

# QUAND LA GESTION S'EN[M]ÊLE : IMPACTS DES RÉFORMES SUR LA PRATIQUE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

## TRANSFORMATIONS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

### AU FIL DU TEMPS



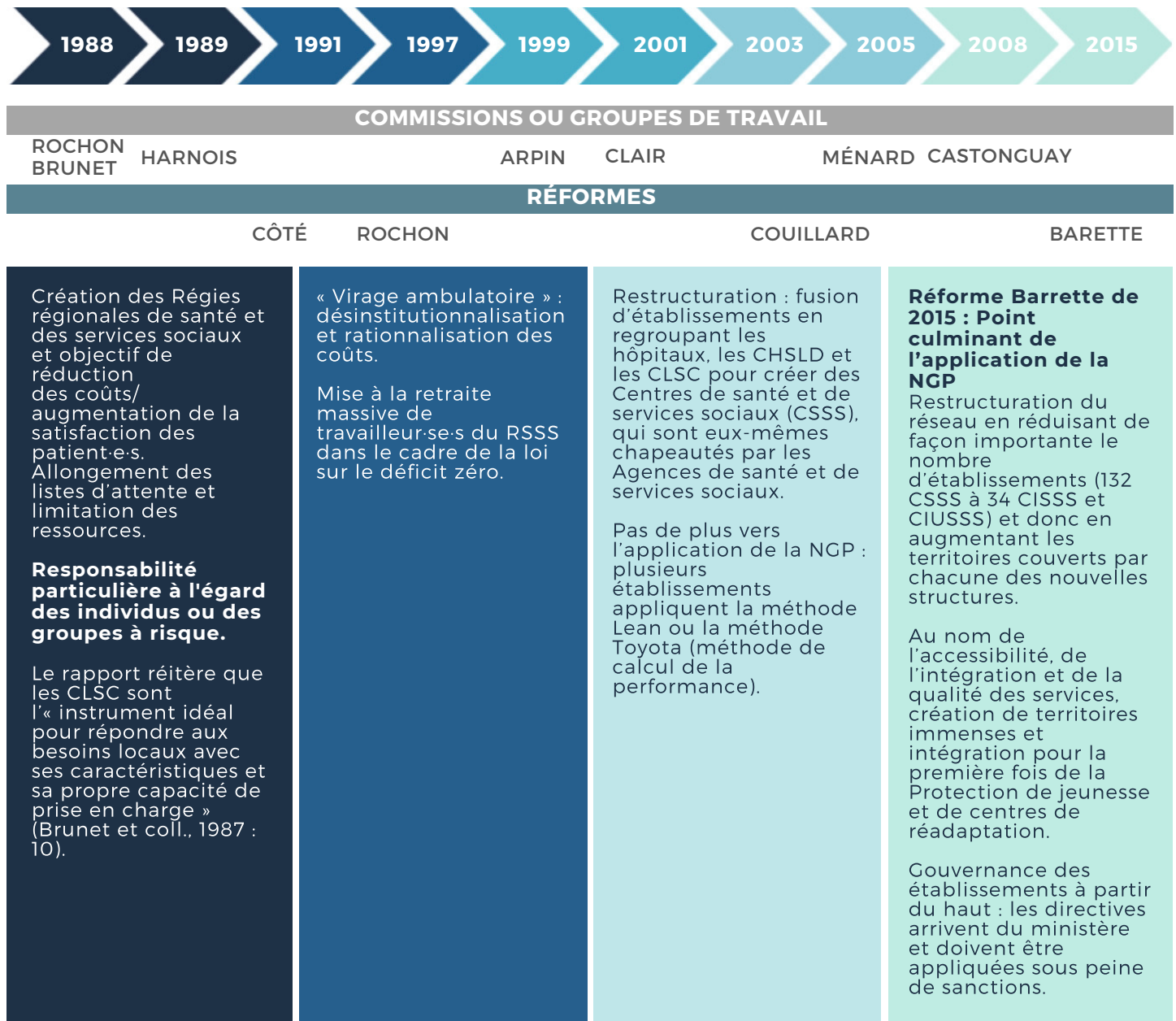
#### Médicalisation des services sociaux :

Les services sociaux perdent de leur importance au fil des réformes, au profit de la santé. C'est la logique médicale qui prédomine au détriment de la logique clinique.



#### Application de la Nouvelle gestion publique (NGP) :

Une approche inspirée du privé et implantée dans les services publics qui vise à assurer l'efficacité et le contrôle des coûts par la mesure de la performance et la gestion par résultats. L'objectif n'est pas l'amélioration des services.



# NOUVELLES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET TENSIONS ENTRE DIFFÉRENTES NORMATIVITÉS

## LES NORMES INHÉRENTES À L'APPLICATION DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX MODIFIENT LES PROCESSUS ET LA MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL DES TRAVAILLEUSES SOCIALES :

- Évacuation des services de courte durée. Transferts de certains services vers le réseau communautaire (proche-aidance, services de proximité et de prévention);
- Reddition de comptes plus marquée : réduction du rôle d'accompagnement et du temps d'intervention directe et augmentation des tâches administratives, contrôle du travail des TS;
- Accentuation du principe de performance et des exigences de productivité : **augmentation considérable de la charge de travail** ainsi que des types de services offerts, et ce, dans un temps réduit.

## ENTRAVE À L'AUTONOMIE ET AU JUGEMENT PROFESSIONNEL DES TRAVAILLEUSES SOCIALES

Les nouvelles pratiques managériales limitent l'autonomie professionnelle et la capacité des travailleuses sociales d'agir selon leur jugement professionnel. Cette autonomie est nécessaire afin qu'elles interviennent de façon adéquate auprès des personnes usagères des services.

La mesure de la performance à l'aide d'indicateurs quantifiables (statistiques) ne permet pas de rendre compte de la complexité des situations vécues par les personnes usagères des services ainsi que de la relation de confiance qui se tisse dans le temps entre les personnes usagères et les travailleuses sociales. Le travail social est réduit à des fins instrumentales.

### La reddition de comptes à l'aide d'indicateurs quantifiables (des statistiques) porte atteinte à l'autonomie et au jugement professionnel.

Exemple de l'utilisation de l'OCCI (nouveau logiciel pour évaluation à domicile - outil de cheminement clinique informatisé). Il est censé être un outil d'aide à la décision, mais il s'agit en réalité d'une « dérive » de la logique institutionnelle managériale puisque l'évaluation des situations rencontrées ne peut être réduite à des réponses prédéterminées. L'évaluation est plutôt le fruit d'un jugement professionnel, de l'intelligence relationnelle et émotionnelle de l'intervenant-e, de sa connaissance et de sa compréhension du contexte et des enjeux humains.

### Les nouvelles normes institutionnelles entraînent des conflits de loyauté entre :

- Les attentes institutionnelles (faire beaucoup en très peu de temps) ;
- Les exigences professionnelles (Ordre des travailleurs sociaux) ;
- Les demandes/les besoins des personnes usagères des services (la réponse éthique).

*« Nos boss ne sont pas en train de travailler avec nous à analyser les besoins terrain, à nous fournir ce qu'on a besoin pour continuer à faire notre job puis se ressourcer. C'est eux qui sont dans leur logique de gestionnaire. Je trouve qu'on est dans un mode de je ne peux pas gérer ce que je ne peux pas mesurer. En dehors de ce qui est mesurable, ça n'existe pas parce qu'ils n'ont pas de prise là-dessus. Et ça c'est une gestion extrêmement technocratique. Et là, on le sent nous autres dans notre pratique quand on demande d'introduire des indicateurs qui ne font pas de sens pour nous et qui nous empêchent de faire, à mon avis, un travail efficace au niveau intervention psychosociale et clinique. »*

« Ça fait que là je me sens tout le temps tirillée entre ce que... la loyauté envers mon employeur et la loyauté envers ma clientèle. Puis là j'essaie de me séparer en deux pour satisfaire mon Ordre et mon employeur, et mes clients qui m'appellent, qui m'appellent. »

Face aux exigences contradictoires de leur employeur et de leur Ordre professionnel, les travailleuses sociales sont en constante tension éthique entre ce qu'elles doivent accomplir (responsabilités professionnelles, droits), ce qu'elles souhaiteraient accomplir (identité professionnelle, sens, créativité, valeurs) et ce qu'elles peuvent accomplir réellement dans une structure contraignante.

Les travailleuses sociales se sentent imputables face au bien-être des personnes qu'elles aident. La gestion de dossier plutôt que la relation d'aide qui domine la pratique ampute leur capacité d'accomplir leur véritable rôle. Elles portent le fardeau de l'imputabilité dans un contexte de manque de ressources, ce qui exacerbe leur dilemme éthique.

### RELATIONS AVEC LES GESTIONNAIRES

L'imposition de changements dans les pratiques professionnelles et les logiques divergentes conséquentes ont pour effet de créer des **tensions entre les travailleuses sociales et leurs gestionnaires** :

- Climat de tensions et de craintes de représailles devant la possibilité de ne pas atteindre la performance attendue.
- Difficulté à s'affirmer face à un supérieur hiérarchique à cause du risque de se retrouver en conflit relationnel.
- « Omerta » dans le réseau : la remise en question des pratiques de l'établissement devient une source de réprimande potentielle.

Les effets pervers de la logique managériale participent ainsi à l'entretien de relations malsaines entre les travailleuses sociales et les gestionnaires et, en bout de ligne, malmènent le bien-être des travailleuses sociales.

« Les travailleurs sociaux tombent comme des mouches en burnout, en épuisement professionnel, en stress au travail. [...] Puis l'employeur avait tendance à dire que c'est des problèmes personnels ou familiaux. [...] Je vois ça plus comme des problèmes organisationnels et structurels. Puis tant qu'il n'y aura pas d'ouverture à ça, c'est plus facile d'essayer de personnaliser. »

### IMPACTS SUR LA SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEUSES SOCIALES

À cause des nombreuses tensions provoquées par le choc entre des normativités contradictoires, les travailleuses sociales vivent beaucoup de pression, d'insatisfaction, de perte de sens. **Elles souffrent psychologiquement au travail** et cette souffrance se traduit par de la colère, du désengagement, de la démobilisation causés par le fossé grandissant entre leurs propres valeurs et celles de l'institution.

Cette souffrance provoque un **haut taux d'absentéisme** (congés de maladie pour épuisement professionnel) ainsi que des **départs de la profession**, deux conséquences qui augmentent les difficultés des personnes qui restent : le roulement de personnel et la perte d'expertise mettent une pression sur les personnes qui restent.

**Cette souffrance est vécue individuellement par chaque travailleuse**, mais n'est pas un problème personnel : il s'agit d'un **problème organisationnel**.

## PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES

COMMENT SURVIVRE? COMMENT RESTER DANS UNE CERTAINE RESPONSABILITÉ ET FACE À QUI?	SE REGROUPER POUR NE PLUS VIVRE LA SITUATION SEULES MALGRÉ LA RESPONSABILISATION INDIVIDUELLE
	SE RENCONTRER ENTRE COLLÈGUES POUR PARTAGER DE L'INFORMATION
	S'IMPLIQUER DANS SON SYNDICAT
	CRÉER DES ALLIANCES AVEC SES SUPÉRIEUR·E·S IMMÉDIAT·E·S, PARTICULIÈREMENT QUAND LE OU LA GESTIONNAIRE EST ISSU·E DE L'INTERVENTION AFIN DE TROUVER DES COMPROMIS AU QUOTIDIEN
	SAISIR LES OCCASIONS DE REVENDICATIONS LORSQU'IL EST DÉMONTRÉ QUE LES OUTILS INFORMATIQUES NE PEUVENT REMPLACER LE JUGEMENT PROFESSIONNEL DES INTERVENANTES, PAR EXEMPLE, LORS DE DRAMES CAUSÉS PAR L'UTILISATION DE CES LOGICIELS
ET AU SEIN DU SYSTÈME DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX?	S'EN REMETTRE DAVANTAGE À SON CODE DE DÉONTOLOGIE
	REDONNER DES POUVOIRS → AUX INSTITUTIONS LOCALES ET AUX ÉTABLISSEMENTS (CLSC, CHSLD) → AUX GESTIONNAIRES DE TERRAIN
	DÉCENTRALISER LES BUDGETS

Cet outil de synthèse vulgarise **les résultats d'une recherche visant à documenter les impacts des transformations des structures et des modes de gestion sur les travailleuses sociales et les relations interprofessionnelles, d'autorité fonctionnelle et hiérarchique**. 80 travailleuses sociales ont été rencontrées entre 2015 et 2017 dans différents CISSS et CIUSSS dans plusieurs régions.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Bourque, Mélanie et Josée Grenier. 2019. *Les conséquences des réformes Couillard et Barrette sur les services sociaux*, Mémoire présenté à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, 20 p.

Grenier, Josée, Mélanie Bourque et Yvon Boucher. 2018. « Défis pour les travailleuses sociales : participer au renouvellement des pratiques sociales dans un contexte de performance au travail », *Intervention*, no 147, p. 3-14.

### Pour accéder à la brochure

<http://www.lecrsa.ca/>  
<https://uqo.ca/dep/travail-social>

Brochure réalisée par le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)



Le Centre de recherche sociale appliquée est un organisme autonome qui soutient le développement du pouvoir d'agir des collectivités et des organisations. À cette fin, il recourt à la recherche sociale pour accompagner les groupes dans leur analyse des problèmes sociaux et la synthèse de leurs pratiques. Son approche participative favorise le croisement des savoirs théoriques et d'action ainsi que le transfert continu des connaissances.

### CRÉDITS

Cette étude a été réalisée par Mélanie Bourque et Josée Grenier, UQO, département de travail social.



Le projet a été financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH).

**Rédaction et réalisation de l'outil synthèse de vulgarisation :**  
Annabelle Seery, CRSA  
**Conception graphique :** Amélie Lanteigne, CRSA