

Révolution Harvey en protection de la jeunesse : quand la gestion parle au nom de la profession

Paul Langlois

Volume 6, Number 2, Fall 1993

Jeunes et enjeux sociaux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301232ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301232ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Langlois, P. (1993). Révolution Harvey en protection de la jeunesse : quand la gestion parle au nom de la profession. *Nouvelles pratiques sociales*, 6(2), 155–159. <https://doi.org/10.7202/301232ar>



Révolution Harvey en protection de la jeunesse : quand la gestion parle au nom de la profession¹

Paul LANGLOIS
CPEJ Québec

«Le problème de la [Direction de la protection de la jeunesse] DPJ, ce n'est pas la loi, c'est [...] le comportement des employés de la DPJ. Veuillez lire le rapport présenté par M. Jean Harvey au ministère de la Santé et des Services sociaux et vous allez en être convaincu.» C'est en ces termes que s'exprimait un lecteur du journal *Le Soleil*, le 23 mars 1992, en réponse au Directeur de la protection de la jeunesse de Québec qui avait, auparavant, commenté la série d'articles du journaliste Alain Bouchard sur la DPJ.

PRÉJUGÉ GESTIONNAIRE

Faut-il s'étonner de ce commentaire quand on découvre, au cours d'une lecture attentive du Rapport, à quel point celui-ci se fait le *porte-voix* d'un fort préjugé gestionnaire à l'endroit du personnel de la DPJ. Le *Rapport Harvey II* souligne ainsi, çà et là :

1. Cet article a d'abord été préparé par l'auteur pour le journal syndical de son établissement.

- le manque de compétence du personnel ainsi que l'exercice d'interventions abusives, *parfois* ;
- l'imprécision des objectifs du personnel, *parfois* ;
- la formation et l'expérience inadéquate du personnel ainsi que le manque de rigueur et le recours à des approches inappropriées, *parfois* ;
- le fait, pour le personnel, de chercher à se substituer aux parents plutôt que de faire les efforts nécessaires pour les responsabiliser, *parfois* ;
- la difficulté, pour le personnel, de fermer un dossier quand la sécurité et le développement n'est plus compromis, *parfois* ;
- le fait, pour le personnel, de consacrer trop de temps à des situations non visées par la loi, *parfois* ;
- le recours abusif, de la part du personnel, à la judiciarisation et au placement, *parfois*, ce dernier étant l'une des composantes d'une pratique défensive ainsi qu'une manière facile de gérer le risque.

Il est pourtant fort curieux de constater, à propos justement du recours au placement, que deux « contrôles » de la part des gestionnaires de l'ancien Centre de services sociaux de Québec sur cette question arrivent à des conclusions contredisant celles du *Rapport Harvey*. Au cours d'une première étude touchant les mesures d'urgence au sein de ce CSS, on constate « qu'il existe une rigueur dans l'analyse préalable à la prise de mesure, qu'il y a investigation des autres alternatives, qu'il y a information, consultation du jeune et de ses parents [...] Lorsqu'il y a nécessité de prendre une mesure d'urgence, les intervenants tentent toujours de pointer une ressource connue de l'enfant afin de minimiser les impacts d'une brisure affective ». Une seconde étude sur la détention provisoire, produite presque simultanément, nous informe que la très grande majorité des détentions provisoires autorisées par les intervenants d'Urgence sociale se fait « d'une façon rigoureuse et judicieuse en conformité avec les critères élaborés dans la région de Québec ». Il ne semble pas être venu à l'idée de monsieur Harvey de procéder lui-même à ce type d'étude, ne fut-ce que pour venir nuancer un propos lourd de conséquences pour les praticiens. La seule « opinion » de ses experts (très majoritairement gestionnaires) suffisait apparemment à le satisfaire pleinement.

Il faut bien constater que le « préjugé gestionnaire » constitue un fait très répandu. C'est ce que confirme, entre autres, l'enquête de Bozzini (cité dans Fournier, 1990) touchant la question de la représentation du personnel au conseil d'administration. D'après celle-ci, il existe un consensus quasi général chez les gestionnaires : les employés occasionnent des dysfonctions ; ils sont incapables de neutralité ; ils constituent un risque continu de conflits d'intérêts.

On doit donc les évincer de la représentation au sein des conseils d'administration. Lorsque la direction générale de notre établissement affirme son intention, quant à elle, de « donner activement le ton à la mise en œuvre d'un style de gestion participatif [...] devant être privilégié auprès de toutes les catégories de personnel », il m'arrive encore de ne pas me sentir tout à fait rassuré.

Avec le préjugé gestionnaire comme toile de fond, Harvey propose trois grands moyens devant permettre de « consolider et d'unifier le processus ».

PROTOCOLES

D'abord, il suggère une définition plus précise des rôles et des responsabilités de chacun dans des *protocoles*. Les critères de décision utilisés lors des différentes étapes de l'intervention, nous dit-on, ne sont pas uniformes. L'élaboration de protocoles vise alors à rendre le processus « clair et transparent ». Il renforce aussi cet autre processus de mise en série des opérations de l'intervention sociale, qui cherche à relever les « mouvements inutiles », à les extraire de la pratique, pour finalement accroître la « production » (Langlois, 1991 : 145). En tenant compte des rapports Harvey I et II, on découvre d'ailleurs que les divers protocoles couvrent un très vaste champ d'intervention, c'est-à-dire :

- la réception et le traitement des signalements ainsi que l'évaluation-orientation ;
- l'intervention terminale ;
- l'application des mesures ;
- le traitement de cas connus en CLSC dont la situation est signalée ;
- la collaboration entre le CSS et les centres de réadaptation ;
- l'échange d'information entre la DPJ et le milieu scolaire à propos des bénéficiaires ;
- les activités entourant le placement d'un enfant.

FORMATION CONJOINTE

Un deuxième grand moyen a trait à la *formation conjointe* à l'intervention en protection. Celle-ci vise à développer une compréhension commune et à favoriser l'application uniforme de la Loi au sein du réseau. Elle permet surtout, précisons-le, de transmettre au réseau dans son ensemble le mot d'ordre incontournable du Ministère : *prioriser dorénavant la clientèle*

d'exception touchée par la *Loi sur la protection de la jeunesse*, en intensifiant les rapports interétablissements et en facilitant l'intégration des principes sur lesquels la Loi se fonde. Les formations conjointes proposées concernent alors :

- la diffusion du manuel de référence sur la *Loi sur la protection de la jeunesse*, auprès des Centres de services sociaux (CSS), des Centres de réadaptation (CR) et des CLSC ;
- un programme de formation réseau sur le plan de services individualisé (PSI) et le plan d'intervention, pour les CSS, les CR et les CLSC ;
- l'organisation d'activités conjointes de partage d'expertise sur des thèmes liés aux pratiques cliniques, entre CSS et CR notamment.

PLAN DE SERVICES INDIVIDUALISÉ ET PLAN D'INTERVENTION

Le troisième grand moyen (non le moindre) touche le recours au *plan de services individualisé (PSI)* et au *plan d'intervention*. À partir du moment où l'on décrète qu'il faut, en matière de protection de la jeunesse, ne plus faire de l'application de la Loi l'apanage des seuls centres de services sociaux, qu'il faut décloisonner le processus et en faire la responsabilité de tout le réseau, un besoin important de coordination fait son apparition. En présence « d'une multiplicité d'intervenants ayant des affiliations organisationnelles différentes », le PSI vise alors la convergence des interventions vers un but unique, explicite et commun : *mettre fin à la situation de compromission*. Ébauché à la table d'orientation, le PSI établit « les besoins à satisfaire, les services requis et les dispensateurs de service », et comporte plusieurs plans d'intervention devant s'harmoniser les uns aux autres. Il transforme, par surcroît, la personne intervenante et coordonnatrice du plan de services en « gestionnaire de cas ».

Harvey reconnaît dans son rapport que le personnel n'aime pas le rôle de « gestionnaire de cas » et qu'il est mal préparé à l'exercer, mais qu'il devra se faire une raison. Avec l'apparition des CSS, on avait d'abord vu s'instaurer une division du travail très poussée. On constatait, par la suite, une multiplication peu commune de postes intermédiaires et la création de nombreux paliers de cadres formellement séparés des praticiens, lesquels se trouvaient confinés à leur position d'exécutant dans l'organisation. Harvey tente de constituer, deux décennies plus tard, un palier supplémentaire de gestionnaires, les « gestionnaires de cas », repoussant progressivement la fonction d'exécution vers les partenaires du réseau qui devront très bientôt se plier aux impératifs de la *Loi sur la protection de la jeunesse*.

EN GUISE DE RÉFLEXION

Quand la gestion parle au nom de la profession, il ne faut pas s'étonner de voir cette dernière se formaliser en d'innombrables procédures et voir apparaître des exigences strictes de respect des règles plutôt que de respect du service « professionnel » à rendre. Quand la gestion parle au nom de la profession, cela implique aussi une « perte douloureuse de la maîtrise sur le travail ». La gestion, si elle n'est pas l'alliée de la profession, désire que rien ne lui échappe, renforçant les contrôles et remettant en cause le jugement professionnel pour chaque décision d'importance. Le personnel doit ainsi rendre compte régulièrement des délais d'intervention ; rendre compte à un réviseur ou un supérieur immédiat dont on renforcera le rôle ; rendre compte à un comité de placement « élargi » et plus dissuasif que jamais, etc.

Quand la profession parle en son propre nom, par contre, tout devient possible. Un service de prise en charge peut se soulever et dire non à une charge de travail inadmissible. Un service évaluation, pour sa part, peut signifier qu'il n'entend pas se laisser saigner à blanc par les pressions d'une gestion appliquée sans nuance². Quand la profession parle en son propre nom, enfin, « de nouvelles exigences prennent forme au sein du personnel qui se montre moins disposé que jamais à vivre l'expérience quotidienne de l'exclusion quant à la définition de sa pratique professionnelle » (Bernard, Doré et Langlois, 1992).

Bibliographie

- BERNARD, LUC, DORÉ, Jean-Marie et Paul LANGLOIS (1991). « Professionnalisme, affirmation et dissidence en protection de la jeunesse », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 2, automne, 159-162.
- BOUCHARD, Alain (1991a). « La révolte éclate à la DPJ », *Le Soleil*, Québec, 2 octobre.
- BOUCHARD, Alain (1991b). « Des agents de la DPJ refusent de mettre leur vie en danger », *Le Soleil*, Québec, 3 octobre.
- D'AMOURS, Martine (1992). « Révolte des professionnels du CSS-Québec », *Le Devoir*, Montréal, 1^{er} mai.
- FOURNIER, Jacques (1990). « La participation du personnel: un enjeu ? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 1, printemps, 139-141.
- LANGLOIS, Paul (1991). « Protection de la jeunesse: un modèle contre-productif sur le plan social ? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 1, printemps, 141-146.

2. À ce propos, prendre connaissance des événements rattachés à la révolte des professionnels du CSS Québec, et relatés dans BOUCHARD, 1991a 1991b ; BERNARD, DORÉ et LANGLOIS, 1991, et D'AMOURS, 1992.