

# Quand une forme de travail en cache une autre. Le travail social n'est pas taylorisable

Paul-Antoine Bien-Aimé and Louis Maheu

Volume 10, Number 2, Fall 1997

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

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301408ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301408ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec

## ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Bien-Aimé, P.-A. & Maheu, L. (1997). Quand une forme de travail en cache une autre. Le travail social n'est pas taylorisable. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 123-133. <https://doi.org/10.7202/301408ar>

## Article abstract

Les gestionnaires du social auraient réussi à tayloriser les services sociaux. L'analyse des pratiques permet de réfuter cette proposition, car la relation observée entre le producteur et l'utilisateur des services constitue un espace de création d'informations qui sont, dans certains cas, réinvesties dans les rapports sociaux pour alimenter des interventions novatrices. Des paramètres essentiels de la taylorisation n'ont pu être vérifiés. Le rejet de la thèse de la taylorisation n'induit pas l'adhésion à des affirmations volontaristes qui attribuent aux praticiens une capacité généralisée d'échapper aux contraintes installées par des gestionnaires tentés par l'autoritarisme.



# Quand une forme de travail en cache une autre. Le travail social n'est pas taylorisable

*Paul-Antoine BIEN-AIMÉ  
Étudiant au programme de doctorat, Département de sociologie  
Université de Montréal*

*Louis MAHEU  
Doyen de la Faculté des études supérieures  
Université de Montréal*

Les gestionnaires du social auraient réussi à tayloriser les services sociaux. L'analyse des pratiques permet de réfuter cette proposition, car la relation observée entre le producteur et l'utilisateur des services constitue un espace de création d'informations qui sont, dans certains cas, réinvesties dans les rapports sociaux pour alimenter des interventions novatrices. Des paramètres essentiels de la taylorisation n'ont pu être vérifiés. Le rejet de la thèse de la taylorisation n'induit pas l'adhésion à des affirmations volontaristes qui attribuent aux praticiens une capacité généralisée d'échapper aux contraintes installées par des gestionnaires tentés par l'autoritarisme.

Une tradition d'analyse qui remonte, sans doute, à Patry (1978), s'est employée à signaler l'emprise déterminante de formes d'encadrement du travail social s'inspirant du modèle le plus mécaniste d'organisation du travail industriel.

Dénonçant la taylorisation des services sociaux, différents analystes ont mis à nu les effets paralysants et démobilisateurs du renforcement implacable des contraintes institutionnelles implantées dans les organisations de services aux personnes.

Cette tradition de lecture de l'organisation du travail social, qui semble avoir la vie dure aux États-Unis<sup>1</sup>, est loin d'être méconnue au Québec. Par exemple, pour Bélanger (1991 ; Bélanger, Lévesque et Plamondon, 1987), il existe des indices incontestables d'un mouvement vers une forme de taylorisation dans certains établissements du réseau québécois des services sociaux : imposition, par la direction, de modes opératoires, mise en place de mécanismes de contrôle des temps et mouvements, exclusion des intervenants de la sphère d'élaboration ou d'utilisation des connaissances nécessaires à la production, réduction radicale de la marge de manœuvre des praticiens. De façon tout à fait paradoxale, toujours selon ces mêmes auteurs, un syndicalisme attaché à la défense exclusive des intérêts économiques des intervenants a vite fait de consacrer la division des tâches à l'œuvre dans cette organisation tayloriste du travail social.

La thèse opposée de l'impossibilité de tayloriser le travail social se retrouve aussi dans la littérature. Assumant son passé d'intervenant social qui l'autorise à révéler, en connaissance de cause, les agressions des directions des établissements des services sociaux contre les travailleurs sociaux et leur projet de professionnalisation du métier, Harrison (1992), par exemple, s'en prend à la thèse de la déqualification des intervenants sociaux (Braverman, 1974) et, en dernier recours, à celle de la taylorisation du travail social. La bien réelle implantation de méthodes de gestion héritées de la culture industrielle n'atteindrait les services offerts que de façon superficielle. Le noyau du travail social, la relation entre le praticien et l'utilisateur, échapperait à la mesure et au contrôle (Harrison, 1992 : 121-123). De plus, les intervenants et intervenantes disposent de nombreux mécanismes de résistance capables de contrecarrer la tendance à la taylorisation.

Les praticiens et praticiennes savent opposer au projet de taylorisation la consistance de leurs référents individuels. Ils ont aussi recours à des mécanismes collectifs de défense. Leur participation aux associations professionnelles leur permet de recomposer une identité soumise aux assauts du projet tayloriste. L'action syndicale apporte une réponse appropriée aux directions par trop souvent engagées dans des processus importés de la culture industrielle du travail. D'ailleurs, conclut Harrison, l'impuissance des pratiques gestionnaires se remarque dans la résistance au travail des intervenants : de façon clandestine s'installent des pratiques contestataires.

---

1. Voir à ce sujet FABRICANT (1985) ; FABRICANT et BURGHARDT (1992).

On se propose de démontrer l'inconsistance de la thèse de la taylorisation du travail, tout en se démarquant de certaines affirmations de Harrison. La démarche consistera à soumettre à l'analyse non seulement les paramètres de la taylorisation les plus couramment avancés, mais aussi l'une des pièces essentielles de la thèse qui soutient l'impossibilité de tayloriser le travail social. En fait, les référents des praticiens ne constituent pas un rempart automatique et robuste contre la taylorisation.

## **LA THÈSE DE LA TAYLORISATION À L'ÉPREUVE DES FAITS**

Pour réfuter la thèse de la taylorisation du travail social, on soumettra à l'épreuve des faits deux paramètres qui sont au cœur même d'une organisation tayloriste du travail. Le premier critère à vérifier est sans doute celui d'une décomplexification des tâches d'intervention résultant de la circulation de l'information du haut vers le bas. On le sait, en effet, le taylorisme consiste avant tout à déconnecter l'espace de génération de l'information nécessaire à la production de celui de cette production elle-même. Provenant de la direction, l'information descend vers le lieu de production, organisant, sur son parcours, la hiérarchisation des statuts et des niveaux d'emploi. Au point que le producteur de première ligne, occupant un poste sans relief, se retrouve devant des tâches simplifiées à l'extrême. Il faut donc se demander si le travail d'intervention est à ce point décomplexifié que le rapport entre le praticien et l'usager n'est plus un espace d'où sont issues des informations capitales pour la production des services.

Par ailleurs, selon la thèse de la taylorisation, les intervenants exécutent, sans exercer leur jugement professionnel, des tâches répétitives. La production ne reçoit alors qu'une bien faible inspiration du savoir et de la discrétion des praticiens. Elle répond, pour l'essentiel, au prescrit d'un livre de recettes où se trouve prédéfinie la réponse à donner à chaque type de dossier. Les produits à obtenir sont pour ainsi dire contenus sur une liste qui serait mise en correspondance, terme à terme, avec un catalogue des cas. S'il en était ainsi, l'analyse des pratiques devrait mettre en lumière le fait qu'on a rendu routinière une intervention qui ne porte pas la marque du jugement et du savoir des intervenants. La mise à l'épreuve de la thèse de la taylorisation tentera ici de répondre à une question précise : les décisions et recommandations des praticiens font-elles une différence réelle dans le traitement de dossiers apparemment identiques ?

Pour vérifier ces deux paramètres de la taylorisation, une banque de données constituée en 1990 sera exploitée. En 1990, en effet, notre équipe de recherche avait interviewé un échantillon représentatif de 63 intervenants

sociaux œuvrant dans différents services du Centre des services sociaux du Montréal Métropolitain (CSSMM)<sup>2</sup>. Dans le cadre de cette présente étude, 11 entrevues réalisées auprès des évaluateurs de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) seront analysées<sup>3</sup>.

Dans les faits, les propos recueillis auprès des évaluateurs et surtout l'étude de leurs pratiques, rendue possible grâce à la structuration du protocole d'entrevue qui recueillait non seulement un discours sur le métier mais aussi une relation d'un cas précis, l'indiquent clairement : les pratiques d'intervention sont des pratiques complexes de travail. En plus des informations disponibles offertes soit par l'établissement, soit par les collègues, une information *sui generis*, indispensable pour la suite à donner au dossier, est toujours produite dans le cadre de la relation entre l'intervenant et l'usager.

## UNE TÂCHE SIMPLIFIÉE À L'EXTRÊME ?

Cette praticienne, par exemple, reçoit un signalement de négligence : une élève est arrivée à l'école à jeun, visiblement négligée du point de vue de l'hygiène et munie simplement d'un sandwich aux bananes. L'école dont provient le signalement souhaite que des mesures correctives soient imposées par le tribunal. L'intervenante connaît déjà la propension du personnel enseignant à signaler ; elle est donc sur ses gardes. À l'occasion de ses différents contacts avec l'enfant, elle se rend compte des faits suivants : l'école est située dans un quartier plus aisé que le milieu d'appartenance de cette élève, le professeur qui a signalé provient, lui aussi, d'un monde plus fortuné. La praticienne relève la qualité relativement défectueuse des vêtements ; pour elle, toutefois, l'écart entre les milieux sociaux explique l'intransigeance du monde scolaire. Si effectivement l'enfant n'avait pas déjeuné le matin, c'est qu'à la suite d'une relation difficile avec sa mère, elle était partie sans manger. Par ailleurs, le point central du signalement n'était pas dû à de la négligence, mais plutôt aux préférences de l'enfant, elle-même, qui adorait les sandwiches aux bananes.

Cette intervenante a donc dû s'enquérir d'informations supplémentaires pour être en mesure de décider en connaissance de cause. Outre ce qu'elle savait déjà, par exemple que beaucoup d'agents de l'institution scolaire

- 
2. Les Centres de services sociaux ont été, depuis, remplacés par les Centres de protection de l'enfance et de la jeunesse, dans le cadre d'une nouvelle restructuration du secteur des services sociaux commandée par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, la Loi 120.
  3. Le service d'évaluation-DPJ présente un certain nombre d'intérêts pour cette démarche. Premièrement, l'évaluation des signalements s'effectue dans un cadre extrêmement contraignant. Par ailleurs, le service d'évaluation a toujours servi de point d'appui aux différentes tentatives de réorganisation des établissements des services sociaux.

penchaient pour la judiciarisation automatique de tous les cas estimés problématiques, elle s'est livrée à une sérieuse collecte de l'information sur l'appartenance sociale de l'élève, sur les habitudes de l'enfant en matière de déjeuner. C'est à la suite du recueil de ces éléments non immédiatement disponibles qu'une orientation a été donnée au dossier.

Tous les évaluateurs interviewés procèdent de la même façon : ils tirent, à même la relation avec les usagers, une information vitale pour la prise de décision. Habituellement, cette information circule entre certains collègues. Cette circulation horizontale poursuit des buts différents, complémentaires chez les uns, exclusifs chez d'autres. Ici, c'est, entre autres, dans le but d'obtenir des conseils. Mais, ailleurs, l'effet recherché est tout simplement le support provenant d'une oreille plus ou moins attentive, mais qui permet de liquider la charge émotionnelle suscitée par le contact avec des situations difficiles.

Si, avec les collègues, l'information peut être restituée avec une certaine fidélité, dans le cadre du rapport avec le chef de division, ce qui est retransmis par le praticien est, la plupart du temps, le strict minimum, exactement ce qui est nécessaire pour la compréhension du rapport. Dans bien des cas, on assiste à une rétention de l'information que l'on hésite à livrer à un supérieur jugé extérieur au travail quotidien d'évaluation ou même incapable de comprendre le fond de la démarche. Alors, le rapport est remis pour contre-signature, mais l'intervenant se fait avare de détails :

Prends ce que je te dis, pis c'est tout. Pis j'ai pas le goût non plus de me faire questionner par un supérieur immédiat [...] : ben t'es toute seule, t'as pris la bonne décision ? -Écoute c'est cette décision-là que je prends. T'as juste à [...] signer au bout du papier, pis c'est tout (n° 414 :46).

Une information nouvelle suscitée au cours de la relation avec l'utilisateur circule du bas vers le haut. Et cela, peu importe ce que l'évaluateur fait des nouveaux éléments portés à sa connaissance. Certains s'en servent pour consolider la relation avec l'utilisateur. D'autres recueillent cette information uniquement pour pouvoir décider de la mesure à prendre et, le cas échéant, pour informer le tribunal.

## **LES PRATIQUES D'INTERVENTION SONT-ELLES STÉRÉOTYPÉES ?**

Si le premier et principal paramètre de la taylorisation n'est pas vérifié, qu'en est-il du deuxième critère souvent avancé, celui d'une exécution mécanique des tâches ? Un dossier présenté en cours d'entrevue par une autre praticienne permettra de démontrer à quel point le travail d'évaluation n'est pas nécessairement conformiste.

Une jeune fille dont les parents sont des immigrés de la première génération et dont la mère est gravement malade a tenté de s'en aller du toit familial, après avoir été frappée par son père. À la suite d'un signalement pour mauvais traitements, une intervenante du service d'urgence parvient à calmer les esprits, en attendant que le service d'évaluation-orientation entame une éventuelle démarche de protection. Ce dossier est mis en balance, par la praticienne qui l'expose, avec un autre signalement d'abus physiques. Les deux cas ne connaîtront pas le même sort. Si le premier dossier n'est pas judiciairisé, le second sera référé au juge qui décide d'un placement.

Face au premier signalement, la praticienne évolue sur une corde raide, à mi-chemin entre la compréhension du contexte et la nécessité de faire respecter les droits de l'adolescente, entre ses droits et ceux du père. À ce sujet, l'intervenante exprime son désaccord avec la collègue du service d'urgence qui, dans ce même dossier, avait insisté exclusivement sur les droits de l'adolescente. Au père éprouvé par la dégradation de l'état de santé de sa femme, elle donne des signes de compréhension, tout en lui répétant : « [...] *que la violence envers sa fille n'était plus admissible, même si on comprenait le contexte, que ce n'était pas un moyen qu'on pouvait comprendre* » (n° 428 :10). À l'adolescente, la praticienne manifeste sa sympathie tout comme sa réprobation de l'abus physique dont elle a été victime. Mais, en même temps, elle lui répète la nécessité de comprendre son père, et finalement, de tout mettre en œuvre pour s'autovaloriser.

En définitive, l'intervenante ne retiendra pas ce dossier comme un cas de protection, alors qu'un autre signalement d'abus physique donnera lieu à une judiciairisation. Ici, les chances d'un rétablissement de la relation paraissent nulles : la violence était extrême, les stigmates profonds, la capacité d'écoute du père plus que limitée. La praticienne a décidé de recourir au tribunal pour tenter de réinscrire le jeune dans de nouvelles relations sociales.

Il s'avère difficile de qualifier de « stéréotypé » le travail d'évaluation de cette intervenante. Elle prend ses distances par rapport à d'autres collègues. D'un dossier à l'autre, sa démarche, à elle, diffère énormément, compte tenu des informations qu'elle parvient à obtenir du contexte d'ensemble. On comprend alors le sens de cette règle d'or qu'elle énonce : « [...] *dans toutes les problématiques d'adolescents, qu'ils soient allophones ou non, je pense qu'il faut toujours composer [...] avec le contexte [...] essayer de dégager ce qui est normal à vivre comme crise, et ce qui ne l'est pas* » (n° 428 :8).

Mais tous les intervenants et intervenantes ne produisent pas des pratiques aussi peu stéréotypées. Cinq des onze évaluateurs de notre banque de données tendent plutôt à appliquer des recettes, une fois que l'information a été constituée. Dans certains cas, les décisions ne varient pas d'un dossier à l'autre. Par exemple, pour l'un des cinq intervenants à peine mentionnés,

tous les cas d'abus sexuels, tous les signalements concernant des enfants de familles d'immigrés reçoivent le même traitement : une collecte d'informations destinées au juge et puis, la judiciarisation. Si cinq évaluateurs exécutent, dans l'hétéronomie, des consignes reçues, trois autres se retrouvent plutôt coincés. Ils déplorent la lourdeur des contraintes, mais ils n'arrivent pas tout à fait, ou pas encore, à les surmonter. Leur pratique d'évaluation n'est pas stéréotypée, mais plutôt bloquée. Les trois autres évaluateurs interviewés parviennent à inscrire les relations avec l'usager et avec leurs collègues dans du social, utilisant avec autonomie les contraintes existant dans l'organisation.

On aurait donc bien de la difficulté à soutenir la thèse de la taylorisation du travail social. Le critère qui fait référence à la loi d'airain de la taylorisation, la circulation de l'information du haut vers le bas, n'est pas vérifié. Au contraire, dans l'intervention, et cela pour tous les évaluateurs, il existe différents sens de circulation de cette information. Bien entendu, certains éléments sont fournis par l'organisation, mais des informations indispensables à l'évaluation du dossier sont produites par l'intervenante elle-même qui en contrôle la diffusion à travers l'établissement.

C'est que l'interaction entre le producteur et l'usager des services est traversée par l'incertitude. Pour citer Harrison, mais aussi pour reprendre une intuition déjà formulée par Offe (1985), le contenu du rapport qui est alors instauré échappe à toute mesure pragmatique, à tout contrôle instrumental du rendement même si, au niveau périphérique, on parvient à une certaine formalisation de la pratique, à sa décomposition en unités de temps.

À la tension entre ce noyau dur, en quelque sorte inaccessible à la mesure, et des couches plus superficielles du travail d'évaluation répond en écho une autre tension entre les deux critères de taylorisation avancés : l'un, nullement vérifié, et l'autre, vérifié chez cinq évaluateurs. S'il y a toujours production d'une information nouvelle, il y a parfois des pratiques stéréotypées.

## **TOUS LES PRATICIENS ET PRATICIENNES NE SONT PAS DES RÉSISTANTS**

L'existence de pratiques conformistes chez 5 des 11 évaluateurs rencontrés incite à remettre en question les propositions de Harrison ou, en tout cas, leur prétention à la généralité. Les propos de cet auteur laisseraient entendre, en effet, que la détention de solides référents protégerait tous les praticiens de la taylorisation.

Les travaux de notre équipe de recherche permettent d'affirmer, d'une part, que les référents des praticiens sont multiples et que, d'autre part, le rempart qu'ils constituent face aux assauts de la routinisation et de la déqualification consécutive ne présente pas la même robustesse.



Dans une démarche antérieure (Bien-Aimé et Maheu, à paraître), une analyse typologique nous avait permis de dégager les référents professionnels de l'échantillon des 63 intervenants rencontrés. Cette étude était sous-tendue par l'hypothèse générale que les référents ainsi repérés constituaient une composante majeure des pratiques d'intervention. Quatre référents professionnels avaient alors été identifiés. Pour certains intervenants, la notion de profession renvoie à l'appartenance à un groupe de statut et à la défense d'un ordre professionnel, toujours reconstruit dans le cadre d'un jeu d'inclusion et d'exclusion d'autres groupes porteurs de compétence. Pour d'autres, le référent professionnel évoque plutôt le déploiement de l'expertise individuelle constituée progressivement en attribut personnel que l'on exhibe. Certains praticiens construisent une notion de profession qui est totalement remplie par le relationnel, c'est-à-dire par la qualité du rapport à l'utilisateur. Alors la construction du fait professionnel chemine laborieusement et souvent obstinément à travers le rejet des conventions spontanément mobilisées par la référence au professionnel. Une dernière modalité de construction du fait professionnel consiste à exposer, comme un trait constitutif fondamental de la professionnalité, la capacité de s'en tenir aux consignes de l'organisation.

Suivant l'une des propositions de Harrison, les référents des praticiens peuvent systématiquement alimenter des interventions se démarquant des attentes trop autoritaires des gestionnaires et de leur projet de déqualification. En réalité, il a été démontré que relativement aux éléments de standardisation perçus par les praticiens, les référents relevés n'exhibent pas la même aptitude à sous-tendre des pratiques autonomes.

Les praticiens et praticiennes se réclamant d'une notion de profession construite avec du relationnel ont été dans l'ensemble, non les seuls, mais les plus en mesure de s'emparer des médiations institutionnelles présentes dans les établissements pour déployer une intervention novatrice. Par contre, le référent professionnel lié à la défense d'un groupe de statut s'est révélé le moins capable de résister au poids des méthodes de gestion installées : il projette plusieurs des intervenants dans un ailleurs, mais ne les habilite pas à inscrire du nouveau dans les différents rapports sociaux qui composent effectivement leurs pratiques d'intervention. Pour plusieurs des praticiens identifiés à ce référent professionnel, la capacité de résistance offerte par les grandes options et valeurs est alors extrêmement limitée. La notion de profession construite autour du développement de l'expertise est aussi problématique. Si, dans certains cas, les praticiens qui s'en réclament, en général après s'être constitué un auditoire capable de valoriser cette expertise, savent exploiter les médiations institutionnelles, bien des signes de blocage se retrouvent chez plus d'un. Quand ils s'approprient un référent professionnel organisé autour du mandat reçu de l'organisation, les intervenants tendent, face aux éléments de blocage identifiés, à assumer la dépendance par rapport

aux méthodes de gestion et ne s'engagent pas dans une dynamique de recomposition.

Autrement dit, l'argument de Harrison ne peut être manié de façon indiscriminée. Face au projet éventuel de taylorisation du travail social, les référents se différencient quant à leur capacité de contribuer à la construction de pratiques autonomes. Si certaines notions de profession repérées inspirent une intervention capable de résister à la décomposition, par exemple, celle qui retravaille les dimensions conventionnelles du professionnalisme pour se rapprocher du relationnel, d'autres semblent plus rarement en mesure de faciliter une appropriation novatrice des médiations institutionnelles : dans la plupart des cas, de bon gré ou de guerre lasse, leurs porteurs se rendent.

## **LE TRAVAIL SOCIAL N'EST PAS TAYLORISÉ**

La démarche analytique empruntée permet de se garder et d'un structuralisme forcené et d'un volontarisme quelque peu naïf. Il ne suffit pas de relever le penchant éventuel des directions des établissements des services sociaux pour une gestion autoritaire du travail confondue avec le modèle tayloriste d'organisation du travail industriel pour conclure à la taylorisation de fait du travail social. Les contraintes institutionnelles, en dépit même des emprunts éventuels à la culture industrielle du travail, n'exercent pas un pouvoir sans limites dans le cadre des pratiques d'intervention. Elles constituent le contexte à l'intérieur duquel les services sont produits. Mais elles devront être confrontées à la capacité d'action des intervenants.

On l'a vu, certains praticiens s'engagent dans un rapport d'hétéronomie avec les médiations institutionnelles. Et alors, par choix personnel ou par lassitude, ils ne parviennent pas à dépasser le prescrit. En revanche plusieurs réussissent à s'emparer de ces contraintes, les exploitant éventuellement en tant que ressources d'action, pour inscrire du social dans le rapport à l'usager et dans les autres rapports de travail. Il suffit de ne pas céder à la tentation d'une généralisation de cette dernière possibilité. Car tous les intervenants sont loin de pouvoir offrir une résistance à des mécanismes de contrôle dont le caractère contraignant n'est plus discuté. En ce sens, l'optimisme de Harrison qui s'appuie sur une expérience toute personnelle mérite d'être tempéré. Les référents des intervenants ne sont pas, on l'a vu, des antidotes à certains projets de la direction porteurs d'une gestion trop autoritaire.

Il demeure toutefois difficile d'appliquer au travail social une grille d'analyse qui a eu ses heures de gloire relativement à une autre forme de travail. Bien des signes révèlent que les intervenants sont peu consultés et que leur avis est plutôt négligé dans l'instauration de nouveaux mécanismes

de contrôle. Il ne serait pas non plus étonnant que, dans un souci de comptabiliser les dépenses, des projets de restructuration inspirés de la culture industrielle tendent à assimiler le travail social au travail industriel. Mais on ne peut, à partir de ces tentatives, conclure à la taylorisation effective de ce travail.

Conclure à la taylorisation revient en fait à occulter l'originalité d'une forme de travail qui met en relation un producteur et l'utilisateur des services (Maheu et Bien-Aimé, 1996). Dans le cadre de cette interaction, des propos sont échangés et doivent être compris, des drames sont approchés, des abus révélés, des impuissances perçues. Bref, différentes facettes du monde de l'exclusion s'offrent au regard et au jugement de l'intervenant. La sympathie, la révolte, la condamnation, la solidarité et même la réactivation de souvenirs personnels, tout comme la réaction morale stéréotypée, la recherche normative de l'ordre établi peuvent éventuellement être des éléments constitutifs du travail d'intervention. Le praticien est appelé, entre autres, à prendre en charge ses sentiments. Prise en charge indissociable de l'impérative tension engendrée par les interpellations provenant du dossier en traitement, des contraintes et attentes de l'établissement, des options, des capacités et des dispositions personnelles du praticien.

Tout cela ne ressemble pas à une simple tâche mâchée en haut lieu que le travailleur doit exécuter à la façon d'une machine. Si l'intervenant ne parvient pas toujours à se soustraire aux contraintes, des choix demeurent possibles. C'est qu'ici nous sommes en présence, non pas de tâches à proprement parler dont le contenu serait défini et prescrit dans les moindres détails en vue de constituer un poste de travail, mais bien plutôt de pratiques de travail engageant des dimensions émotionnelles, éthiques, langagières dans l'interaction avec l'utilisateur. Ceux qui produisent ces pratiques ne pourront jamais s'aligner sur une organisation du travail à la chaîne régie d'en haut qui condamne les pratiques, en bas, à la surdétermination de la routinisation. Leur travail, en fait, n'est pas taylorisable.

Les analystes du travail social sont donc invités à examiner les similitudes périphériques et à prendre au sérieux les particularités d'une forme de travail qui se réalise dans le cadre d'une interaction et qui s'exerce sur l'humain.

## Bibliographie

- BÉLANGER, Paul R. (1991). « La gestion des ressources humaines dans les établissements de santé et de services sociaux : une impasse », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 1, 133-140.
- BÉLANGER, Paul-R., LÉVESQUE, Benoît et Marc PLAMONDON (1987). *Flexibilité au travail et demande sociale dans les CLSC. Une étude de la convention collective et de la programmation* (Commission Rochon), Montréal, Université du Québec à Montréal, 352 pages.
- BIEN-AIMÉ, Paul-Antoine et Louis MAHEU (à paraître). « Quand le travail sur l'humain se veut professionnel. Les intervenants sociaux et leurs référents professionnels ».
- BRAVERMAN, Harry (1974). *Labor and Monopoly Capital : The Degradation of Work in the Twentieth Century*, London, Monthly Review Press, 465 pages.
- FABRICANT, Michael-B. (1985). « The Industrialization of Social Work Practice », *Social Work*, vol. 30, n° 5, 389-395.
- FABRICANT, Michael-B. et Steve BURGHARDT (1992). *The Welfare State Crisis and the Transformation of Social Service Work*, Armonk, N.Y, M. E. Sharpe, 258 pages.
- HARRISON, Trevor (1992). « Is Social Work Being Deskilled ? », *Canadian Social Work Review*, vol. 9, n° 1, 117-128.
- MAHEU, Louis et Paul-Antoine BIEN-AIMÉ (1996). « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence... », *Sociologie et sociétés*, vol. 28, n°1, 189-199.
- OFFE, Claus (1985). « Le travail comme catégorie de la sociologie », *Temps Modernes*, n° 466, 2058-2094.
- PATRY, Bill (1978). « Taylorism Comes to the Social Services », *Monthly Review*, vol. 30, n° 5, 30-37.