



# Les regroupements professionnels, un outil démocratique de développement qui se heurte aux forces homéostatiques

Francine Sénécal Brooks

Volume 40, numéro 2, 1991

Formation et évolution de la pratique en travail social

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/706528ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/706528ar>

[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

Brooks, F. S. (1991). Les regroupements professionnels, un outil démocratique de développement qui se heurte aux forces homéostatiques. *Service social*, 40(2), 77-88. <https://doi.org/10.7202/706528ar>

Résumé de l'article

Les regroupements professionnels, comme outil démocratique de formation et de développement professionnel, sont inspirés de la méthode des cercles de qualité introduite dans les entreprises privées qui utilise la gestion participative comme moyen de développement des ressources humaines. Cette méthode appliquée aux systèmes comme les centres de services sociaux comporte des aspects intéressants et s'avère d'une certaine efficacité pour la formation et l'évolution professionnelle. Elle fait cependant face aux règles et aux jeux de rivalité présents dans les organisations de travail.

Francine Sénécal Brooks, travailleuse sociale, conseillère en développement professionnel à la Direction des services professionnels, au Centre de services sociaux Richelieu.

## **Les regroupements professionnels, un outil démocratique de développement qui se heurte aux forces homéostatiques**

*Francine Sénécal Brooks*

Depuis plus de dix ans, on assiste à une évolution rapide, sinon à une révolution de la pratique du service social. On peut voir des réactions et entendre les discours des praticiens sociaux qui expriment le sentiment d'être dépossédés de leur pratique, d'être encadrés de manière différente, de subir une perte de considération de leur action clinique et d'être évalués selon des critères nouveaux, sous l'angle des valeurs appartenant à une génération de professionnels dont la pratique semble répondre aux principes de la gestion moderne.

Dès lors, on perçoit une forme de mutation dans la pratique de l'encadrement en service social, une mutation qui semble aller contre la culture de la profession qui se heurte maintenant à la culture de la gestion. Deux recherches ont particulièrement souligné cette situation; entre autres constats, elles font ressortir que les praticiens perçoivent que les gens responsables de l'encadrement leur imposent une pratique différente de celle qu'ils conçoivent et qu'ils sont de simples exécutants dans un modèle de distribution de services organisé et pensé par des gestionnaires qui semblent plus soucieux des normes structurelles et administratives que des normes de la pratique professionnelle.

Laforest et Redjeb disent :

Notre problématique basée essentiellement sur le rapport dualiste structure/pratique s'inscrit dans le débat fondamental présent dans toutes sociétés ayant adopté les courants de la gestion moderne. Dès

lors les pratiques de gestion par la technique se heurtent sans cesse aux pratiques déjà existantes...<sup>1</sup>

Lesemann et Renaud écrivent :

Un des axes concerne l'organisation du travail fondée sur la répartition des fonctions de conception, de gestion et d'encadrement d'une part, et d'exécution des tâches d'autre part; c'est ce qu'on appelle la division du travail (rapport dominant-dominé)<sup>2</sup>.

Cette division gestion-pratique fait naître des sentiments de perte et d'impuissance, elle institue un rapport d'opposition qui peut affecter l'efficacité générale des praticiens et des cadres. Pour contrer cet état de malaise et pour résoudre d'autres problèmes d'encadrement qui lui sont propres (dispersion du personnel sur un vaste territoire), le Centre de services sociaux Richelieu a tenté la mise en place d'une solution à deux volets. Le premier volet était la spécialisation, le second, l'implantation de regroupements professionnels. C'est ce deuxième volet que le présent article traitera.

## **Les regroupements professionnels : une approche de groupe inspirée des cercles de qualité**

La formule des regroupements professionnels s'appuie sur les principes suivants : donner de l'importance aux personnes, encourager leurs capacités créatrices et favoriser le développement professionnel par le partage des connaissances et du savoir-faire.

Les professionnels qui font l'objet de l'encadrement dans les centres de services sociaux sont eux-mêmes des réservoirs de connaissances. Il faut donc puiser à même ces ressources et constituer un réseau d'évaluation et de soutien car « Toute circonstance, aussi minime soit-elle, permettant d'impliquer les gens dans leur travail au sens large du terme est une occasion d'entraîner » (Peter et Austin, 1985).

Aussi, il apparaissait pertinent de s'inspirer de la méthode des cercles de qualité et des approches de groupes utilisées en sciences humaines.

### **Les cercles de qualité**

Les cercles de qualité sont une méthode de gestion participative utilisée dans les entreprises dans le but d'accroître leur efficacité et d'employer de façon maximale le potentiel de leurs ressources humaines. Les cercles poursuivent généralement des objectifs opérationnels, relationnels et, finalement, des objectifs d'intégration et

d'adhésion<sup>3</sup>. Le volontariat constitue l'essence même des cercles. La libre adhésion doit être énoncée explicitement et maintenue. Les cercles sont des groupes composés de trois à douze membres d'une même unité de travail. Habituellement animé par le responsable hiérarchique, le groupe se réunit à intervalles réguliers, soit toutes les semaines, tous les quinze jours ou tous les mois pendant les heures normales de travail, pour une période qui peut varier entre une et trois heures. Les membres ou le responsable peuvent y inviter un expert ou une personne-ressource en fonction des besoins du groupe.

Le groupe détermine son objet de travail, son plan et ses objectifs; ainsi, il définit lui-même les problèmes à résoudre, analyse la situation problématique, définit sa stratégie d'action, recherche et propose des solutions puis vérifie et contrôle les résultats des solutions acceptées par l'entreprise et mises en application.

Enfin, les cercles n'ont pas le pouvoir de décision sur l'objet final; ils peuvent suggérer, souligner, recommander et détiennent donc un pouvoir d'influence lié à la compétence professionnelle ou technique de ses membres, pouvoir que l'on retrouve dans l'organisation des bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1982).

## Les groupes en sciences humaines

Depuis fort longtemps les sciences humaines utilisent le groupe comme moyen d'intervention. Selon Shiburani :

Un groupe peut être considéré comme tout ensemble de personnes capable d'une action consistante et coordonnée qui est consciemment ou inconsciemment dirigée vers quelques objectifs communs dont l'atteinte apporte certaines gratifications à tous les participants<sup>4</sup>.

Lifton rapporte les cinq caractéristiques du groupe selon Loeser, à savoir :

1. Une interaction dynamique entre les membres;
2. un but commun;
3. une relation entre la dimension du groupe et sa fonction;
4. une intention et un accord;
5. une capacité d'auto-direction<sup>5</sup>.

De plus, selon Hygman Weiner, il y a un lien entre l'action sociale et la santé psychologique individuelle. Ainsi le groupe permet de maintenir la personne en santé mentalement. La participation active à un groupe de développement permet de satisfaire les besoins de réalisation de soi et est une source de gratification.

## Les regroupements professionnels : ce qu'ils sont

Les professionnels ont été regroupés selon la nature des cas qui composaient la majeure partie de leur charge de travail, et un mode de fonctionnement semblable à celui des cercles de qualité a été adopté, reconnaissant ainsi l'expertise des travailleurs en matière de résolution des problèmes particuliers à leur tâche. Il apparaissait probable que les regroupements concilieraient l'objectif de l'administration de développer la spécialisation et l'objectif des praticiens d'enrichir leur pratique professionnelle selon leurs aspirations.

La méthode des cercles de qualité se rapproche des groupes d'action sociale ou de résolution de problèmes; elle comporte aussi des éléments des groupes de croissance et fonctionne d'une manière semblable au groupe de réciprocité. Elle se fonde sur quatre axiomes : la mobilisation des capacités individuelles, une conception participative de l'entreprise, un dépassement du système taylorien et un *management* animateur<sup>6</sup>.

Tout comme un cercle de qualité, un regroupement professionnel est un groupe de travail naturel qui se réunit à intervalles réguliers et qui, avec l'aide d'un animateur, cherche à identifier, analyser et résoudre des problèmes liés au travail, à mettre en œuvre les solutions proposées et à contrôler les résultats.

Les groupes constitués sont des groupes de travail, et la tâche est le développement de la pratique professionnelle. Les modalités sont l'autodéveloppement et la réciprocité, ce qui rejoint les notions de bipolarité tâche-coopération<sup>7</sup>.

L'autodéveloppement paraît un moyen adapté aux groupes formés de professionnels, puisque ces groupes sont capables d'auto-direction. Dans ce contexte, la réciprocité est essentielle parce qu'elle constitue l'élément de soutien requis pour l'accomplissement de la tâche. En fait, le groupe, selon le modèle de réciprocité, est *une entreprise d'aide mutuelle* centrée sur des problèmes particuliers au sujet desquels les membres ont convenu de se rencontrer. La dynamique du groupe sert à l'individu et le groupe est utilisé avec ses forces en tant que groupe. De plus, le phénomène de synergie provoque la croissance puisqu'elle entraîne des résultats sur les individus qui composent le groupe, les participants se retrouvant en contact avec un bassin de connaissances et de savoir-faire qui accroissent les leurs.

Contrairement aux cercles de qualité, les participants aux regroupements professionnels n'appartenaient pas tous à la même unité de travail, ils étaient plutôt réunis en fonction de la problématique qu'ils traitaient; de plus, l'animation n'était pas assurée par un supérieur hiérarchique, mais par un leader choisi parmi le groupe.

Toute expérience requiert un minimum de conditions pour réussir et la règle d'or pour atteindre le succès est la mobilisation de l'ensemble du personnel d'un établissement vers l'atteinte des buts. Les regroupements professionnels, à l'instar des cercles de qualité, sont soumis à des préalables.

En outre, l'efficacité du moyen proposé pour atteindre les objectifs est proportionnelle au respect des principes et préalables suivants :

- l'adhésion de tous à ce projet de spécialisation et aux moyens utilisés, plus particulièrement : les regroupements professionnels;
- la collaboration des supérieurs immédiats des praticiens : collaboration constante et active;
- l'implication volontaire des praticiens;
- l'établissement de règles claires et le respect de ces règles;
- l'encadrement de cette activité et sa réévaluation continue.

## Actualisation du projet

L'implantation de la formule des regroupements professionnels visait à apporter un changement dans le contexte de travail qui est un déterminant du climat dans lequel s'exercent les relations gestionnaires – praticiens. Ces rapports avaient pris de plus en plus l'allure de rapports dominés/dominants à cause des éléments de pression<sup>8</sup>, des objectifs quelquefois différents pour chaque partie, des conceptions de rôles pas toujours justes, des préjugés réciproques de chacun des niveaux concernés et, finalement, des enjeux inhérents à la position des acteurs.

Ainsi l'objectif était de restaurer certaines conditions qui apparaissaient déficientes pour que la pratique du service social donne sa pleine mesure et qu'elle ne soit pas réduite à des dimensions administratives de court terme. Les regroupements comme les cercles de qualité rejoignent le principe de la bureaucratie professionnelle qui respecte l'expertise de la pratique professionnelle et en utilise les connaissances et les habiletés<sup>9</sup>.

Les regroupements constituent un moyen pour que les praticiens s'apportent un soutien mutuel, que les facteurs négatifs de motivation diminuent, que les praticiens définissent des objectifs réalistes auxquels ils puissent adhérer, un moyen également d'encourager leur capacité créatrice, d'exploiter le plein potentiel de la force de travail que constitue leur groupe et, finalement, d'introduire chez les cadres une conception positive des travailleurs comme des êtres intéressés à fournir le meilleur d'eux-mêmes pour relever des défis.

Douze groupes ont été formés auxquels ont participé 108 personnes, soit le tiers du personnel clinique. Le nombre de participants par groupe variait de 5 à 15 et la fréquence des rencontres était de une demi-journée par mois plus une demi-journée pour la mise en route et une demi-journée pour l'évaluation. Après évaluation, cette activité a été reconduite chaque année depuis 1986.

## **Impacts systémiques des regroupements**

L'ensemble de l'intervention qui a consisté à introduire les regroupements professionnels a connu un certain succès. En effet, toutes les évaluations annuelles ont confirmé que les participants tiraient des bénéfices de cette activité soit en matière de bris d'isolement, de ressourcement, d'augmentation de l'identification professionnelle et du sentiment d'appartenance.

Cette intervention a donc atteint son objectif principal qui est de redonner aux praticiens du pouvoir sur leur pratique professionnelle. Toutefois, après quatre ans, on note un certain fléchissement dans l'intérêt des praticiens, une prolifération des éléments qui nuisent aux regroupements et aussi une difficulté des praticiens à prendre et à exercer leur pouvoir d'influence.

Le centre de services sociaux est un système qui croît et se complexifie depuis plus d'une décennie; il est composé de différents éléments qui forment des sous-systèmes ayant leur vie propre, leurs règles et leurs frontières. Ce système évolue dans un contexte où l'environnement l'influence et où il influence l'environnement; toujours en action, il évolue entre des forces qui convergent et qui s'opposent aussi. Il a sa propre culture et ses règles sont destinées à sa survie; toutes les actions des membres sont prescrites en fonction de maintenir son équilibre.

Introduire un changement soulève donc des résistances importantes, puisque cela met en action les forces oppositionnelles du système. Cela amène une crise et c'est dans la résolution du conflit qu'il y aura évolution ou régression. Le projet de regroupement professionnel est pour le centre de services sociaux une stimulation au changement et, de ce fait, provoque un conflit dans le système car, comme le dit Isabelle Orgozo :

Tous les systèmes tendent économiquement vers l'état stationnaire. Toutefois, les systèmes vivants, en tant que systèmes ouverts interagissant, reçoivent, tant de l'intérieur que de l'extérieur, des stimulations à la transformation. Certains, qu'ils soient familiaux, scolaires, professionnels, etc., réussissent à équilibrer les deux tendances. D'autres structurés de façon plus rigide, dotés de règles moins souples, accentuent la stabilité pour s'opposer à la transformation<sup>10</sup>.

C'est dans cette dynamique qui tend vers l'homéostasie qu'on peut trouver les raisons qui rendent un projet comme les regroupements menaçant pour le système. Introduire une méthode de travail de type participatif dans une organisation comme le centre de services sociaux, c'est donc introduire des éléments d'entropie qui amèneront le système vers une désorganisation de ses règles.

Le système actuel risque par conséquent d'être détruit au profit d'un nouveau système qui aura de nouvelles règles incompatibles avec celles qui sont actuellement en vigueur. En effet, toutes les règles actuelles ont été déterminées en fonction d'une hiérarchie qui a ses droits et ses privilèges. Apporter une modification dans un système qui s'est développé sur un modèle hiérarchisé vient poser des problèmes de différents ordres et remettre en question la perception pernicieuse que le personnel de la base n'a pour raison d'exister que celle d'exécuter les décisions venues du sommet.

Donc, instaurer des mécanismes qui redonnent des responsabilités et un certain pouvoir d'influence aux membres de la base vient remettre en question l'exercice du pouvoir dans sa forme classique. En fait, on réaménage l'espace professionnel, ce qui secoue les membres du système et soulève des enjeux importants.

Ainsi, dans une organisation comme le centre de services sociaux qui a été affecté par une croissance rapide et non planifiée, une partie de l'énergie consacrée d'abord à la clientèle est récupérée au profit de la structure pour faire face à la demande croissante, l'objectif étant de mieux organiser le travail. On crée alors des divisions appelées à interagir selon le modèle de Taylor<sup>11</sup>; c'est ainsi qu'on entre dans le fonctionnement de jeux complexes de luttes internes.

Ces jeux sont essentiellement des jeux de division et de pouvoir qui ont pris de l'ampleur au fur et à mesure que, grandissant, l'entreprise multipliait ses fonctions et ses niveaux hiérarchiques<sup>12</sup>.

De plus, un des effets pervers que produisent les organisations dont la décision et le pouvoir sont concentrés au sommet est de stimuler le désir de devenir cadre pour jouir de l'autonomie et du pouvoir, c'est-à-dire décider pour soi et pour les autres<sup>13</sup>. On comprend que les personnes occupant des postes cadres veuillent garder ce pouvoir, bien que celui-ci dans le contexte soit quelquefois illusoire, parce que les cadres sont aussi pris dans les jeux de rivalité et de pouvoir entre eux et avec leurs supérieurs. C'est d'ailleurs ce qui explique leur malaise et leur déception lorsqu'ils accèdent à leur poste. Leur besoin d'être considérés, de décider, de sanctionner pour être reconnus s'en trouve accru. Or, comme dans le projet de regroupements ils se sont fort peu impliqués au moment de la conception et de la définition des règles du jeu, ils se voient en position de perdre les bénéfices qu'ils attendent de leur statut de cadres.



Isabelle Orgogozo souligne que les cadres tirent leur estime de soi du fait qu'ils détiennent un rôle d'organisation ou un droit de programmation sur une base considérée comme des données à traiter<sup>14</sup>. Dans la perspective des regroupements, plus rien ne différencie les cadres de la base, d'autant plus qu'ils n'ont pas d'office un rôle d'animateur et ne peuvent définir seuls les règles du jeu; nous croyons, à l'instar d'Orgogozo, qu'ils se sentent dépossédés de leur statut social.

Du côté des praticiens, comme nous l'avons déjà mentionné, placés dans un contexte où leur parole n'est pas entendue, où on leur a appris que tout doit venir d'en haut et que pour être valable une idée doit au moins être reprise et inscrite dans la planification du système, ils ont développé des attitudes attentistes, du moins en matière de formation ou de développement professionnel; doucement, ils se sont convaincus que les dimensions dans lesquelles ils œuvrent ont moins d'importance que l'intérêt général du système. On comprend donc que les personnes manifestent des résistances à s'engager dans une démarche de regroupements qui est tout à fait à contre-culture.

On peut penser qu'il est illogique que, d'une part, les cadres qui se disent débordés ne puissent offrir la présence et le soutien nécessaires aux praticiens et que, d'autre part, les praticiens qui se plaignent de n'avoir pas de lieu pour penser et réfléchir sur le plan professionnel manifestent des réserves à l'égard des regroupements qui ont justement comme objectifs particuliers d'offrir un complément à l'encadrement donné par les supérieurs immédiats et de fournir un soutien sur le plan professionnel aux praticiens. Mais si, comme Orgogozo, on admet l'hypothèse de Gregory Bateson, à savoir que : « Les comportements aberrants sont des réponses logiques dans un système d'interactions dont la règle est folle<sup>15</sup> », on peut concevoir que ce qui paraît illogique est en fait logique lorsqu'on le replace dans le contexte d'un système au sein duquel prolifèrent les messages contradictoires qui le rendent incohérent.

Ce qui a tendance à rendre le système incohérent, ce sont les pressions auxquelles il est soumis : pression du système politique et force de son propre appétit. Ses mandats ont grandi, se sont élargis dans le but que lui soit conféré un pouvoir plus grand; dans son processus d'adaptation, il a dû adopter des solutions qui ne font que renforcer les problèmes : concentrer le pouvoir vers le haut, augmenter les contrôles, contrôler les contrôles. Ces solutions conduisent ses membres à des jeux et à des luttes qui engendrent la division gestion – pratique qui peut réduire considérablement l'efficacité du système.

Comme le signale Paul Watzlawick, c'est la solution au problème qui devient le problème essentiel, car elle ne fait qu'accroître les facteurs d'entropie qu'elle tentait de supprimer<sup>16</sup>. Nous sommes main-

tenant engagés dans ce que Watzlawick identifie comme un jeu sans fin auquel aucune des parties ne peut mettre fin à cause des enjeux. Ainsi, comme le dit Orgogozo :

l'inaltérable capacité de vouloir, de décider, de désirer qui caractérise l'être humain peut sans cesse déclencher dans l'organisation des boucles récursives et des hiérarchies enchevêtrées<sup>17</sup>.

Cette vision de la situation est ici limitée au système que constitue le centre de services sociaux et donc la présente analyse est très partielle, puisque le centre de services sociaux n'est lui aussi qu'un sous-système d'un autre système plus grand. Cependant, cette dimension n'est pas négligeable car malgré la parenté que nous pouvons établir entre la gestion et la pratique du service social, la réalité observée par Laforest et Redjeb<sup>18</sup>, cette dualité gestion – pratique se confirme d'un centre de services sociaux à l'autre.

Cette dualité ne trouve-t-elle pas sa source dans les valeurs et les buts d'un plus grand système qui définit des objectifs liés à un fonctionnement socio-politique qui ne fait pas partie du quotidien des gestionnaires et des praticiens. Ces considérations socio-politiques et économiques viennent colorer les objectifs de la gestion immédiate qui, en principe, devraient plutôt rejoindre ceux de la pratique du service social en termes qualitatifs et quantitatifs, puisque, ultimement, les objectifs des deux sous-systèmes sont le bien-être d'un certain nombre de bénéficiaires.

La dualité gestion – pratique réside dans les comportements et les comportements sont induits par des règles et des enjeux propres à chacun des sous-systèmes; elle réside aussi dans la division du travail et dans l'idée qu'on se fait des rôles et des tâches propres aux membres de chaque sous-système. Ces conceptions se traduisent en gestes, en actions et en attitudes qui engendrent des perceptions réciproques. Si les actions et les attitudes donnent naissance à des perceptions négatives il se produit un retrait, une modification dans les transactions entre les sous-systèmes. Les perceptions, une fois acquises, ne sont pas faciles à modifier et elles paralysent le fonctionnement du grand système car elles cristallisent la position des acteurs des sous-systèmes de manière antagoniste, ce qui amène un malaise profond, malaise qui peut faire éclater le grand système. Ce malaise s'exprime alors par un rapport de force.

Les membres de chaque sous-système se servent alors d'arguments qui leur permettent d'exprimer une divergence et de lutter. Ainsi, les cadres axeront leurs efforts sur l'aspect quantitatif qui apparaît le pôle dominant de leurs préoccupations de gestion et les praticiens opposeront l'aspect qualitatif, préoccupation dominante de la pratique du service social. L'une et l'autre parties mettent alors en

veilleuse leur mission sociale semblable qui nécessite la complémentarité de leurs rôles respectifs pour être réalisée.

Les centres de services sociaux sont au cœur d'une aporie dont les praticiens et les cadres sont victimes. La seule issue est un changement radical dans les façons de faire, mais pour obtenir ce changement nous devons tenir compte des règles du système. Il y a donc des conditions à respecter. Selon l'analyse de Michel Crozier, c'est lorsque tous les acteurs d'un système s'entendent sur leur intérêt à changer soit leurs comportements, soit leur façon de travailler que peuvent se produire des changements réels et significatifs<sup>19</sup>.

Cependant, le changement ne peut en aucun cas être envisagé de façon linéaire car, comme le mentionne Orgogozo, lorsque l'ensemble des acteurs internes et externes d'un système sont d'accord sur l'urgence de modifier le système mais pas sur les moyens de le faire, toute tentative de changement impulsée par le haut renforce le blocage de la solution<sup>20</sup>.

Voilà un exemple des doubles contraintes qui existent dans un système. Si la direction prend l'initiative du changement, la base peut penser qu'on cherche à imposer de nouvelles pressions et manifeste son opposition. Si la base présente des idées de modification, la direction peut croire que le pouvoir classique sera renversé et elle s'oppose à son tour. Le discours de la productivité dans la bouche des individus possédant le statut de cadre est perçu comme une pression, il n'a de poids que dans la bouche du travailleur lui-même. Pour sortir de la dualité gestion – pratique, il faudrait procéder à un changement de niveau. Selon les approches de l'école de Palo Alto, il y a deux niveaux de changement; le niveau 1 correspond à un changement qui modifie certaines façons d'agir sans affecter l'équilibre en présence dans le système; le changement de niveau 2 est un changement qui modifie le système lui-même<sup>21</sup>.

Les regroupements représentaient un projet dont l'objectif sous-jacent visait l'obtention d'un changement qui modifierait le système et il a obtenu un changement de quelques façons d'agir. En effet, la provocation que le projet a suscitée a conduit certains cadres à mettre sur pied des réunions cliniques; les praticiens ont joui de plus d'appui; plusieurs avantages ont été constatés tant par les cadres que par les praticiens, il y a donc eu des modifications de fonctionnement à l'intérieur du système, mais le système n'a pas été modifié.

Attendre un changement en profondeur correspondait à une utopie, étant donné le contexte du jeu de rivalité inhérent au système lui-même. Cette lutte pour le pouvoir est aussi une lutte pour la reconnaissance; or, attendre que les collègues accordent du crédit au projet des regroupements, c'était demander d'être reconnus par ceux-là mêmes qui sont en compétition pour l'être; nous faisons partie du jeu et ne

pouvons nous-mêmes y mettre un terme, car toute implication fait automatiquement entrer un membre du système dans le jeu de la course à la reconnaissance. L'enjeu devient si important qu'il perturbe la capacité d'évaluer la situation de façon objective. Nous nous trouvons alors dans une impasse et pour en sortir il faudra faire appel à l'intervention d'une personne extérieure au système.

## Conclusion

Les regroupements, même s'ils n'ont pas apporté de changement radical dans les mentalités, ont permis d'amorcer une démarche de sensibilisation dans le milieu. Leur persistance dans le temps, l'évaluation positive qu'en ont faite les participants et les fruits qu'ils ont portés montrent bien que ce type de solution est une bonne voie pour remettre un certain pouvoir aux professionnels, reconnaître leur compétence, concilier certains objectifs de l'administration et de la pratique professionnelle et finalement rejoindre des principes d'un encadrement stimulant, positif, respectueux et productif.

Si l'on consentait à remplir certaines conditions, les cercles de qualité et les regroupements professionnels, comme mode de gestion participative, pourraient, sinon enrayer la dualité gestion – pratique, du moins l'amenuiser. Les recherches et l'expérience vécue font prendre conscience de l'importance de l'impact de la dualité gestion – pratique et surtout de la difficulté d'y apporter un changement. Cependant, les performances des regroupements laissent un espoir qu'il y a moyen de corriger partiellement cette situation problème.

## Notes

<sup>1</sup> Marcelle Laforest et Belhassen Redjeb, *Le service social dans les centres de services sociaux au Québec : une double réalité*, Rapport de recherche, Laboratoire de recherche de l'École de service social, Université Laval, 1983, p. 4.

<sup>2</sup> Frédéric Lesemann et Gilbert Renaud, *Les effets de la mise en application des dispositions de la Loi 24 sur les pratiques dans les services de prise en charge des cas confiés par le D.P.J. au C.S.S Richelieu*, École de service social, Université de Montréal, 1984, p. 4.

<sup>3</sup> B. Monteil, P. Ryon et G. Alexandre, *Cercles de qualité et de progrès*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1983, p. 25-26.

<sup>4</sup> Yves St-Arnaud, *Les petits groupes : participation et communication*, Les Presses de l'Université de Montréal et CIM, p. 25.

<sup>5</sup> *Idem*, p. 25.

- <sup>6</sup> B. Monteil, M. Périgord et G. Raveleau, *Les outils des cercles et l'amélioration de la qualité*, Paris, Les Éditions d'organisation, Management 2000, 1985, p. 20-21.
- <sup>7</sup> *Idem*, p. 25.
- <sup>8</sup> F. Lesemann et G. Renaud, *op. cit.*
- <sup>9</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation et Les Éditions Agence d'Arc inc., 1982, p. 310.
- <sup>10</sup> Isabelle Orgogozo, *Les paradoxes de la qualité*, Paris, Les Éditions d'organisation, Management 2000, AFCERQ, 1987, p. 50.
- <sup>11</sup> B. Monteil et M. Crener, *Principes de management*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1981.
- <sup>12</sup> Isabelle Orgogozo, *op. cit.*, p. 23.
- <sup>13</sup> *Idem*.
- <sup>14</sup> *Idem*.
- <sup>15</sup> Isabelle Orgogozo et Hervé Sérieyx, *Changer le changement*, Paris, Éditions du Seuil, p. 99.
- <sup>16</sup> *Idem*, p. 99.
- <sup>17</sup> *Idem*, p. 127.
- <sup>18</sup> Marcelle Laforest et Belhassen Redjeb, *op. cit.*
- <sup>19</sup> Isabelle Orgogozo, *Les paradoxes de la qualité, op. cit.*, p. 14.
- <sup>20</sup> *Idem*.
- <sup>21</sup> *Idem*.