l'expression d'une démocratie de base dans le travail dont le caractère premier est d'être à la fois plus organique et moins « délégative ».

## BREF RAPPEL

Par suite de la réunion dans de nouvelles entités organisationnelles des 42 agences familiales et des 6 centres psychosociaux existant au Québec, en 1970, 14 Centres de services sociaux (CSS) sont créés à travers la province. Ils centralisent, sur le plan régional, les services spécialisés de deuxième ligne touchant la famille, l'enfance, l'alcoolisme et le troisième âge. De la sorte, « les petites agences dites familiales deviennent de grandes organisations bureaucratisées et structurées » (Poulin, cité dans Mayer et Groulx, 1987 : 41), au sein desquelles on assiste à une division du travail croissante, à la soumission des services professionnels à un contrôle hiérarchique formel, et à la prépondérance des rapports de travail sur le professionnalisme (Lesemann, 1980 : 3-10).

L'émergence de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (Loi 24) inaugure ensuite un resserrement des pratiques du service social qui, de sociothérapeutiques, deviennent plus formellement sociojudiciaires. Cette loi est adoptée à l'unanimité en décembre 1977 et entre en vigueur en décembre 1979. En plus d'affirmer la reconnaissance de l'enfant comme « sujet de droit » plutôt que comme « objet de droit », elle pourvoit à la création d'un Tribunal de la jeunesse en remplacement de la Cour de bien-être social (Deleury, Rivet et Lindsay, 1978 : 23) et adjoint une Direction de la protection de la jeunesse à chaque Centre de services sociaux. Les services se dispensent alors dans un contexte d'autorité où, en plus de l'encadrement administratif serré qu'imposent les CSS, la pratique professionnelle se trouve encadrée par une loi qui définit une fonction légale explicite de protection sociale aux services sociaux dans le cadre du respect des droits de l'enfant (Beaudoin, 1987 : 95). En fait, « le rapprochement que consacre la Loi entre les pratiques sociales et l'appareil judiciaire exprime la volonté étatique d'obtenir une plus grande efficacité de l'intervention, notamment auprès de catégorie de la population plus réticente » (Lesemann, 1980 : 18).

## **RAPPORTS HARVEY ET SYSTÉMATISATION DE LA PRATIQUE**

Près d'une dizaine d'années après l'apparition de la *Loi sur la protection de la jeunesse*, le ministère de la Santé et des Services sociaux entend revoir en profondeur l'organisation des directions de la protection de la jeunesse. C'est qu'il veut pallier les difficultés rattachées à la gestion des listes d'attente, à la non-fiabilité de certaines données opérationnelles à partir desquelles on alloue les budgets et au manque d'harmonisation des pratiques d'une DPJ à l'autre (Langlois, 1991 : 141). Il fait donc appel à Jean Harvey, professeur en science administrative de l'Université du Québec à Montréal et son groupe de travail inter-CSS pour procéder rapidement à une étude menée en 1988 concernant les activités de réception et de traitement des signalements (RTS), et d'évaluation-orientation (EO) en protection de la jeunesse. L'étude vise notamment l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience dans l'utilisation des ressources cliniques rares et l'identification des aspects du fonctionnement qui doivent être modifiés et uniformisés. Au mois de juillet 1991, Harvey présente au sous-ministre adjoint Boisvert un deuxième rapport : « La protection sur mesure : un projet collectif » (1992). Une particularité de cette deuxième étude est alors la mise à contribution de trois catégories d'établissements (les CSS, les centres de réadaptation et les CLSC), ainsi que celle de 12 groupes d'experts appelés aussi « groupes Delphi ». Pour l'essentiel, les objectifs poursuivis consistent alors à dresser un inventaire des principales activités du processus d'application des mesures de protection de la jeunesse et faire toute proposition concrète susceptible d'améliorer l'efficience et l'efficacité des services d'application des mesures de protection de la jeunesse (Harvey *et al.*, 1992 : 21).

## **SIX THÈMES DISTINCTS EXPRIMENT BIEN LE CONTENU DE CES DEUX RAPPORTS**

### **La production de données fiables**

Un premier aspect de la réflexion de Harvey a trait à la standardisation des principaux outils de collecte de données et à la production d'information fiable et comparable d'un établissement à l'autre. Dans ce rapport, il souligne l'importance pour la DPJ de conserver en tout temps un contrôle étroit de la situation de chaque enfant sous sa responsabilité. Pour ce faire, « [...] des systèmes d'information complets et bien rodés sont nécessaires » (Harvey *et al.*, 1992 : 134). Ces systèmes tiendront compte d'une multitude d'indicateurs : nombre de dossiers attribués ou fermés, taux de récurrence, taux

de respect des échéances (délais d'intervention, révision), charge de cas moyenne par problématique, proportion d'enfants placés et durée moyenne des placements, proportion de situations judiciairisées et d'ententes sur mesure volontaire, nombre d'intervention conjointe avec le réseau, etc. (*Ibid.* 153). La crédibilité des systèmes d'information de protection de la jeunesse est mise en cause. On veut désormais fournir des rétroactions rapides à propos de toutes les étapes critiques du cheminement d'un dossier et produire une information de gestion de qualité supérieure.

### **La productivité des intervenants**

C'est principalement en ayant recours aux estimés des temps moyens requis et en misant sur l'élaboration de protocole qu'on tente d'augmenter substantiellement la productivité des intervenants. Relativement aux temps moyens, on retient des temps de trois jours ouvrables pour le traitement du signalement, quatre jours ouvrables pour l'attente entre le moment de retenir le signalement et l'évaluation, sept jours ouvrables pour l'évaluation et sa conclusion. On propose aussi une durée moyenne d'un an pour le traitement d'un dossier à l'application des mesures, malgré la reconnaissance explicite d'une augmentation importante de la productivité à cette étape due à un accroissement de clientèle, à une augmentation de la judiciarisation, à une détérioration de l'environnement social et à l'absence d'ajout correspondant de personnel à la prise en charge. On mise aussi sur l'élaboration de protocoles de manière à préciser les rôles et les responsabilités de chacun. Si l'on cherche de la sorte à rendre le processus « clair et transparent », on tente aussi d'uniformiser les critères de décisions lors des différentes étapes de l'intervention et d'identifier les « mouvements inutiles » que l'on doit soustraire de la pratique pour mieux accroître la production (Langlois, 1993 : 157).

### **La réduction du placement et de la judiciarisation**

Harvey assure qu'il faut réduire le placement, minimiser sa durée et explorer au préalable toutes les avenues qui peuvent s'offrir, notamment en mobilisant le milieu parental et le réseau des services sociaux. Le placement serait la composante d'une pratique défensive de la part des intervenants, la conséquence d'une vision à courte vue et une gestion facile du risque. Les mesures préconisées pour réduire le recours au placement ont alors trait à l'implication accrue du supérieur immédiat et à l'adoption d'objectifs de gestion, à l'élargissement du comité de placement, à l'utilisation d'indicateurs sur le nombre et la durée des placements, à la détermination d'une fréquence minimale des rencontres avec l'enfant, à l'élaboration de projets d'intervention en situation

de crise ayant explicitement pour but la réduction des placements et de leur durée, etc. Par ailleurs, on fait part des lourdes conséquences de la judiciarisation, notamment sur la durée de l'intervention. Il faut alors réduire le recours trop fréquent à la judiciarisation en s'assurant que les mêmes critères opérationnels président aux décisions en ce sens et en analysant aussi l'attitude ou la motivation de l'intervenant (préférence, prudence ou insécurité de sa part).

### **Le renforcement de l'encadrement**

Selon Harvey, le cadre est le pivot du processus d'intervention et de la détermination des objectifs de l'équipe, bien que son autorité s'exerce en fait dans un contexte où d'autres influences agissent sur les intervenants dont il est responsable. Précisément pour cette raison, on doit renforcer l'intégrité de son lien avec les praticiens en réduisant, entre autres, les interférences dues à l'action des réviseurs ou des avocats, et en misant sur un système serré et cohérent d'encadrement. Pour ce faire, on veut d'abord minimiser à la source les risques d'erreurs dans le choix des candidats en s'appuyant sur un profil type d'intervenant en protection. On propose aussi de recourir systématiquement à certains critères uniformes de décision, d'améliorer le taux d'encadrement en ramenant le ratio cadre / intervenants à un pour huit, d'évaluer le personnel en protection de la jeunesse au moins une fois l'an, de procéder à l'épuration des charges de cas et de s'assurer que la transition entre chaque étape du processus se fasse sans aucune attente.

### **Le développement des ressources humaines**

La diversité et la complexité des situations rencontrées en protection de la jeunesse conjuguées aux lacunes des disciplines propres à chaque intervenant (dont les balises sont plutôt larges et la pratique mal codifiée, selon Harvey) poussent naturellement le professionnel à vouloir approfondir ses connaissances et à se spécialiser. Harvey reconnaît cet état de chose et se montre d'avis que la spécialisation est désirable « parce qu'elle permet une efficacité accrue et une plus grande efficience dans l'intervention » (Harvey, 1992 : 75) tout en donnant une meilleure réponse aux besoins des clients. Par contre, il est conscient que cette dernière risque de réduire la flexibilité nécessaire pour faire face aux fluctuations de la demande en plus de limiter « le recours à des solutions autres que celles privilégiées par les spécialistes d'un domaine donné » (Harvey, 1992 : 140). Pour limiter en partie ces écueils, il suggère que la spécialisation des intervenants et le développement d'expertise touchant l'abandon, la négligence, les troubles de comportement, l'abus physique et

sexuel, tiennent compte préalablement d'un mode de fonctionnement par majeure et mineure. Outre l'amorce d'études sur l'intervention dans les diverses problématiques et la mise en place de mesures visant une large diffusion des expertises (forum, colloque, formation continue, etc.), il propose que soient développés des guides d'intervention relatifs à des problématiques pour lesquelles les intervenants se sentent moins bien outillés.

### **La mise à contribution des partenaires**

Harvey fait aussi le constat qu'il existe un problème de concertation et de communication entre les différents professionnels des services internes de l'établissement. Il propose alors d'établir clairement que la personne autorisée par la DPJ soit la cliente des autres services de l'organisation pour ensuite mettre en œuvre des mécanismes visant à améliorer les rapports avec le contentieux, les services ressources, la Révision et les autres secteurs de travail. Par ailleurs, il fait valoir l'importance de mettre à contribution les intervenants du centre de réadaptation, du CLSC, du milieu scolaire, de l'organisme communautaire, etc., en intensifiant les rapports interétablissements, en explorant la possibilité d'autoriser éventuellement ces intervenants à agir en vertu de la Loi et en misant sur le recours au Plan de services individualisé (PSI). Si Harvey reconnaît que le personnel n'aime pas jouer le rôle de gestionnaire de cas que peut impliquer pour lui l'usage du PSI, sa conviction pourtant est qu'une mise à contribution plus formelle des partenaires pourra, par le PSI, se concrétiser.

En bout de ligne, l'effort de Harvey constituera l'une des composantes d'une réflexion plus globale touchant la problématique jeunesse au Québec. Dans les faits, il se trouve complété par la réflexion de Bouchard en ce qui concerne la perspective « prévention » et un vaste programme d'actions en ce sens pour les dix prochaines années, et celle de Jasmin qui procède, cette fois, à une importante révision législative ayant pour but, notamment, l'adaptation du processus judiciaire aux exigences de l'intervention sociale en protection de la jeunesse. Au moment de devoir préciser les orientations qu'il privilégie en matière jeunesse, le ministère de la Santé et des Services sociaux fait le choix d'intégrer le contenu des trois rapports en question – Harvey, Bouchard et Jasmin – lesquels constituent, à son avis, une source d'inspiration précieuse. « Cet effort d'intégration inclut également les mesures jeunesse annoncées dans le cadre de la réforme ainsi que les politiques ou programmes ministériels reliés à cette clientèle. Les orientations tiennent enfin compte de la Politique de santé et de bien-être du ministère. » (MSSS, 1992 : 7) Au cours du mois d'avril 1992, le ministre dote formellement le système jeunesse de nouvelles orientations (Plan d'actions jeunesse) visant :

- à ramener le domaine de la protection de la jeunesse à sa raison d'être, qui est de venir en aide à une minorité de jeunes dont la sécurité ou le développement est compromis ;
- à faire de la protection de la jeunesse une responsabilité qui mobilise l'ensemble de la collectivité ;
- à permettre une intégration sociale harmonieuse du jeune avec son milieu en plus d'effectuer un virage prévention s'inscrivant dans une perspective de lutte contre la pauvreté.

Les moyens privilégiés par le Plan d'actions jeunesse en ce qui a trait aux aspects administratifs et cliniques du mandat de protection des jeunes touchent alors un vaste ensemble de mesures, comme se doter de systèmes d'information complets et intégrés, épurer les charges de cas, réduire la durée de vie des dossiers, éliminer les listes d'attentes, réduire le placement d'enfants, valoriser le rôle de l'encadrement de premier niveau, miser sur la concertation à l'interne et à l'externe (par le recours à la table d'orientation, au Plan de services individualisé, etc.). Il s'agit en fait de mesures reprises intégralement dans les Rapports Harvey I et II qui ont aujourd'hui plus que jamais force de loi dans le domaine de la protection de la jeunesse.

### **Conditions pour le renouvellement des pratiques**

L'application concrète des mesures issues de la réflexion de Harvey et de ses collaborateurs témoigne d'un effort peu commun de formalisation des opérations de l'intervention sociale susceptible de venir dicter la conduite et de restreindre l'autonomie des professionnels du domaine de la protection de la jeunesse. Elle ravive de la sorte les questions de l'exclusion ou de la participation des intervenants à l'organisation du travail. Peut-on alors parler de renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse et si oui, quelles sont les conditions susceptibles d'en voir l'éclosion ?

S'il faut en croire les premières conclusions d'une recherche que nous avons menée auprès des intervenants de la Direction de la protection de la jeunesse de Québec dans le cadre du programme de doctorat en service social de l'Université Laval (dont la rédaction de thèse est en cours), un tel renouvellement s'observe. Cette recherche porte en fait sur la participation à l'organisation du travail chez le personnel-intervenant d'une Direction de la protection de la jeunesse. Elle vise à mettre en lumière les constellations de facteurs propres à favoriser ou à nuire à cette participation dans un secteur où, fréquemment, l'on affirme qu'il y a peu à dire sur la participation. « Beaucoup ne croient pas possible, en effet, que les professionnels de la DPJ puissent prendre des décisions quant à l'organisation de leur pratique et ce, en raison



du cadre bureaucratique propre à ce type d'établissement ou en raison des impératifs imposés par la Loi.» (Langlois, 1995 : 39) Notre conviction pourtant mise au départ sur le postulat selon lequel le renouvellement des pratiques est possible au sein du secteur public là où la démocratisation des lieux de travail peut s'observer (voir, à ce sujet, la réflexion de Vaillancourt, 1993). Comme pour d'autres milieux de travail complexes, et à certaines conditions, nous constatons que le professionnel peut, de fait, dépasser les limites inhérentes à l'organisation du travail qui le caractérise. Il y arrive en recourant à des stratégies originales qui portent en germe un modèle d'organisation différent souvent mieux adapté aux exigences de la tâche.

Concrètement, par le biais d'entrevues individuelles d'une durée moyenne de deux heures comprenant des questions fermées et ouvertes, nous avons procédé à un inventaire systématique des *expériences de participation* et de leurs caractéristiques associées auprès des deux tiers du personnel-intervenant de la DPJ de Québec. Ces expériences couvrent une période de sept ans, soit entre 1988 et 1995. Elles sont vécues à titre d'individu (dans le cadre d'un rôle formel ou informel), comme groupe (au sein d'une équipe de travail, d'un groupe informel, d'un groupe mandaté par l'établissement, d'un groupe de spécialistes), comme instance représentative (par le biais du syndicat, du conseil multidisciplinaire, du conseil d'administration), ou comme secteur de travail (à l'Accueil physique et téléphonique, à l'Urgence sociale, à l'Évaluation ou à l'Application des mesures). Nous avons alors examiné dans quelle mesure les intervenants pouvaient dire leur mot ou exercer une influence sur des aspects pointus de leur travail touchant l'une ou l'autre des trois formes d'autonomie d'une organisation de type bureaucratique, soit l'autonomie administrative, opérationnelle ou stratégique (Raelin, 1986, 1989). Les aspects propres à l'*autonomie administrative*, qui visent l'administration du processus de production et le contrôle du volume de travail au sein de l'organisation, avaient trait à la gestion de la charge de travail, aux exigences administratives et au support technique et clérical. Les aspects touchant l'*autonomie opérationnelle*, reliés plutôt à la livraison de la prestation de service et à la compétence professionnelle qui s'y rattache, concernaient cette fois la formation et le perfectionnement, la spécialisation par problématique et le support clinique. Les aspects touchant l'*autonomie stratégique*, dont le rôle est de déterminer les objectifs et les politiques de l'organisation en plus d'assurer une action complémentaire avec les partenaires, concernaient les pratiques relatives à la concertation avec les partenaires se situant à l'extérieur de l'organisation, ou bien à l'intérieur, comme c'est le cas avec la Révision, le Contentieux, les comités de placement et d'admission et les autres secteurs de travail. Enfin, nous avons précisé quatre niveaux de participation (*déterministe, intégratrice, responsabilisante et interactionniste*) propre à quatre modes de gestion (*autoritaire, directif, d'appui et*

démocratique), lesquels expriment deux tendances nettes et opposées : celle d'une participation subordonnée au projet patronal et celle d'une participation dite « autonome et indépendante » (Lapointe et Bélanger, 1994).

Il nous est apparu que trois conditions indissociables influent positivement sur la participation à l'organisation du travail : 1) un mode de fonctionnement par petit groupe autonome, 2) une spécialisation accrue de ces groupes par problématique, 3) une action concertée avec l'environnement et le milieu.

### 1. *Un mode de fonctionnement par petit groupe autonome*

Depuis quelques décennies déjà, nombre d'auteurs constatent que c'est avec le groupe autonome de travail que la rupture est la plus complète avec le taylorisme (Paquin, 1986 : 45-54), cette organisation hiérarchisée caractérisée par une forte spécialisation tant à la verticale qu'à l'horizontale. Le fonctionnement collégial des groupes autonomes oppose d'abord une conception qui retient, comme unité de base de l'organisation, le groupe de travail plutôt que l'individu. De plus, il s'avère l'approche la plus concluante lorsque nous avons affaire à une production de services sujette à de nombreuses incertitudes (au regard des transactions et de la conversion de la demande en prestation de services) et que nous constatons une forte interdépendance entre les tâches où de fréquents échanges d'information sont requis. Un groupe peut être qualifié d'autonome s'il est en mesure de contrôler et de différencier sa tâche, ainsi que de contrôler sa frontière.

*Le contrôle de la tâche* renvoie alors à la possibilité pour les employés de modifier la prestation de services grâce à une liberté de choix concernant les méthodes de travail, la gestion de la charge de travail et les changements qu'impose le feed-back fourni sur la performance du groupe. *La différenciation de la tâche* exprime la possibilité de former une tâche plus complète. « En groupant ensemble les tâches interdépendantes dans une même unité, la coopération techniquement requise est facilitée de même que le contrôle des variances, puisque celles-ci vont se situer davantage à l'intérieur des frontières du groupe plutôt qu'être répercutées d'un groupe à l'autre. » (Cumming, cité dans Paquin, 1986 : 152) *Le contrôle de la frontière* a trait à l'influence exercée par les employés dans les transactions du groupe avec l'environnement. Il mise pour l'essentiel sur une interaction et une réflexion soutenue avec les composantes de cet environnement (gestionnaires, services supports, organismes du milieu, population-bénéficiaire, etc.). Parmi les diverses formes de petits groupes que nous avons été à même d'observer dans le cadre de notre recherche, le groupe de spécialistes a pu correspondre pour certaines périodes à cette large définition, différemment de l'équipe de travail, du groupe informel ou du groupe mandaté.

## 2. *Une spécialisation accrue de ces groupes par problématique*

Il ne suffit pas de garantir l'autonomie nécessaire au groupe pour qu'il exerce adéquatement son action ; nous observons qu'il faut aussi considérer l'importance d'une spécialisation accrue par problématique. Rappelons que le champ des problèmes couverts par la *Loi sur la protection de la jeunesse* se trouve fort diversifié. Toute tentative de vouloir maîtriser simultanément l'ensemble des dimensions propres à ces problématiques risque en fait d'être vouée à l'échec. La complexité croissante des situations et des interventions qui leur correspondent, à la fois sur le plan clinique et légal, constitue une incitation supplémentaire à recourir à la spécialisation par problématique. Par contre, il n'y a pas que des avantages à privilégier cette option. On voit que la constitution de groupes de spécialistes autonomes fait aussi apparaître son cortège de problèmes. Outre la flexibilité réduite pour faire face aux fluctuations de la demande dont nous parle Harvey, on observe des problèmes essentiels de contrôle, de coordination et d'innovation pour l'organisation. Si l'autonomie du groupe de spécialistes va s'accroissant, quels moyens aurons-nous « de corriger les déficiences sur lesquelles les professionnels eux-mêmes choisissent de fermer les yeux ? » (Mintzberg, 1982 : 329) Si les professionnels se concentrent sur le programme d'intervention qui leur plaît le plus, comment empêcher que ceux-ci confondent les besoins de leurs clients avec ce qu'ils ont à leur offrir, ou même empêcher qu'ils excluent, sans en débattre, les approches privilégiées par d'autres professionnels tout aussi qualifiés ? Un nouveau constat s'impose : le renouvellement des pratiques et les innovations dépendent aussi de l'action concertée avec l'environnement et le milieu.

## 3. *Une action concertée avec l'environnement et le milieu*

En plus des problèmes de communication entre les différents services internes de la DPJ, une complication apparaît avec les interactions « tumultueuses » entre les divers intervenants œuvrant auprès des mêmes clientèles. Précisons que cette clientèle se trouve aux prises avec des situations lourdes et souvent chroniques, dont l'état de détérioration avancé exige notamment la présence d'une multiplicité de dispensateurs de services sur des périodes plus ou moins longues (de quelques mois à quelques années). La nécessité d'harmoniser toutes ces interventions entre elles se bute alors rapidement à la sectorisation des services, au manque de concertation et de complémentarité, aux chevauchements et à l'ambiguïté des rôles. Néanmoins, nous avons été à même de constater que le service rendu par divers groupes de spécialistes mettait d'abord un terme à la difficulté posée par l'ambiguïté des rôles. L'approfondissement des connaissances auquel se livrent les spécialistes constitue un véritable enrichissement pour l'organisation et ses partenaires au moment

de devoir définir le service et les frontières du service. En second lieu, nous observons que la contribution pointue et originale du groupe de spécialistes (qui vise la résolution d'un problème complexe) suscite un puissant intérêt, controversé ou non, auprès tout autant de la population-bénéficiaire que des collègues de travail et des gestionnaires, des partenaires du réseau et du hors-réseau, des instances de la régie régionale ou du ministère. Si le groupe de spécialistes accepte de s'ouvrir sur son environnement, on voit surgir avec l'intérêt qu'il suscite des échanges qui n'auraient pas eu lieu, des alliances en vue de la promotion d'une réponse mieux adaptée aux besoins du client et, dans le meilleur des scénarios, une authentique action concertée de la part des principaux partenaires. En retour, cette action concertée contribue à renforcer l'autodiscipline du groupe de spécialistes, à assurer son autorégulation ainsi qu'à fournir une protection fiable contre toutes manœuvres politiques hostiles à son endroit.

## EN GUISE DE CONCLUSION

De la dernière moitié des années 1980 jusqu'aux importantes transformations structurelles que nous avons connues à partir de 1993 avec le démantèlement des Centres de services sociaux, nombre de bouleversements ont marqué le domaine de la protection de la jeunesse : la constitution, en 1993, des Centres de protection à l'enfance et à la jeunesse (CPEJ) et des centres de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA) sous la responsabilité d'un seul conseil d'administration ; l'amorce des fusions, en 1994, de ces établissements de protection et de réadaptation qui deviendront les actuels centres jeunesse ; le redéploiement des effectifs, en 1996-1997, qui vient assurer désormais une distribution des services sur une base sous-régionale (territorialité) ; les compressions, en cascade, au cours de cette même période. Les professionnels de la protection de la jeunesse conjuguent dès lors avec des conditions d'exercice qui mettent résolument en cause l'expertise chèrement acquise ainsi que la spécificité du mandat psychosocial qui leur est propre.

Si la transition n'apparaît pas rose, elle porte malgré tout en elle de réelles possibilités pour le renouvellement des pratiques. C'est le cas à partir du moment où elle permet de repenser le mode de fonctionnement et l'autonomie des équipes au sein des bureaux sous-régionaux, dès l'instant où elle assure le maintien et le développement de l'expertise des professionnels tandis que le service se réorganise ou lorsque le partenariat devient l'expression d'intervenants-spécialistes soucieux de s'adapter aux besoins du bénéficiaire par l'action concertée avec l'environnement et le milieu. Comme Lipietz (1990), souhaitons que ces bouleversements fassent apparaître la nécessité

d'une transformation des rapports dans le travail vers une plus grande maîtrise des producteurs sur leur activité et la nécessité d'une évolution vers des formes de démocratie de base, plus organiques et moins « déléгатives ». « Cela suppose le face à face, le contact, la négociation à la base [...] la confrontation directe des ressources, des savoirs-faires, de l'esprit d'initiative, de l'imagination d'une part, et, d'autre part, l'inventaire des besoins non satisfaits, des compromis nécessaires. » (Lipietz, 1990 : 116-117)

## Bibliographie

- BEAUDOIN, ANDRÉ (1987). *Le champ des services sociaux dans la politique sociale au Québec*, Synthèse critique numéro 38, Commission d'Enquête sur les Services de Santé et les Services sociaux, Québec, Les Publications du Québec.
- DELEURY, Edith, RIVET, Michèle et Jocelyn LINDSAY (1978). « Historique et analyse de la Loi de la protection de la jeunesse », *Intervention*, n° 52, été, 22-33.
- GROUPE DE TRAVAIL POUR LES JEUNES (1991). *Un Québec fou de ses enfants* (Rapport Bouchard), Ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec.
- GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉVALUATION DE LA LOI SUR LA PROTECTION DE LA JEUNESSE (1992). *La protection sur mesure... plus qu'une loi* (Rapport Jasmin), Ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec.
- HARVEY, Jean et al. (1992). *La protection sur mesure : un projet collectif*, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Montréal.
- HARVEY, Jean et al. (1988). *Rapport sur l'analyse des activités de réception et de traitement des signalements, d'évaluation et d'orientation en protection de la jeunesse*, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Montréal.
- LANGLOIS, Paul (1995). *Appartenance au milieu et militance : Problème éthique pour la recherche*, Actes de la journée du doctorat en Service social tenue le 11 novembre 1994, Laboratoire de recherche, École de service social, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Sainte-Foy.
- LANGLOIS, Paul (1993). « Révolution Harvey en protection de la jeunesse : quand la gestion parle au nom de la profession », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n° 2, automne, 155-159.
- LANGLOIS, Paul (1991). « Protection de la jeunesse : un modèle contre-productif sur le plan social », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 1, printemps, 193-196.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER (1994). « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », Version modifiée d'une communication présentée au colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, du 20 au 23 juin, Université Laval, Sainte-Foy.
- LESEMANN, Frédéric (1980). *Le service social et l'État : la remise en question du service social dans le contexte étatique actuel*, Conférence d'ouverture du congrès annuel de l'ACCESS, 2 juin, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- LPIETZ, Alain (1990). « Après fordisme et démocratie », *Les Temps modernes*, n° 524, mars, 97-121.

- MAYER, Robert et Lionel GROULX (1987). *Synthèse critique de la littérature sur l'évolution des services sociaux au Québec depuis 1960, Synthèse critique numéro 42*, Commission d'Enquête sur les Services de Santé et les Services sociaux, Québec, Les Publications du Québec.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1992). *Maintenant et pour l'Avenir... La Jeunesse*, Québec.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- PAQUIN, Michel (1986). *L'organisation du travail*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc inc.
- RAELIN, Joseph A. (1989). « An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals », *The Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 3, 216-228.
- RAELIN, Joseph A. (1986). *The Clash of Culture: Managers and Professionals*, Boston, Harvard Business School Press.
- VAILLANCOURT, Yves (1993). « Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n° 1, 1-14.