

## **Commentaire de Clément Mercier concernant les trois thèses**

Clément Mercier

Volume 6, Number 2, Fall 1993

Jeunes et enjeux sociaux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301239ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301239ar>

[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 document

Mercier, C. (1993). Commentaire de Clément Mercier concernant les trois thèses. *Nouvelles pratiques sociales*, 6(2), 215–221.  
<https://doi.org/10.7202/301239ar>

Article abstract

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



# Commentaire de Clément Mercier concernant les trois thèses

*Clément MERCIER  
Département de service social  
Université de Sherbrooke*

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

Les trois thèses présentées par Yves Vaillancourt dans l'éditorial de *Nouvelles pratiques sociales* du printemps 1993 campent bien les analyses produites sur l'évolution des pratiques sociales depuis 20 ans. Elles nous permettent de jeter un regard rétrospectif plus nuancé et plus juste sur les pratiques sociales réalisées à travers la réforme – la réforme Castonguay-Nepveu –, en même temps qu'elles fournissent des repères utiles pour la lecture des changements en voie de se vivre à travers la «réforme de la réforme», nommée réforme Côté. Pour avoir vécu les débuts de la réforme Castonguay-Nepveu de l'intérieur, comme gestionnaire dans un CSS régional, je sais que la réalité des pratiques sociales de cette période est beaucoup plus complexe et diversifiée que ce que plusieurs analyses très contrastées des thèses 1 et 2 en ont dégagé. C'est d'abord à ce titre que je veux livrer quelques réactions au texte de Yves Vaillancourt (Y.V.).

Il est certes facile d'admettre la tendance lourde à la déqualification du travail et à la technocratisation qui a rapidement dominé l'ensemble des pratiques institutionnelles. C'est un fait que les « rationalisateurs bureaucratiques », pour reprendre l'expression de Marc Renaud (1977) pour désigner les gestionnaires de la santé, ont vite pris la direction des opérations et imposé une logique techno-bureaucratique qui s'accommodait fort bien des paramètres du management d'entreprise et de l'économie de marché, tout en poursuivant ses propres règles et finalités de gestion technicienne et étatique du social. On n'a qu'à se rappeler l'engouement des directions d'établissements pour tout ce qui avait allure de modèles, de techniques et de règles du management scientifique (RCB, MBO, planification stratégique, Budget Zéro, Pert, etc.), auxquels se sont ajoutés parfois en opposition, mais plus souvent en complémentarité, les modèles plus humanistes de la gestion participative, tels que la DPO.

Dans cette veine de la gestion participative, il faut aussi se souvenir des mécanismes de participation instaurés par la Loi 65, tant du côté des intervenantes que des usagères et de plusieurs projets de démocratisation de la gestion visant à mettre l'institution au service du social. Il est vrai que les résultats ont rarement été à la hauteur des attentes et des promesses. À cet égard, la responsabilité des gestionnaires est grande. Plusieurs ont choisi de miser de façon absolue sur la rationalité bureaucratique bête et centralisatrice, et de gérer les services sociaux comme des entreprises de production ; c'est l'époque où les travailleurs sociaux occupant des fonctions-cadres font le MBA ou l'ENAP, ou à défaut d'y parvenir, multiplient les formations de toute nature en gestion, et où aussi on engage des cadres formés en administration plutôt qu'en intervention. D'autres qui, comme moi, adhéraient aux visées réformatrices de la Loi 65, ont cru naïvement en la capacité de modèles technoscientifiques de respecter ou favoriser par la seule vertu de la méthode ou des principes humanistes le renouvellement recherché dans les pratiques organisationnelles, que ce soit en termes de démocratisation, d'adaptation ou d'accessibilité des services. On n'avait pas encore réalisé que la gestion, comme la science, n'est pas neutre, et que dans les services humains, la détermination des objectifs et la définition des critères de performance sont d'abord affaire de choix de valeurs et d'arbitrage politique permettant aux intéressés d'avoir une prise sur les choix qui les concernent. C'est malheureusement à ce niveau que les modèles de gestion publique les plus modernes font habituellement défaut ; l'arbitrage politique et les choix de valeurs y sont du ressort des grands décideurs qui font ces choix sous le couvert de la rationalité technocratique et qui n'évaluent des programmes que ce qui se donne à voir sous l'éclairage tamisé de leurs propres critères et méthodes. Ne restent alors au plan de l'action – région ou établissement – que l'actualisation locale de ces choix politiques et le choix stratégique des moyens pour les réaliser.

Mais je me rappelle bien aussi la difficulté qu'avaient certains intervenants à aborder de façon constructive la réflexion sur certaines pratiques discutables en termes de productivité et de qualité de services, et la difficulté et même la résistance à s'approprier le virage vers la prévention et l'action communautaire dans la pratique institutionnelle. J'ai, par contre, assisté à la prolifération des demandes de formation et d'implantation des approches favorisant la professionnalisation à travers une variété de modèles de pratiques à connotation psychologique béhavioriste aussi bien qu'humaniste ou encore d'approche systémique familiale ou psychosociale. Toutes choses fort pertinentes et intéressantes en soi, et où l'autonomie et la qualité de la pratique étaient favorisées, mais où le renouvellement de la pratique ne dépassait pas toujours le rang de la technique ou encore d'une reconnaissance accrue dans le champ des professions nobles de la psychothérapie. Sur ce terrain, les rationalités de la gestion et de l'intervention se rejoignaient autour d'une vision plutôt technicienne et corporatiste de la pratique.

La syndicalisation a été l'occasion de remettre en question les logiques professionnelles et technocratiques, et le contrôle social dans lequel s'inscrivent institutions et intervenantes. On ne peut nier, par contre, que l'identification de classe recherchée s'est diluée au passage dans beaucoup d'autres enjeux liés soit aux statuts et aux conditions d'emploi, soit à des engagements sociopolitiques très larges et globaux alliant souvent l'intérêt de salariés à celui de militants inspirés par les analyses « absolutistes » que Y.V. identifie dans la thèse 1. En définitive, si dans le social, les pratiques syndicales ont eu de la difficulté à développer des analyses justes et des propositions stimulantes pour le renouvellement des pratiques, c'est peut-être qu'elles se définissaient davantage par la logique bureaucratique dans laquelle le mouvement syndical s'est largement développé, où la division entre patrons et salariés est nécessaire pour assurer la survie des uns et des autres. En ce sens, la remarque de Y.V. sur la prévalence du modèle tayloriste dans les organisations syndicales m'apparaît des plus pertinentes.

En somme, dans la réforme, il est malaisé de nier que les marges de manœuvre sont vite devenues étroites pour ceux et celles qui l'abordaient dans l'espoir d'une pratique sociale autonome et orientée vers une vision progressiste et populaire du changement social et de l'action des services sociaux. Quand j'y repense, j'avoue avoir de la difficulté à me situer entre la thèse 2, du renouvellement par la marge, et la thèse privilégiée par Y.V. du renouvellement de l'intérieur. Mais il m'apparaît aussi qu'on pourrait retrouver suivant les régions et les catégories d'établissements des pratiques organisationnelles qui ont réussi à demeurer ouvertes au changement social et à la démocratisation de la gestion. Et, par delà la relativité de ces réussites et la limite imposée par les contraintes bureaucratiques, il m'est toujours apparu

que les marges de manœuvres demeuraient beaucoup plus grandes qu'on le pensait généralement ; je pense encore que les intervenantes disposaient d'un pouvoir qu'elles pouvaient exercer aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur, en rendant visibles et publics les enjeux collectifs des problèmes sociaux sur lesquels elles intervenaient et des pratiques organisationnelles imposées par les décideurs politiques et leurs mercenaires bureaucratiques. Selon moi, le fait de se cantonner dans un constat d'impuissance et dans le repli à la marge des institutions ne faisait que le jeu des tenants de la techno-bureaucratie, à qui on a permis d'occuper toute la place.

Pour comprendre réellement ce qui s'est passé dans l'évolution récente du travail social et des services sociaux comme institutions, il faut chercher à y voir à l'œuvre des acteurs et des logiques en relation dialectique d'opposition et de complémentarité et inscrire le renouvellement des pratiques au cœur même de cette dynamique. Sur ce plan j'aime me référer encore à l'analyse développée pour la Suisse par Pierre-Yves Troutot dans un texte présenté dans la *Revue internationale d'action communautaire* en 1982. Ce dernier y présente le travail social comme un champ où les travailleurs sociaux évoluent à travers des positions définies par quatre logiques : la logique de la *professionnalisation* réduisant l'intervention à ses dimensions de spécialiste technicien ; la logique de l'*étatatisation*, où l'intervention bureaucratique conduit à se définir comme fonctionnaire et technocrate expert en planification et gestion de programmes ; la logique de la *déprofessionnalisation* liée au statut de salariés inscrits dans des rapports sociaux de production et de reproduction et amenant à situer l'engagement syndical et sociopolitique en solidarité avec la classe ouvrière ; finalement, la logique de la *désinstitutionnalisation*, où l'on retrouve les liaisons et passerelles établies avec les mouvements sociaux, amenant l'intervenant à se définir comme « médiateur convivial ». Si une intervenante peut être un peu tout ça, elle est forcément davantage l'un que l'autre et c'est son effort d'analyse qui doit l'amener à reconnaître et choisir « sa » position dans une perspective de dépassement de l'impuissance inhérente au champ de pratiques institutionnelles.

\*

\*                    \*

C'est avec la même ouverture critique, pourrait-on dire, que Y.V. nous invite à aborder la réforme Côté. Comme tout autre champ social, le monde des institutions ne peut être réduit à une mécanique de rapports sociaux en noir et blanc, entre bons travailleurs et méchants patrons. Il est aussi, tel que le suggère Troutot (1982), un champ dynamique de paradoxes où des tendances divergentes sinon contradictoires peuvent cohabiter, et où l'on peut envisager le changement à travers des efforts d'analyse et de redéfinition de

la pratique et l'élaboration de nouveaux modèles de référence présentant pour la pratique des solutions plus efficaces que celles du modèle techno-bureaucratique. J'en veux pour exemple un Centre Jeunesse en voie de se former où en même temps qu'on définit l'orientation de l'institution dans un mandat plutôt réduit de protection et qu'on s'aligne sur les rapports Harvey, on s'oriente vers un modèle de gestion participative d'équipes semi-autonomes structurées au niveau de la prise en charge autour d'une approche milieu et territoire d'appartenance. L'avenir dira quelle marge de manœuvre réelle on laissera aux équipes locales, jusqu'où ira l'ouverture au milieu dans la pratique courante et quelle influence cette ouverture pourra avoir sur la définition de la pratique. Le fait est qu'il y a là une dynamique nouvelle favorisant une prise plus ferme sur la pratique et la mise en place de conditions de travail permettant une pratique plus adaptée aux réalités des différents milieux.

C'est précisément sur ce terrain des conditions du renouvellement des pratiques que la thèse 3 mise de l'avant par Y.V. est stimulante pour l'avenir de la pratique. Contrairement aux analyses qui prennent la mesure des limites et enregistrent les constats d'impuissance à partir d'une lecture partielle et souvent partielle de la pratique, cette thèse repose sur un modèle global de renouvellement des pratiques sociales inspiré lui-même par un nouveau modèle de développement social. Dans ce sens, l'analyse comporte un biais idéologique que l'auteur inscrit résolument dans la « mouvance » des nouveaux mouvements sociaux et de la théorie de la régulation. Je ne veux pas entrer ici dans la discussion des fondements théoriques de son approche. Je me permettrai toutefois de dire que malgré un certain malaise face à son côté méta-théorie proposant l'analyse globale en même temps que la solution « finale » de la problématique en cause, je partage cette idée que toute action de changement dans et à travers les institutions ne peut se concevoir et se réaliser en isolant l'analyse et l'action de l'environnement de l'institution ; le changement doit pouvoir s'appuyer sur ce type de référents idéologiques et théoriques de portée plus globale proposant à la fois une analyse critique et une possibilité de changement, et sur un arbitrage externe exercé par des catégories et groupes évoluant à l'extérieur de l'institution comme acteurs sociaux autonomes et critiques.

Je me permettrai également d'ajouter qu'il y aurait lieu d'introduire dans l'analyse des dimensions plus proprement organisationnelles, comme l'analyse stratégique du phénomène bureaucratique développée par Crozier (1963, 1977) et le concept de bureaucratie professionnelle élaboré par Mintzberg (1982). Pour Crozier, toute organisation est un champ social où les acteurs détiennent un certain pouvoir par le contrôle qu'ils ont sur les zones d'incertitude entretenues par l'application des règles inhérentes à tout fonctionnement bureaucratique. C'est encore plus caractéristique des

bureaucraties publiques et des institutions, ce qui explique le pouvoir sinon proactif, du moins réactif dévolu par les bureaucrates de quelque niveau qu'ils soient. Dans la perspective de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg (1982), les établissements de services faisant appel à des professionnels détenteurs de connaissances et d'expertise sont soumis à des règles de partage du pouvoir entre les administrateurs et les intervenants; le fait de vouloir réduire ces professionnels à de simples exécutants-techniciens est contraint par le pouvoir résiduel que détient de toute façon le professionnel dans l'exercice de son jugement et dans sa relation personnalisée à la clientèle. On comprend qu'on puisse rechercher à limiter ce pouvoir, comme dans le cas de la protection de la jeunesse, où l'on cherche à baliser et le contenu, et le processus de l'intervention; mais on ne pourra jamais l'étioler au-delà d'un certain point, à moins de confier le travail à des robots ou à des intervenants «boîte à lettres», ce qui risque l'engorgement du système et sa totale inefficacité.

En somme, on peut voir le fonctionnement institutionnel comme le reflet et le produit des rapports de production et de consommation, mais il faut aussi l'aborder comme système évoluant à partir de logiques qui lui sont propres, à la fois comme organisation bureaucratique et comme champ social constitué d'acteurs occupant des positions multiples et détenant des instruments de pouvoirs variables certes, mais non moins réels. Ce qui rejoint la vision de l'établissement public proposée par Y.V., comme lieu de coopération et de conflit, là où se vivent «des formes de coopération conflictuelle». Encore faut-il pouvoir reconnaître les positions diverses qu'on y occupe, établir la position avec laquelle on se sent le plus à l'aise et avoir une conscience claire de sa marge de manœuvre dans une situation organisationnelle précise. Ce qui suppose qu'on se reconnaît du pouvoir dans l'institution et qu'on est prêt à l'assumer avec tous les risques inhérents et les responsabilités qui s'y rattachent. Il faut aussi qu'on développe des modèles alternatifs de pratiques qui non seulement se logent à l'enseigne du renouvellement des pratiques au sens où Y.V. l'entend, mais proposent aussi une plus grande efficacité pour l'intervention sur le terrain de façon à pouvoir contrer les modèles réduits que sont les protocoles et les approches psycho-techniques d'intervention. C'est ainsi que se présente (il me semble) le défi du renouvellement des pratiques sociales qui confronte aussi bien les institutions – dont on ne peut quand même pas se passer – que les organismes communautaires assumant des mandats «publics» et soumis de plus en plus aux pressions de l'institutionnalisation; car si l'on n'y prend garde, c'est bientôt l'ensemble des pratiques de services sociaux qui seront confrontées au modèle tayloriste et aux approches professionnelles et technocratiques de la gestion et de la pratique elle-même.

### **Bibliographie**

- CROZIER, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- CROZIER, Michel et Eric FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système (les contraintes de l'action collective)*, Paris, Seuil.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Éditions d'Organisation/ Éditions Agence d'Arc.
- RENAUD, Marc (1977). « Réforme ou illusion ? Une analyse des interventions de l'État québécois dans le domaine de la santé », *Sociologie et sociétés*, vol. 9, n° 1, avril, 127-152.
- TROUTOT, P.Y. (1982). « Les travailleurs sociaux, la dynamique de l'impuissance et les modèles professionnels : une mise en perspective », *Revue internationale d'action communautaire*, 7/47, 71-82.