



## Honneur aux rebelles

Jean-Pierre Deslauriers

Volume 38, numéro 2-3, 1989

Les politiques sociales

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/706441ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/706441ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

École de service social de l'Université Laval

ISSN

1708-1734 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Deslauriers, J.-P. (1989). Honneur aux rebelles. *Service social*, 38(2-3), 263–269.  
<https://doi.org/10.7202/706441ar>

Résumé de l'article

S'en prenant au monde politique qu'il fait rimer avec hiérarchique-technocratique-bureaucratique, l'auteur montre quelle énergie les travailleuses sociales doivent déployer pour ne pas se laisser piéger dans le filet des contraintes, contrôles, directives et pratiques standardisées. Il rend hommage aux « rebelles » qui croient avoir leur mot à dire dans la réalité sociale et qui pensent à innover, tentent des expériences nouvelles et cherchent à concevoir un ordre des choses différent dans l'élaboration et la diffusion des politiques sociales.

# COMMENTAIRES ET DOCUMENTS

DESLAURIERS, Jean-Pierre, professeur  
au Département des Sciences  
humaines, Université du Québec à  
Chicoutimi.

## Honneur aux rebelles

*Jean-Pierre Deslauriers*

Les travailleuses sociales\* disposent d'une vaste connaissance de la condition humaine et de ses vicissitudes : elles voient défiler devant elles presque tous les exemples de la détresse de leurs semblables. Pourtant, lorsqu'elles doivent appliquer les politiques sociales, elles s'y sentent souvent étrangères. De fait, la discipline de travail social est confrontée depuis longtemps à cette épineuse question : comment traduire en politique générale l'expérience concrète des praticiennes ?

Commençons par l'élaboration des politiques sociales. Tout d'abord, le politicien grand ou petit est principalement intéressé par une chose, et peut-être même par une seule : le pouvoir. Il prendra le moyen qui l'aidera à se maintenir en selle et négligera le reste. Le politicien se préoccupe donc des aspects électoralement rentables de ses décisions, et il essaie de tirer profit de la visibilité des problèmes sociaux. Une série d'articles sur un thème accrocheur, publiés dans un quotidien, risquent de retenir davantage son attention que l'expérience pratique de milliers d'intervenantes.

Prenons par exemple la liste d'attente dans les centres de services sociaux. Grâce à quelques tours de passe-passe, elle a été presque

éliminée. Pourquoi ? Parce que la ministre ne voulait plus en entendre parler ! Qu'on engage un MBA, qu'on règle la question, et que ça saute ! Dorénavant, les personnes sont vues, rencontrées, enregistrées, classées. Elles ne reçoivent pas nécessairement les services auxquels elles ont droit mais elles n'attendent plus dehors. On systématise les délais et on repousse le goulot d'étranglement plus loin mais ça ne fait rien : le politicien pourra prétendre que grâce à ses « efforts », la liste d'attente est presque disparue. Bravo ! on votera pour vous.

Le politicien réduit sa pensée en slogans, et il laisse aux technocrates le soin de les traduire en directives. Certes, on consulte bien les employés et les dirigeants lorsque vient le temps de modifier les politiques, mais seulement pour la forme : on ne tient pas compte de leurs opinions. Au cours des dernières années, les travailleuses sociales ont été plus que jamais présentes à ce haut niveau d'exécution technocratique. Contrairement à ce que plusieurs espéraient, leur présence n'a pas infléchi le cours des événements : elles aussi ont collaboré à l'étatisation des services sociaux.

Enfin, de ce temps-ci plus que jamais, le politicien n'a pas une très haute opinion des membres de la fonction publique auxquels est associée la praticienne sociale. Depuis le tournant des années 1980, le gouvernement entretient dans le public une campagne de mépris à l'égard de ses employées. On s'en aperçoit surtout lorsque vient le temps de négocier les conventions collectives : les fonctionnaires seraient supposément toujours trop bien payés et trop gourmands. Vraiment, l'univers du politicien et de la praticienne sont deux mondes bien différents.

Le contexte de la pratique en travail social s'est grandement transformé au cours des dernières années. Si la décennie des années 1960 a été celle de la réforme de l'éducation, les années 1970 ont été celles de la réforme des services de santé et des services sociaux. En particulier, l'adoption de la loi de la protection de la jeunesse a exercé une influence déterminante : elle a imposé à la pratique une tournure légale et juridique qui s'est très tôt avérée une étouffante contrainte. Il y a dix ans, on faisait autre chose que de la protection dans les centres de services sociaux, mais maintenant, on ne fait plus que ça.

Les problèmes financiers des États se répercutent sur les effectifs des services sociaux : on embauche plus lentement qu'avant, il y a moins de sang neuf, et ceux qui sont en place vieillissent. Les praticiennes ressentent davantage la pression politique : elles ont vu leur charge de travail augmentée et la cadence accélérée. Il faut courir au plus pressé, réussir l'impossible, et que ça marche. Pendant ce temps, les problèmes sociaux s'amplifient : après quelques décades de prospérité, la pauvreté est plus cruellement ressentie ; le stress de

la vie rend la santé mentale plus fragile. Dans ces conditions, la prévention est un mot en voie de disparition du vocabulaire courant tellement la demande de services dépasse l'offre, et on va au plus pressant.

On pouvait penser que ce contexte difficile susciterait de nouvelles approches pour faire face à la musique mais la pratique n'a guère évolué pour autant : on continue de recevoir les clients un à un dans le bureau, à la queue leu leu, file interminable de la détresse humaine. Et le gestionnaire, dans tout ça ? Il est courant dans certains milieux de dire que sa marge de manœuvre est inexistante et qu'il est tout aussi lié par les directives du ministère que la praticienne. Cette assertion a du vrai : l'État encadre tout le monde, établissements y compris. Cependant, il reste qu'en dépit des contraintes, le gestionnaire peut faire des choix, favoriser telle ou telle orientation, tenter telle ou telle expérience, réallouer les ressources et changer de cap. L'État exerce certainement une grande influence et il a son mot à dire mais il ne dit pas tout; entre ce qui est écrit et ce qui ne l'est pas, il y a place pour le jugement et le changement. De fait, on note des différences de gestion entre les établissements, même soumis à des directives générales semblables. Certains sont plus ouverts, d'autres moins.

La gestion des services sociaux s'est développée selon le mode bureaucratique. On sait que ce type d'organisation se caractérise par la distribution inégale du pouvoir et par la présence d'une hiérarchie. La bureaucratie a envahi le champ de la pratique : elle programme et décide de ce que les praticiennes feront ou non. Un comité national ou régional est-il formé pour élaborer une politique générale, on y délèguera un cadre plutôt qu'une praticienne. Elles sont écartées de l'élaboration de programmes, de la planification et de la conceptualisation.

Pour étendre et consolider son pouvoir, la bureaucratie recourt à une vieille technique qui a fait merveille dans l'industrie : la taylorisation du travail. Les administrateurs bureaucrates se comportent comme des ingénieurs : à l'intérieur de chaque établissement, les praticiennes sont des techniciennes qui doivent réaliser une partie de la tâche, une tâche morcelée qui n'a pas toujours de sens en elle-même mais seulement par rapport à l'ensemble qu'elles ne contrôlent pas. On ne te demande pas de critiquer la formule mais de la remplir. Comme on leur dit parfois, tu n'es pas payée pour penser. Et de fait, tu voudrais critiquer que tu n'aurais ni le temps ni le goût : tu es trop occupée. Le même processus se retrouve dans le réseau : chaque établissement fait une partie de la tâche et refile le cas à l'autre. La pratique est devenue morcelée, divisée, compartimentée, comme le travail à la chaîne.

On a d'abord expérimenté la taylorisation à l'hôpital : combien de temps faut-il pour laver un malade ? On chronomètre, et le tour est joué. Veut-il se confier ? La préposée aux bénéficiaires n'a pas le temps de s'y arrêter : si elle y pense, elle demandera tantôt que quelqu'un d'autre aille rencontrer le malade. La même technique est maintenant appliquée à la protection de la jeunesse : selon les dernières directives, l'évaluation d'une demande de protection ne doit pas prendre plus de trois jours. Pour plus de sûreté, suivez le guide. La gérontologie n'y échappe pas : par exemple, comment évaluer en quinze minutes le jugement de la personne âgée ? Pourquoi pas vingt, ou cinq ? Ainsi en ont décidé les ingénieurs de l'efficacité. Laissez à lui-même, ce processus n'a pas de limites.

La hiérarchie ne pêche pas par excès de réflexion, c'est là son moindre défaut. Au début, on avait pensé confier ce rôle à la direction des services professionnels; cette instance devait écrire, susciter des initiatives, proposer des idées, réfléchir, bref, soutenir la pratique. De fait, le travail fut amorcé mais l'enveloppe budgétaire n'étant pas protégée, les ressources financières furent réallouées ailleurs dès que les premières restrictions se firent sentir. Comme résultat, l'organisation des services sociaux tend à devenir ce que deviennent toutes les bureaucraties : une structure sans vie, alourdie par son poids, et toute préoccupée à se maintenir debout.

À la longue, la standardisation de la pratique finit par modeler la façon de penser, car elle est aussi un cadre d'endoctrinement. À force de mettre l'accent sur les enfants abusés, on en vient à oublier que leurs parents sont aussi des victimes, et non seulement des abuseurs. Le travail rétrécit le champ de la conscience : quand tout se passe entre les quatre murs du bureau, que l'intervenante est isolée, débordée, souvent sans ressources d'appoint, elle n'a pas le temps de faire de l'analyse ! Il lui faut agir.

Les écologistes ont mis de l'avant le slogan « Penser globalement, agir localement ». Ce mot est juste en autant qu'une action plus limitée se rattache à une idée générale. Par contre, l'inverse peut se produire : agir localement peut amener à penser localement, et la psychologie est un bel exemple de ce *penser localement*. À un moment donné, la praticienne en vient à se dire : « Que le diable emporte la situation générale : si je réussis avec quelques cas, ça fera ça de pris ». C'est ainsi que si des éléments de sociologie et de politique font partie du cadre d'analyse du travail social, le contexte d'intervention appelle la psychologie. À force d'être submergé dans le quotidien, on en vient à négliger l'ensemble et à rétrécir son champ d'action. Ce qu'on fait est plus important que ce qu'on dit.

Malgré tout, la praticienne conserve un espace d'autonomie, bien que limité et érodé par la taylorisation. Elle peut parfois freiner le

nombre d'entrevues qu'on lui demande de faire et contrôler leur contenu. Même si les politiques générales lui échappent, elle conserve encore un peu de pouvoir dans son bureau. Lorsque la praticienne pense et dit : « C'est mon cas », il ne faut pas y voir seulement un réflexe corporatif, c'est aussi une sorte de résistance passive et l'affirmation de ce qu'il lui reste de liberté.

Dans ces conditions, comment les intervenantes voient-elles leur avenir ? Bon nombre d'entre elles ne se voient pas pratiquer tout le temps, c'est trop dur. On aspire donc à faire autre chose et à sortir du champ, aller enseigner par exemple. C'est parfois possible de devenir spécialiste dans l'une ou l'autre thérapie à la mode; on maîtrise un petit territoire qu'on essaie d'agrandir à l'intérieur de l'organisation. D'autres adhèrent à l'idéologie de l'organisation et reluquent une carrière administrative; on pense à devenir petit boss lorsqu'il y aura des ouvertures. Certaines songent à la pratique privée : le petit bureau dans sa cave en fait rêver plus d'une. Mais pour celle qui ne rêve ni de la pratique privée ni de la hiérarchie, la vie peut être plus difficile.

C'est ainsi que beaucoup ne croient plus tellement en ce qu'elles font : le feu sacré est chose du passé, elles n'ont plus le sentiment d'être compétentes ni la conviction que ce qu'elles font a de l'importance. N'en fais pas trop et tais-toi: laisse les autres décider, et s'ils se cassent la gueule, tant mieux. Ainsi, tu auras la paix. On essaie de se trouver un petit coin tranquille pour ne pas se faire écœurer. On est moins payé mais on ne fait pas d'ulcère ni de crise du foie.

Que des praticiennes se contentent de gérer leurs cas, voilà qui n'est pas étonnant : elles se conforment simplement à ce qu'on attend d'elles. Les gestionnaires préfèrent une main-d'œuvre docile et peu créatrice à une autre plus innovatrice mais qui a la bougeotte. On aime les praticiennes ordonnées, troublées par la justice mais pas trop, qui comprennent bien ce que l'organisation comprend. Toutefois, ces arrangements ne leurrent personne. Le rapport de la Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux a relevé la profonde insatisfaction des employées des services sociaux. Comme tout le monde, elles aimeraient apprendre, changer, évoluer, devenir compétentes, être reconnues, être efficaces.

Ce n'est pas aisé d'implanter de nouvelles pratiques qui sortent des sentiers battus de l'approche individuelle. Que cette approche soit privilégiée provient d'abord de son efficacité immédiate : à court terme, c'est plus facile d'intervenir sur l'individu que sur ses conditions de vie. De plus, aussi bien le dire, la pratique individuelle fait l'affaire des gestionnaires; elle est plus connue, plus familière, plus facilement contrôlable et vérifiable. Autant de cas et d'entrevues, ça se comptabilise. Par contre, le travail communautaire est une sorte

de *no man's land* qu'on arpente avec prudence; si on ne recourt pas à l'approche individuelle, il faut prouver noir sur blanc que ça en vaut le coup. Quand une initiative n'est pas comprise dans la définition des tâches, ça prend permission sur permission. Tout doit être approuvé, sanctionné, vérifié.

Qu'il y en ait encore qui pensent à innover et à tenter des expériences nouvelles, voilà qui témoigne une fois de plus de la force de la vie. Car il y a encore des praticiennes qui « essaient des affaires », à bout de bras, sur leur temps de loisir, parfois sur leur santé. La créativité, c'est un surplus dont la bureaucratie ne tient pas compte et il ne faut pas non plus se fier là-dessus pour obtenir une promotion.

Ces nouvelles pratiques ne sont habituellement pas soutenues et demeurent fragiles parce qu'elles reposent souvent sur les épaules d'une ou deux personnes. Si l'animatrice s'en va, est malade, ou est transférée, l'expérience est en danger et risque de tomber à l'eau. Ces innovations ne sont pas connues ou le sont peu, ne sont pas publicisées, ni évaluées. L'organisation s'y intéresse mais en autant que ce soit immédiatement rentable. Par contre, l'organisation est rarement intéressée à transformer la pratique à partir de ces essais, fussent-ils concluants.

Les praticiennes inventives ont une pratique délinquante : elles quémangent, dérangent, empêchent de tourner en rond. Elles font leurs affaires par en-dessous, par à côté. Ça choque au commencement, mais quand le patron s'aperçoit que ça va bien, ça se tasse : il peut ajouter ça à son rapport annuel. Sinon, elles font tout ce qu'elles peuvent pour le convaincre de la possibilité d'un changement. Elles croient à ce qu'elles font et ont le sentiment que si elles n'agissaient pas ainsi, il leur manquerait quelque chose.

Pour amener le changement, il est nécessaire de varier la stratégie : le patron n'en a pas le monopole et tout le monde peut en tirer profit. On a bien sûr utilisé la stratégie syndicale, mais comme le syndicat s'est intéressé aux conditions de travail plutôt qu'aux conditions de pratique, il a eu peu d'impact sur le travail professionnel quotidien des praticiennes. De plus, il a parfois contribué à installer une cristallisation inutile : l'opposition pure et dure n'est pas toujours la plus efficace. Par exemple, le conseil consultatif du personnel clinique a été utilisé avec succès par quelques praticiennes pour apporter de la nouveauté.

Une autre stratégie est celle d'activités parallèles. Beaucoup de personnes ont déserté l'organisation et essaient d'utiliser ces activités comme soupape; plutôt que de combattre à l'intérieur, on les retrouve en dehors, dans des activités bénévoles, hors cadre. Si on étudiait la situation de ce point de vue, on s'apercevrait que beaucoup

de travailleuses sociales ont été à l'origine de plusieurs regroupements, associations, organisations de services. Elles ne sont pas toujours identifiées comme telles parce qu'elles se défilent et se retirent en douce alors que d'autres s'emparent de l'idée.

La stratégie de changement nécessite souplesse et adaptation; elle requiert des alliances et des compromis sans perdre de vue les objectifs à long terme. La hiérarchie n'est pas toujours aussi monolithique qu'il ne semble : il faut savoir utiliser la bonne volonté quand elle se présente, profiter des circonstances et du *timing*, jouer de la carotte et du bâton. L'influence s'exerce de plusieurs façons.

Mais que font les chercheurs pendant ce temps ? La production intellectuelle provenant des écoles, modules, départements de travail social a été impressionnante au cours des dernières années, mais le chercheur est plus intéressé par l'aspect théorique que pratique des questions sociales. Lorsqu'il « descend » dans la pratique, c'est souvent pour ajouter à la longue liste des récriminations dont les praticiennes sont déjà abreuvées. Tant et si bien que la praticienne se sent regardée de haut par le chercheur parce que peu de travaux ont été effectués pour l'aider à solutionner des problèmes pratiques. Il est à espérer que se développe ce que Jack Rothman appelait une tradition de recherche d'application. Ce terme désigne une recherche appliquée qui se fait du point de vue de la pratique plutôt que de la théorie. Ce serait la contribution des chercheurs au développement de nouvelles pratiques et de nouvelles politiques sociales.

On peut bien rêver de se retrouver en haut de l'échelle du pouvoir et de transformer la pratique par décret, mais c'est une illusion; l'expérience a démontré plus d'une fois que le changement sourd de la réalité, des problèmes, des aspirations des personnes. Or, la force du travail social est dans la pratique, dans la méso-structure, le communautaire, les médiations qui allient l'individuel et le social. C'est là que les idées peuvent germer et être expérimentées pour influencer ensuite les politiques sociales, par la base. Ceci dit, tant que la hiérarchie et la technocratie domineront, il est à craindre que l'expérience des praticiennes continue à tort d'être négligée.

Cependant, il ne faut pas sous-estimer la force des expériences limitées, mais prometteuses quand elles surgissent au bon moment; il suffit parfois d'une étincelle pour mettre le feu du changement au vétuste appareil bureaucratique. En attendant ce beau jour, il faut déceler les aspérités de la pratique et leur donner autant d'importance qu'à l'uniformité. Honneur aux rebelles.

### Note

\* Pour respecter l'intention de l'auteur, ce texte est féminisé.