

Louis Maheu et Jean-Marie Toulouse

Respectivement sociologue, Département de sociologie, Université de Montréal  
Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales, Montréal

(1993)

# “Présentation. Gestion du social et social en gestation”

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,  
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: [jean-marie\\_tremblay@uqac.ca](mailto:jean-marie_tremblay@uqac.ca)

Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque  
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Louis Maheu et Jean-Marie Toulouse

**"Présentation. Gestion du social et social en gestation"**.

Un article publié dans la revue **Sociologie et sociétés**, vol. XXV, no 1, printemps 1993, pp. 7-23. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

M Louis Maheu, sociologue, professeur au département de sociologie de l'Université de Montréal, nous a accordé le 4 janvier 2004 son autorisation de diffuser électroniquement toutes ses oeuvres.



Courriels : [louis.maheu@umontreal.ca](mailto:louis.maheu@umontreal.ca) et [jean-marie.toulouse@hec.ca](mailto:jean-marie.toulouse@hec.ca)

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman, 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

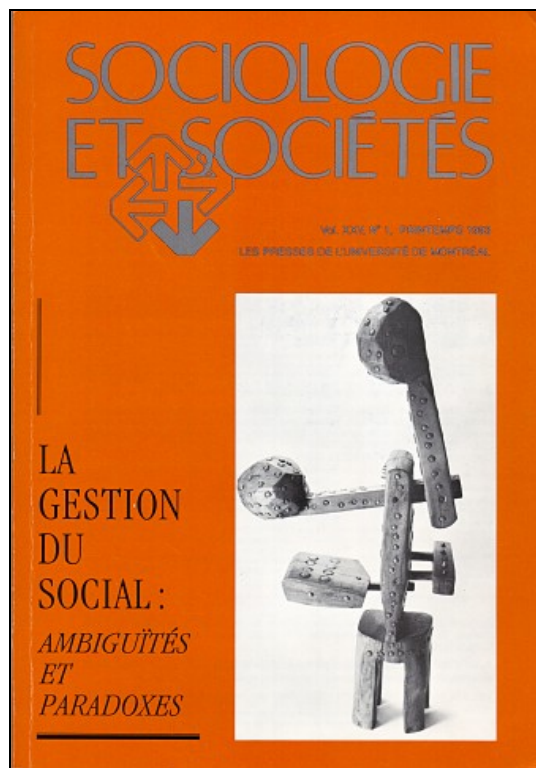
Édition numérique réalisée le 10 février 2007 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



## Louis Maheu et Jean-Marie Toulouse

Respectivement sociologue, Département de sociologie, Université de Montréal  
Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales, Montréal

### “Présentation. Gestion du social et social en gestation”



Un article publié dans la revue **Sociologie et sociétés**, vol. XXV, no 1, printemps 1993, pp. 7-23. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

# Table des matières

## [Introduction](#)

### [Le social du dedans](#)

### [Le social mis en système](#)

### [Les acteurs du social mis en système](#)

### [Jeux aux frontières du social du dedans](#)

### [Le social du dehors](#)

### [Le social émergent](#) : un univers de besoins et de revendications de droits

### [Le social émergent et l'acteur engagé](#)

### [Du dehors au dedans et du dedans au dehors](#) : les enjeux de la gestion d'un social en gestation

- [1er enjeu](#) : le gestionnaire : un sujet en rapport avec d'autres sujets
- [2e enjeu](#) : l'organisation : une pyramide, un cercle, un réseau ?
- [3e enjeu](#) : le social en gestation dans l'interorganisationnel
- [4e enjeu](#) : nouveaux forums et espaces sociaux de gestation et de gestion du social
- [5e enjeu](#) : le social du dehors, un monde de sujets
- [6e enjeu](#) : les catégories symboliques, la culture au cœur de la gestion du social et du social en gestation

## [Bibliographie](#)

Louis Maheu et Jean-Marie Toulouse

**"Présentation. Gestion du social et social en gestation".**

Un article publié dans la revue **Sociologie et sociétés**, vol. XXV, no 1, printemps 1993, pp. 7-23. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

## **Introduction**

[Retour à la table des matières](#)

En un sens, il n'y aurait pas de terme plus conforme à l'air du temps que celui de gestion. Notre époque aime l'idée, vénère l'image que tout processus se gère. Il se gère au sens où l'on peut, son identification et sa délimitation ne posant en principe aucun problème insurmontable, concevoir puis actualiser des actions, des interventions consistant à en infléchir le cheminement ou l'évolution dans une direction préalablement arrêtée. On peut même, tout au long du parcours qu'emprunte un processus, apporter çà et là les correctifs rendus souhaitables par l'obtention d'informations nouvelles sur son déroulement en regard des faits et des objectifs visés. Gérer des organisations, gérer des personnes, gérer des projets, gérer des problèmes, gérer sa vie, gérer sa carrière, gérer l'économie, gérer la santé, gérer l'éducation, gérer son temps, gérer les problèmes sociaux sont des expressions qui reflètent bien cette propension à étendre les filets de la gestion à de plus en plus de processus et de personnes.

Pareille extension est d'autant plus irrésistible que l'idée de gestion fait corps avec une tendance essentielle des sociétés modernes : le recours à la rationalité comme forme spécifique d'action et de pensée. Rationalité qui permet de regrouper les ressources et les moyens d'atteindre des fins, des objectifs jugés pertinents et conformes à la situation. Rationalité qui se manifeste par les choix d'un décideur qui cher-

che à atteindre un objectif en suivant une méthode logique et formelle que sous-tend un processus de décision qui doit garantir la maîtrise attendue des événements. Il est sûr que les processus ainsi gérés ne sont aucunement étrangers à l'univers social. L'ensemble des situations, des conditions et des actions sociales, comme l'a déjà très bien noté Weber, constitue le champ potentiel d'intervention de cette forme de rationalité. Et cette dernière est alors perçue comme la source même de grands projets collectifs, comme le fondement de conceptions largement partagées du progrès social.

Mais pour ne pas être en reste avec l'histoire des sociétés modernes, avec ni plus ni moins l'itinéraire de la modernité, nous savons aussi que nous devons en rabattre. La rationalité de moyens mis de façon experte au service de fins tout aussi rationnelles, parce que soigneusement choisies et arrêtées pour leur pertinence et leur valeur universelles, n'a pas produit tous les effets escomptés. La gestion rationnelle qui devait produire le progrès social a connu d'importants ratés. L'histoire humaine et sociale n'a pas emprunté la voie droite et providentielle que lui destinait une rationalité prodiguant une conception séculaire d'un mieux-être eschatologique inéluctable. Les divisions sociales, les risques et les menaces en tous genres ont bel et bien grevé nos cheminements collectifs et mis souvent à sac des choix et des grands projets pourtant fondés sur la rationalité elle-même (Beck, 1987, 1989 ; Giddens, 1990). Il est amusant de constater qu'à une époque où la gestion tend à entrer dans toutes les sphères de la vie, on voit pourtant émerger des thèmes qui au premier coup d'œil renvoient avec insistance à leur contraire : l'incertitude, le risque et la complexité. Plus s'étendent les moyens rationnels de la gestion, plus s'accroissent les interrogations quant aux limites et à l'imperméabilité de cette logique : comment rationaliser l'incertitude ? comment gérer le risque ?

Aussi ce numéro de Sociologie et sociétés ne pouvait-il porter exclusivement sur la gestion du social, au sens restrictif du terme. Nous voulions qu'il porte un regard attentif et rigoureux sur ce qui déborde l'ordre géré des choses, sur les ambiguïtés et les paradoxes qui, ultimement, échappent à la logique rationnelle du social planifié. Nous tenions même à ce qu'il explore le plus systématiquement possible les

processus et les acteurs qui se placent en marge du social géré, qui résistent et s'opposent au social planifié et institué.

Mais ce qui n'entre pas dans l'ordre rationnel, planifié, institué des choses lui serait-il vraiment extérieur ? Qu'est-ce que l'on gère et planifie au juste ? Les paradoxes et les ambiguïtés, jamais vraiment reconnus, par lesquels chemine la gestion du social, les résistances qui s'opposent à l'ordre institué et planifié des choses peuvent-ils d'emblée être classés parmi les effets inéluctables mais somme toute secondaires, parmi les bruits de fond et les séquelles, à toutes fins pratiques normales, de tendances irréversibles menant au développement de grandes organisations, à la structuration des sociétés administrées, à la mise en place d'un ordre planifié ? Ou sont-ils au contraire les traces, laissées dans le social même, de processus sociaux ayant aussi leur propre logique et signification et aptes eux aussi à marquer nos sociétés ?

Ce numéro de Sociologie et sociétés épouse le mouvement d'un balancier qui ne saurait entrer dans l'aire de la gestion du social qu'en revenant régulièrement, irrésistiblement, et même plus longuement faut-il dire, vers celle des multiples processus sociaux qui paraissent la déborder. Il entend alors faire écho à la riche complexité du social. Il s'inscrit pour ce faire dans une tradition de pensée et en tire des conséquences tangibles. Tradition de pensée qui veut que la constante gestation et constitution du social ne soit point réductible au social soumis à la gestion, structuré en système, cristallisé en ordre planifié des choses. Mais ce social soumis à la gestion, ce social des systèmes, ce social du dedans, par opposition à ce qui en déborde et porte souvent les marques de l'exclusion et du refoulement, ne doit aucunement être négligé pour autant.

### ***LE SOCIAL DU DEDANS***

[Retour à la table des matières](#)

On ne surprendra personne en affirmant que le social soumis à la gestion est un social structuré en système, en organisation. De ne pouvoir surprendre avec pareille affirmation ne saurait toutefois mener,

dès lors que l'on traite de la gestion du social ou même de sa gestation, à complètement substituer le fluide, le mouvant, l'éternel émergent à une trame aussi essentielle de nos sociétés. Le social institué, on le sait, est un puissant facteur structurant, depuis quelques siècles déjà, de la modernité radicale. En plus d'être lui-même un produit et un champ de rapports sociaux, le social des systèmes et des organisations construit à son tour des rapports sociaux. La grande tradition de la sociologie allemande, de Weber à l'École de Francfort et à Marcuse, a tout particulièrement contribué à rendre intelligibles ces processus si identifiés à la configuration même de nos univers sociaux. Elle devait aussi révéler que cette voie de constitution du social ne pouvait qu'être pavoisée de grandes représentations et de visions d'un monde promis à un avenir meilleur à mesure qu'il briserait les amarres le rattachant au social diffus, particularisé et incontrôlé.

### ***LE SOCIAL MIS EN SYSTÈME***

[Retour à la table des matières](#)

En général, pour ceux qui se situent plus près des appareils et des institutions, le mot même de système, qui appelle ceux de planification et de rationalisation, est garant d'efficacité, de performance, si ce n'est de qualité et de pertinence. Et l'effet même de système, résultat fort recherché de multiples interventions et d'opérations de gestion articulées les unes aux autres, est en soi une marque de garantie. L'effet-système garantit alors le bien-fondé, la pertinence, l'efficacité d'une mesure particulière par laquelle est prise en charge telle ou telle réalité sociale du domaine de la santé, de l'éducation, du développement urbain.

Tout se passe comme si les gestionnaires du social agissaient, du moins en ont-ils eux-mêmes la conviction, comme des producteurs et des opérateurs de schémas de cohérence. Les modes de gestion sont d'autant plus sensibles à ce qui est prometteur de cohérence que les frontières d'un ensemble sont faciles à tracer. Peuvent alors être organisés les routines et les programmes qui prescrivent des méthodologies tant d'action que d'évaluation de l'action.



Les programmes et les routines s'imposent bientôt aux gestionnaires avec d'autant plus de force qu'ils fournissent des cadres de référence permettant de prévoir et de contrôler les réactions des uns et des autres. Ils permettent ultimement de déclencher des comportements attendus de la part de divers groupes d'acteurs sociaux. Programmes et routines sont ainsi indissociables de la formulation d'objectifs anticipés et de l'évaluation des résultats.

Bref, les programmes et les routines fonctionnent nécessairement selon la norme. Les normes traduisent en résultats légitimement attendus les objectifs et les méthodes d'action admissibles. On constate dès lors que les normes et les routines amènent les gestionnaires d'un processus social à s'ajuster, ni plus ni moins, et à restreindre leurs champs d'action à ce qui est dûment constitutif d'un programme.

Ajoutons que les normes organisationnelles rythment la mise en système du social parce que leur fixation est affaire de réflexivité institutionnelle (Giddens, 1987). La grande organisation contemporaine est passée maître dans l'art de colliger des informations et des connaissances sur les problèmes et les tendances sociales, sur les acteurs et leurs besoins. Elle sait de surcroît inscrire, avec une constante récursivité, ces informations dans les programmes, dans la formulation d'objectifs et de voies d'action. La réflexivité institutionnelle, ses systèmes experts et ses acteurs professionnels relie la fixation des normes aux opérations de planification et de rationalisation des démarches à entreprendre.

Les jeux et les enjeux de la réflexivité institutionnelle ne sont pas sans rappeler que programmes et routines, normes et rationalisation, planification et contrôle de connaissances traduisent une logique rationnelle que promeuvent la mise en système et la gestion du social. Les ensembles intégrés et leurs règles de fonctionnement, les systèmes et leurs normes sont fils et filles de cette pensée maîtresse, de cette approche qui ne met rien au-dessus du contrôle rationnel des fins et des moyens, de la maîtrise instrumentale et stratégique des objectifs systématiquement sélectionnés et des voies d'action rigoureusement établies les plus efficaces et économes possibles.

Bien appuyée sur la rationalité universelle identifiée à la modernité, l'organisation ne peut réclamer des acteurs qui œuvrent en son sein rien de moins que le rendement le plus éclairé ; rien de moins que la maîtrise la plus sûre de l'action et de l'intervention ; rien de moins qu'une capacité rationnelle d'adaptation tous azimuts. La mise en système du social appelle la culture de l'excellence comme valeur ultime fondant les normes, les performances, les programmes et les routines.

Dans sa contribution à ce numéro, Eugène Enriquez note justement combien la culture de l'excellence est au coeur de l'organisation et de l'entreprise contemporaines. Ces dernières proclament l'avènement de l'homme de convictions et de responsabilités, de l'excellence de tout un chacun, de l'héroïsme pour tous. Mais Eugène Enriquez note aussi combien cette propension est structurellement empreinte de perversité. Tout homme ne peut être constamment un héros, tout homme ne peut être totalement et toujours un vainqueur. Ces limites objectives, des plus difficiles à reconnaître et à accepter, ne laissent pas moins deviner les apories de la rationalité instrumentale triomphante. Tout se passe, en effet, comme si la rationalité triomphante de la modernité signait sa propre mise en crise en constituant en sujets, en citoyens, tout d'abord de l'entreprise puis de la société, le gagnant, le héros, la personne « radar », l'humain qui sait dissocier la raison de la passion.

Cette rationalité qui a favorisé l'instauration du marché, la constitution des acteurs en sujets de droit, l'avènement de la démocratie, est bientôt elle-même minée, selon Eugène Enriquez, par ce que drainent le modèle de la performance et la norme de l'excellence. La montée de l'individualisme égoïste, la constante tentation du cynisme qui guette le compétiteur, l'installation dans le non-sens de celui pour qui tous les moyens sont admissibles sur la route menant à l'excellence illustrent le vide que crée la rationalité instrumentale. Le vide que crée une rationalité qui ne se subordonne qu'à grande peine, si jamais elle y consent, à la rationalité des fins.

Nous examinerons plus loin comment les malaises profonds issus des effets pervers d'une logique rationnelle instrumentale mal maîtrisée pavent la voie - Eugène Enriquez l'illustre très bien - à des enjeux éthiques nouveaux. Mais il est aussi des limites à la rationalité instrumentale qui viennent d'autres quartiers. Depuis les travaux de Crozier

notamment, on sait que les jeux et les rapports des acteurs au sein des organisations sont à leur manière porteurs de rationalité limitée et producteurs de contraintes objectives marquant la rationalité, notamment instrumentale.

Les programmes et les routines, les objectifs fixés et les voies d'actions imposées sont, on le sait, affaires de normes, de modèles normatifs inscrits dans l'entreprise, dans l'organisation, dans le social mis en gestion. Et les normes sont investies du pouvoir d'exclure ce qui est non conforme, comme d'inclure l'admissible. Pouvoir d'exclusion et d'inclusion que les normes, de par leur nature, semblent tout naturellement posséder. Mais derrière la trop visible autorité naturelle des normes, des programmes et des routines s'affairent des acteurs, se dissimulent leurs rapports d'influence, de contrôle et de pouvoir. La gestion et la mise en système du social se construisent à même l'ensemble de rapports qui s'instaurent entre divers groupes d'acteurs sociaux.

### ***LES ACTEURS DU SOCIAL MIS EN SYSTÈME***

[Retour à la table des matières](#)

Les normes, les programmes et les routines sont ultimement sélectionnés et imposés par des décideurs et des instances de décisions aptes à exercer un contrôle certain, voire principal, sur l'organisation et ses systèmes. Pour planifier et rationaliser, pour fixer les programmes et les routines, il faut posséder des ressources, des compétences, des connaissances et la possibilité objective d'un rapport anticipé et positif au temps futur. Les gestionnaires, élite détentrice du pouvoir principal de contrôle, mettent au point leur propre rationalité d'action, laquelle, on vient de le voir, est souvent ambiguë même si elle est triomphante. Pour plusieurs groupes d'acteurs, la coïncidence est bientôt troublante entre les normes d'une rationalité qui se veut universelle et l'exercice, souvent trop intéressé et partial, du pouvoir et de l'autorité. Exercice partisan du pouvoir qui confond désaccords et questionnements au sujet d'une conception somme toute particulière des objectifs et des moyens avec une résistance injustifiée et rétrograde aux défis à rele-

ver, aux changements à effectuer. Sur ce front aussi, les limites à la rationalité, à la rationalité instrumentale, s'avèrent bientôt manifestes.

Les gestionnaires, élite détentrice du pouvoir de contrôle, ne sont pas seuls à sélectionner et à imposer normes, programmes et routines. Les producteurs de services, les professionnels spécialisés dans l'exécution des programmes et des routines sont aussi de puissants intervenants dans les organisations et les systèmes de gestion du social. La réflexivité institutionnelle de l'organisation et de la société contemporaines - faut-il le rappeler brièvement - tient beaucoup à la présence et à l'impact que produisent sur elles les multiples groupes professionnels. Certains diront que le destin de ces derniers au sein de la modernité radicale est d'être une classe au service de l'élite dominante. D'autres insisteront sur leur devenir plutôt de nouvelles classes moyennes en rapport plus ou moins conflictuel avec l'élite dominante.

Les rôles sociaux et la logique d'action auxquels ces groupes professionnels s'identifient, les intérêts professionnels qu'ils poursuivent en infléchissant les programmes, les routines et les normes dans des directions prescrites par leur maîtrise de connaissances spécialisées, contribuent à façonner la répartition du pouvoir et de l'autorité dans l'organisation et la société. Aussi ces rôles spécialisés, cette logique professionnelle d'action, ces intérêts de groupes à statuts socio-professionnels particuliers, font-ils eux-mêmes souvent reculer *de facto* les limites d'une rationalité, rationalité instrumentale, se voulant universelle.

Plusieurs contributions à ce numéro mettent encore l'accent sur d'autres groupes d'acteurs qui sont, eux, d'une certaine manière, extérieurs à ce social mis en système, à ce social des organisations, à ce social du dedans. Ces articles s'arrêtent à des acteurs qui a priori ne sont pas de la coalition dominant la gestion du social, des acteurs qui ne sont ni de l'élite dirigeante, ni des groupes professionnels œuvrant dans les organisations. La rencontre entre les programmes, les routines et les normes, et, de l'autre côté, l'acteur a priori extérieur à l'organisation, au système de gestion du social, mais qui est en même temps la cible de ses programmes et de ses politiques, est un moment fort et un terrain stratégique. Quand paraît le bénéficiaire, la logique d'action, la rationalité de l'organisation, sa démarche fonctionnelle et ses finali-

tés sont potentiellement mises à rude épreuve ; produites, et, au sens large du terme, reproduites, elles sont confrontées à leurs limites objectives.

Moins celui qui profite que celui qui reçoit une prestation à laquelle il a droit, le bénéficiaire est-il un acteur, un sujet ? Et un acteur et un sujet de quel système d'action ? La question se pose paradoxalement, et nous y viendrons dans un moment, puisque les organisations et les systèmes de gestion du social ne reconnaissent pas nécessairement l'acteur, le sujet. Pas plus qu'elles ne savent précisément où et comment s'érigent leurs frontières.

De son côté à lui des rapports sociaux et des positions de pouvoir et d'autorité, le bénéficiaire est souvent rejoint par des acteurs qui entretiennent une participation conflictuelle avec les organisations et les systèmes de gestion du social. La modernité radicale, l'excroissance de la société administrée, le règne de la grande organisation, c'est aussi l'histoire de la longue marche de nombreux groupes sociaux vers et contre les institutions. La longue marche de nombreux groupes sociaux contre les assises du pouvoir autoritaire et du contrôle social bureaucratique cristallisés dans les institutions.

Des luttes d'influence menées par les groupes de pression à l'action collective mise de l'avant par les mouvements sociaux, de l'action volontaire individuelle ou collective aux rôles sociaux prescrits par des formes instituées de protestation, on mesure la diversité et l'étendue des forces sociales et des facteurs qui interpellent l'organisation et les systèmes de gestion du social. On mesure également l'étendue et la diversité des forces sociales et des facteurs qui confrontent les limites objectives de la rationalité instrumentale, qui pèsent sur le fonctionnement et remettent en cause les frontières mêmes des organisations et des systèmes de gestion du social.

On notera avec intérêt, dans ce numéro de *Sociologie et sociétés*, l'analyse que fait Romaine Malenfant, en collaboration avec Madeleine Blanchet, de la forme que prend ultimement, après réappropriation de cet enjeu par des groupes d'acteurs aux logiques d'action complexes, une intervention légale visant à mieux gérer le retrait préventif de travailleuses enceintes. Au centre des rapports entre les groupes

d'acteurs sociaux concernés, il y a la nécessité de fixer des normes à propos des seuils où ne sont plus acceptables les risques que font courir à la travailleuse enceinte des conditions de travail particulières. Les normes et les frontières internes des entreprises et des organisations incapables d'assumer elles-mêmes un pareil enjeu sont bientôt transgressées au nom de facteurs structurels et de stratégies d'acteurs. Elles sont transgressées quand les valeurs et les croyances sociales à propos de la santé et des risques qui la menacent, quand les connaissances scientifiques d'experts mesurant le caractère pénible des conditions de travail et leur impact et quand une conjoncture économique difficile font sentir leur impact.

Ultimement, on constatera que cette intervention en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail n'atteint pas l'objectif visé. Comme le soulignent Romaine Malenfant et Madeleine Blanchet, la loi ne se traduit que fort rarement, en effet, par le maintien de l'emploi et le réaménagement, temporaire ou permanent, des conditions de travail portant menace à la santé des femmes enceintes. Cette forme d'intervention voit son fonctionnement, ses frontières et ses finalités d'autant plus modifiés que divers groupes d'acteurs, aux intérêts pourtant a priori opposés, lui imposent de concert une configuration plus limitée. Cette configuration particulière découle de l'appropriation à laquelle ils soumettent pareille forme de gestion d'un enjeu social par le biais de leurs résistances, de leurs oppositions, de leurs diverses stratégies respectives d'action.

## ***JEUX AUX FRONTIÈRES DU SOCIAL DU DEDANS***

[Retour à la table des matières](#)

Force est alors de noter que le social soumis à la gestion, le social institué, planifié, géré, comporte plusieurs moments, plusieurs états. Ce social des systèmes, ce social du dedans n'est donc jamais facile à cerner : sa configuration bouge constamment à travers le temps et l'espace. Tant et si bien qu'il faut à la fois reconnaître son impact structurant indéniable sur le social en général et concéder que sa

configuration, ses frontières, sont inlassablement produites et reproduites.

La contribution de Deena White à ce numéro de *Sociologie et sociétés*, contribution consacrée à la structuration de systèmes locaux de ressources et de services en santé mentale, ajoute à notre compréhension de ces processus. Les trois analyses de cas proposées amènent à conclure que la structuration des systèmes d'acteurs et de ressources dans le champ de la santé mentale se fait nettement en fonction d'une dynamique d'abord et avant tout locale. Les divers groupes d'acteurs sociaux, les stratégies professionnelles ou communautaires empruntées par les uns et les autres, marquent très nettement les formes d'offre de services, l'organisation et la distribution des ressources par lesquelles une population donnée, de même que les institutions traditionnelles et les organismes communautaires dont elle dispose, pourront prendre en charge la prévention et le traitement de la maladie mentale.

Le social des systèmes planifiés, le social institué, identifié à des centres importants de décision semble ici avoir été complètement débordé. Mais en fait ces stratégies et les pratiques d'action qui bouleversent le social institué et façonnent constamment ses frontières ne lui sont pas vraiment extérieures. Comme le montre très bien Deena White, le local est en articulation étroite avec le centre, l'État avec la société civile. Il en va ainsi dans la mesure où le centre est présent sur le plan local. Le local englobe les agents médiateurs, lesquels sont finalement des acteurs produits par le centre, et des politiques voulues par le centre qui stimulent l'initiative et l'autonomie locales. Le local est donc en partie constitué par le centre, de même qu'il est aussi présent au centre. Il est présent au centre par des changements de valeurs, des mutations dans la vision du monde qui s'y sont mieux implantés avec la venue récente d'acteurs sociaux ayant bousculé sa culture traditionnelle.

La gestion des villes, la planification du développement urbain sont des questions qui illustrent, elles aussi, la difficulté d'établir des frontières dans un social institué. Alain Lapointe montre bien que les choix des planificateurs urbains sont souvent supplantés par ceux des citoyens. Et comment les choix des citoyens viennent à leur tour hanter ceux des gestionnaires urbains. Cet aller-retour entre le centre,

producteur de planification urbaine, et le local, formé des choix individuels et collectifs des citoyens, constitue une dynamique structurelle et conjoncturelle par laquelle se gère la ville, se développe la planification de l'urbain. Les modes traditionnels de gestion ont du mal à s'adapter à cette dynamique, on voit alors apparaître un nouvel entrepreneuriat urbain, porteur de mutations dans ce champ du social.

Les jeux qui se font aux frontières du social institué, du social soumis à la gestion, sont multiples. Au point qu'ils suggèrent une vision beaucoup plus complexe du social du dedans. L'analyse proposée par Jacques Rhéaume des programmes d'aide aux employés illustre elle aussi cette tendance. Dans les entreprises nord-américaines, comme dans les entreprises québécoises, on a vu proliférer ces dernières années les programmes d'assistance aux employés en butte à des difficultés d'ordre personnel, sinon privé. Prolifération que l'on serait tenté a priori de démythifier en la liant à la seule propension des modes de gestion des ressources humaines à pénétrer l'aire du privé, de la personne. Mais les travailleurs faisant appel à ces programmes d'aide aux employés n'ont manifestement pas tous des problèmes de rendement au travail et des acteurs syndicaux, mus par une dynamique de relation d'entraide et de support, s'intéressent à ces programmes d'assistance à leurs compagnons de travail. Ces programmes d'aide portent donc la marque, comme le souligne Jacques Rhéaume, des multiples contradictions et des ambiguïtés qui les traversent. Voilà précisément pourquoi ils sont irrémédiablement poussés à la frontière des organisations, tout en intervenant sur des processus et des réalités sociales qui en font évidemment partie. Leur accession au centre des organisations les amènerait peut-être à sortir dangereusement de l'espace délimité par les rapports et les facteurs sociaux qui, seuls, peuvent assurer leur existence.

Avec la contribution de Robert Sévigny à ce numéro de *Sociologie et sociétés*, qui traite elle aussi d'enjeux sociaux relatifs à la santé mentale, on est amené à voir sous un autre angle le social institué et l'ensemble des rapports sociaux par lesquels des acteurs reproduisent et façonnent le fonctionnement et les frontières d'un système assurant la gestion d'un processus social particulier. D'une certaine manière, ces pages invitent à jeter un coup d'œil sur l'au-delà des frontières d'un système institué d'intervention sur le social. Il en va certes ainsi parce



que l'analyse proposée porte sur des pratiques alternatives en santé mentale au système institué de services et de ressources.

Dès lors, on peut voir que les pratiques alternatives sont indissociables du social institué et planifié des ressources et des services en santé mentale. Cela non pas uniquement parce que certaines de ces pratiques se situent ouvertement dans le prolongement des prestations ou des services produits par le système institué des soins et des ressources en santé mentale. Ou que certaines de ces pratiques tendent elles-mêmes à se mouler dans des cadres d'action et d'organisation de plus en plus institués. Qui plus est, comme le souligne Robert Sévigny, ces pratiques alternatives sont aussi indissociables du social institué parce qu'elles le donnent stratégiquement à voir par contraste, tout en témoignant en même temps d'une réalité.

Le social institué, le social mis en système, traite, à travers les jeux et les stratégies complexes des acteurs, des demandes sociales auxquelles il apportera des réponses garantes d'un certain progrès social. Mais le social institué s'approprie aussi le tissu social, lui fait en quelque sorte violence par la logique d'action et la rationalité qu'il lui impose, et, ce faisant, il pratique l'exclusion. L'exclu défini par ses rapports avec le social institué, le social du dedans, révèle le social du dehors, le social refoulé. Les pratiques alternatives en santé mentale font émerger, dans les sociétés administrées d'aujourd'hui, des formes d'appartenances, un recours au savoir expérientiel, des manières d'articuler des univers souvent disjoints qui ensemble incitent à revoir les rapports entre les individus et la société, entre le privé et le public, entre le central et le marginal. Bref, elles nous incitent à tourner notre regard du côté du social du dehors.

## ***LE SOCIAL DU DEHORS***

[Retour à la table des matières](#)

Tout se passe comme si le social institué, le social mis en système comportait son propre dehors : soit des composantes du social qui lui seraient extérieures au sens où elles ne seraient pas constitutives de sa

structuration, ne sembleraient pas participer de sa logique et de sa rationalité. En fait le social du dehors, à ce titre, prend souvent le visage de l'exclu ou du refoulé. L'exclu, qui n'est pas dans l'aire de préoccupation du social institué et constitue un monde d'acteurs qui se sentent comme des exclus, se sentent en dehors du social le plus visible.

Cette impression d'exclusion est fortement associée au fait de vivre une réalité qui semble se situer au bas de quelque chose, au bas de l'organisation, au bas des processus dans la hiérarchie de sous-ensembles à laquelle on fait appel plus ou moins consciemment. Dans cette polarisation, le social situé au pôle le plus faible est aussi perçu comme le moins porteur de projets, le moins ouvert au changement et le moins tourné vers l'innovation. Au regard du social bien institué, le social du dehors, qui prend bien souvent les allures d'un social émergent, est dans l'ensemble considéré comme globalement moins de pointe, moins de l'ordre de ce qui compte quand on recense les forces vives et les atouts stratégiques d'une collectivité. Ce social-là est plutôt synonyme de ce qui fait problème, de ce que l'on souhaiterait pouvoir oublier. Il est de part en part saisi comme un univers problématique et la masse imposante et confuse de problèmes qu'il recèle émerge à la conscience, plutôt malheureuse et somme toute résignée, de grands nombres d'acteurs du milieu. Il s'apparente le plus souvent à ce que Véronique Guienne (1990) nomme le monde du « dehors », le monde des ombres.

Ces facettes du social du dehors, du social émergent, force est de le constater, n'ont de sens que dans leur rapport, leur connotation directe avec le monde du dedans, le monde des systèmes et des organisations, dont on connaît d'ailleurs l'ambiguïté, la fluidité des frontières quand il s'agit du social mis en système. A ce moment, il est peut-être utile de rappeler ce que les recherches sur les groupes et les organisations ont démontré depuis longtemps : le formel et l'informel, l'institué et l'émergent sont indissociables les uns des autres (Homans, 1950). L'un n'est donc pas l'envers de l'autre, comme le désordre s'oppose à l'ordre. Bien au contraire, il s'agit de l'articulation de deux mondes : le social institué ne peut se concevoir sans le social émergent.

Ce lien indissociable entre le dehors et le dedans, entre l'institué et l'émergent oblige à revoir le sens même du refoulé et de l'exclu. Les

lois systémiques de la régulation qui engendrent bien souvent le refoulé et l'exclu ne peuvent être complètement dissociées de l'expérience subjective du refoulé et de l'exclu. Celui qui se sent exclu comme celui qui exclut, celui qui refoule certaines facettes du social comme celui qui est identifié à ce social refoulé, confrontent subjectivement aussi bien le monde du dehors que le monde du social émergent.

Le texte de Raymond Lemieux et de É.-Martin Meunier sur le religieux en émergence est ici très éclairant en ce qu'il souligne le mouvement interactif entre l'organisation et les individus à propos de la production de sens. Les auteurs notent, d'une part, que les organisations religieuses (et sans doute les autres) « cherchent à influencer les individus, elles développent des stratégies pour en faire des fidèles et constituent des communautés de sens » et, d'autre part, que les « individus donnent forme à leurs croyances en s'appropriant les signifiants offerts par les organisations ». À travers ces multiples interactions, les individus développent des croyances qui les aident à interpréter ou à sublimer leurs expériences de vie, à construire ou à formuler une identité alors que, pour leur part, les organisations semblent davantage préoccupées de reproduire, de transmettre ou de diffuser le sens et les valeurs dont elles sont les dépositaires. Finalement, le religieux devient un lieu où s'assume l'expérience personnelle, où se produit la subjectivité et de ce fait on voit émerger un terrain social en mesure d'offrir une riche variété de biens du salut. Cette façon de voir le social, le religieux émergent, permet d'établir que le refoulé, l'exclu, est approprié, est utilisé aussi bien par les acteurs et les individus que par les organisations. Les premiers, dans une quête expérientielle de la subjectivité liée aux conditions mêmes de la modernité, lui donnent un sens indissociable des processus par lesquels, en rapport avec des institutions, ils construisent leur identité. Les secondes, confrontées au défi de perdurer tout en transmettant sens et valeurs, doivent à la fois domestiquer l'exclu, le refoulé, l'expérientiel et offrir des formes institutionnelles qui rendent possibles les quêtes individuelles de sens des acteurs au risque de ne pouvoir transmettre la Tradition. Cette dualité est irréductible, tant les individus cherchent à s'inscrire dans l'institution.

## ***LE SOCIAL ÉMERGENT : UN UNIVERS DE BESOINS ET DE REVENDICATIONS DE DROITS***

[Retour à la table des matières](#)

Le monde du dehors et l'univers de l'émergent se manifestent par la formulation de besoins, voire par la revendication de droits. La nature sociale de ce monde est confirmée par l'importance qu'y revêt la question des besoins. C'est que l'univers des besoins est un univers principalement social. Un besoin est défini socialement par les conditions, la culture, les normes, les valeurs du milieu où, individuellement ou collectivement, il est ressenti. Absolu, le besoin s'il est ressenti, doit être satisfait. Et sa satisfaction est aussi de nature sociale : on ne satisfait un besoin que dans une relation, un rapport social avec une institution ou un autre individu qui se situe socialement par rapport à soi.

Il est plus que vraisemblable alors que les acteurs, les logiques et les systèmes d'action, les institutions et les appareils constitutifs des pratiques de gestion du social soient bientôt en rapport avec diverses catégories de besoins - notamment des besoins imprescriptibles, dans la mesure où ces derniers concernent au premier chef l'accès à un revenu de base, à des conditions économiques minimales de vie, à la santé et au mieux-être, à la sécurité face à de nombreux risques élémentaires. L'article de Romaine Malenfant et de Madeleine Blanchet sur la femme enceinte au travail et celui de Pierre Hamel sur les jeunes traitent justement de ces besoins en principe imprescriptibles qui n'en sont pas moins à la source même de l'opération la plus stratégique qui puisse confronter le social institué, le social des systèmes. Tous les acteurs appartenant au champ de la gestion du social savent qu'il faut tailler dans le vif de ces besoins, qu'il faut choisir, classer, identifier des populations cibles, refuser, etc. Et c'est ici que l'exercice de la prise de décision rationnelle et sa légitimité sont mises à rude épreuve : pour tailler dans le vif, on s'appuiera sur un processus de décision soi-disant rationnel.

Mais les acteurs et les institutions sont confrontés à plusieurs autres besoins, qui n'ont qu'un faible droit de cité au sein des appareils de la rationalité gestionnaire du social, du social planifié. Comme le montrent éloquemment les contributions à ce numéro de Raymond Lemieux, d'É.-Martin Meunier et celles de Jacques Rhéaume et de Robert Sévigny, il est bien d'autres besoins de l'ordre du relationnel, de l'affectif et du sens à donner à l'existence humaine et à la vie en société qui ne peuvent être esquivés. Ces besoins, ultimement, trouvent les acteurs, les institutions et les systèmes d'action leur permettant non seulement d'être traités mais d'infléchir les appareils et les logiques d'action du social planifié et rationnel.

Ressentir un besoin, l'exprimer avec intensité, l'inscrire dans un rapport social, amène à passer de l'univers des besoins à celui des droits. L'acteur qui ressent un besoin exprime l'urgence, la force et la légitimité de ce besoin en le reformulant en termes de droits. Cette démarche fait passer l'acteur, individuel ou collectif, dans le champ de la société globale et de ce que cette dernière s'engage à offrir à tous les citoyens. Mais introduire le mot « droit » dans la définition du social, c'est aussi ouvrir un volume dont souvent on ne connaît pas le nombre de pages. Les chartes des droits précisent tant bien que mal les balises des droits, mais elles ne maîtrisent pas leur extension qui passe notamment par les tribunaux appelés à statuer sur l'esprit de la législation sous-tendant les chartes des droits.

Quels sont les acteurs sociaux qui définissent les droits, et par le biais de quels processus ? En fait le social géré, le social mis en système, enchâsse et correspond à des droits explicitement sanctionnés par les chartes ou par des pratiques sociales dites légitimes. En ce sens les gestionnaires du social institué participent de la définition des droits par les décisions qu'ils prennent. Ils sont d'abord sensibles aux droits clairement et formellement définis et, dans des champs comme ceux de l'éducation et de la santé, par exemple, ils savent baliser ce qui est usuel et ce qui peut ainsi être consacré et reconnu par l'inclusion.

Bien d'autres acteurs et d'autres processus sociaux sont ici cependant d'une importance stratégique. L'acteur, individuel ou collectif, se percevant comme un sujet de droit et mû par une volonté d'affirmation

et de conquête de ses droits, passera souvent outre aux distinctions et aux nuances de tous ordres limitant ses droits dits fondamentaux. Au-delà des droits codifiés et de leurs limites objectives, il en appelle à un contrat social plus large et interpelle la société globale et ses diverses instances garantes d'une justice et d'une égalité fondamentales.

Un jeu complexe se développe alors par lequel le social institué entre en articulation avec le social refoulé et exclu. Un jeu complexe et un dialogue de sourds : à l'inclusion est opposée l'exclusion, au sanctionné l'émergent, à l'explicite l'extension de la reconnaissance. Cette dynamique globale permet de comprendre pourquoi des facettes ou des enjeux du social dit refoulé et émergent prennent quelquefois le chemin des cours de justice. C'est que des citoyens bien enracinés dans un terrain balisé par un besoin et des juges qui reconnaissent la légitimité de telle expérience sociale obligent le domaine juridique à déterminer le passage du besoin au droit et infléchissent le refoulé et l'émergent vers la définition des limites d'un droit dit fondamental.

Le texte de Pierre Hamel montre très clairement l'articulation entre le social institué et le social refoulé. En examinant les services offerts aux jeunes de Montréal, l'auteur observe des tensions entre les organismes qui dispensent des services et les besoins exprimés par les jeunes. Ces derniers expriment des besoins qui sont de même facture que ceux exprimés par les tenants des mouvements sociaux, alors que les organismes adoptent des comportements de professionnels face aux jeunes ou encore, sur la base de leur propre programmation, agissent comme des agents communautaires qui supportent, facilitent, voire organisent l'action collective des jeunes.

Pierre Hamel note ensuite que l'action des jeunes ne peut être réduite à l'expression des besoins, des insatisfactions et des frustrations. Elle exprime aussi une conception du social et de sa gestion qui prend la forme d'une décentralisation du social institué, d'une démocratie directe et d'un partenariat se traduisant par la prise en charge des problèmes sociaux par ceux qui les vivent.

Le va-et-vient entre le domaine juridique, l'extension ou la création d'un droit et le refoulé ou l'émergent n'est pas le seul terrain où l'on voit ce dernier constituer la base d'importants changements sociaux.

Des acteurs sociaux expérimentent, dans leur vie quotidienne et dans leurs rapports avec des institutions, la difficulté d'être confrontés à des facettes, à des enjeux du social sur lesquels pèse le poids de l'exclusion et du refoulement par rapport au social institué. Revendicateurs de services, bénéficiaires potentiels de mesures et de politiques dont ils sont privés, ils s'affirmeront bientôt comme clients, comme personnes détentrices d'un certain libre choix face au monde institué. Certains acteurs chercheront à faire autrement, s'engageront dans la voie d'un certain entrepreneuriat social.

### ***LE SOCIAL ÉMERGENT ET L'ACTEUR ENGAGÉ***

[Retour à la table des matières](#)

La contribution d'Alain Lapointe à ce recueil de textes permet de saisir de tels processus, tout comme celle de Jean-François René consacrée aux rapports des jeunes avec divers sous-systèmes sociaux dont ceux du travail, de la consommation et de la sociabilité. Moins définie comme un temps de transition entre deux périodes de la vie, la jeunesse est plutôt ici construite comme un espace social précaire, marqué au coin d'une durée certaine, composé de systèmes de places, de schémas, de besoins, de formes de sociabilité et de manières de consommer le temps social. Cet espace social et ses attributs subissent également des tensions entre la tendance structurelle à l'intégration et le repli à la marge, à la liminalité. Les tensions viennent aussi des stratégies d'acteurs qui, soit recherchent l'autonomie, soit n'échappent pas à l'hétéronomie de leurs conditions et itinéraires de vie.

Dans cet espace social sous tension, Jean-François René identifie diverses stratégies d'acteurs habitant et structurant un espace social de la jeunesse dit espace social de précarité. Si certaines stratégies sont plutôt dépendantes, marginales, déviantes ou participatives, d'autres sont plus empreintes d'autonomie et peuvent prendre la forme d'un nouvel entrepreneuriat ou préparer l'émergence d'un sujet social distinct, engendrant dans la foulée un rapport différent au travail, à la sociabilité, à la consommation et au temps.

Les dimensions du social refoulé, du social exclu et émergent ne sont pas issues seulement que de la contestation du pouvoir, des rapports et des structures d'autorité. En ce sens, la conquête et la montée des droits, de même que la remise en question des frontières établies autour des droits sont aussi l'affirmation d'une autre réalité sociale et d'une capacité de faire autrement. À ce titre, le social émergent est bien souvent de l'ordre du projet, de l'intention des personnes et des sujets qui tiennent à produire le sens de leur action ; il est pour tout dire de l'ordre de l'utopie. Celle-ci s'exprime dans la recherche de l'absolu à travers l'expérience religieuse, dans la promotion de l'action volontaire au moyen de la consommation de l'espace résidentiel ou de la création d'alternatives en santé mentale ; l'utopie façonne la société idéale que tous et chacun devraient construire. Le texte d'Alberto Melucci permet de bien comprendre cette utopie. Elle traduit l'engagement des acteurs, individuels et collectifs ; elle sert aussi de foyer de regroupement et de solidarité pour les acteurs engagés dans une action volontaire et collective.

Qui dit projet, visée de faire autrement, qui parle d'intentionnalité, de recherche de sens, traite en fait d'engagement des acteurs. À certains égards, le social institué, le social soumis à la gestion et mis en système semblera froid devant les chaudes facettes du social refoulé et émergent auxquelles s'identifient des acteurs engagés qui manifestent un besoin érigé en droit, constitué en utopie et prolongé sous forme de motivation à leur engagement. Du coup, à travers les acteurs et leurs pratiques, les enjeux du social refoulé, du social émergent, paraîtront porteurs de sens, de valeurs, de culture, voire d'éthique. Dans le vécu et dans l'expérientiel, dans l'intentionnalité et dans l'utopie se démarque une composante essentielle de l'action, un registre où s'expriment tant les pratiques d'inclusion que d'exclusion, les contraintes aussi bien que les formes de résistance et d'affirmation des acteurs : soit le registre des valeurs, de la culture, de l'éthique. Eugène Enriquez ainsi que Raymond Lemieux et É.-Martin Meunier expliquent comment et pourquoi ce registre particulier de l'action devient stratégique tant pour la gestion du social que pour le social en gestation.



***DU DEHORS AU DEDANS ET DU DEDANS AU DEHORS :  
LES ENJEUX DE LA GESTION D'UN SOCIAL  
EN GESTATION***

[Retour à la table des matières](#)

Force est de l'admettre, notre monde n'est pas unilatéralement rationnel, du moins pas de cette rationalité qui articule fins instrumentales et moyens efficaces. Et l'on sait, de surcroît, que ce qui paraît à l'observateur déborder le social planifié et institué non seulement ne lui fait pas vraiment face, mais encore lui est intrinsèquement et inéluctablement interrelié et associé. Toutefois, dans le jeu de l'action collective aussi bien que dans les enjeux du social soumis à la gestion, la combinaison de ces deux mondes est un construit social.

En fait, la combinaison du social du dedans et du social du dehors a sa propre histoire. Une histoire constituée, selon les conjonctures considérées et les sous-systèmes concernés - c'est donc dire selon le temps et l'espace - de l'hégémonie exercée par un univers sur l'autre, d'affrontements, d'intégration porteuse de progrès, de reproduction d'un univers par son articulation aux forces vives de l'autre. Mais une histoire dont la construction même est d'abord et avant tout interrelation sous une forme ou sous une autre de deux mondes.

La gestion du social, en tant que forme d'intervention organisée, fondée sur les capacités de prévision et la réflexivité institutionnelle permettant de regrouper des connaissances abstraites en vue d'anticiper des processus sociaux, n'est alors aucunement dissociable de la gestation du social. En ce sens, on peut dire que la gestion du social est fondamentalement interpellée, même si elle cherche à s'en abstraire, par le charisme, la tradition, l'individualité, l'absolu, le quotidien et la finitude. On comprend dès lors que certains, comme Jarniou (1981), insistent pour réconcilier les pratiques de gestion, ou pour réconcilier l'organisation comme agent de production avec l'organisation en tant que structure sociale sous-tendue par ses lois et ses règles de constitution, de gestation. Il faudrait encore dire, d'un seul et même

souffle, que l'organisation est en soi une structure sociale en gestation, tout comme cette dernière, on l'a déjà souligné, est souvent divisée en systèmes, en organisations.

La gestation du social est fonction de l'organisation en tant qu'actrice et productrice de rapports sociaux, comme elle est fonction de l'action individuelle et collective, de la capacité de l'acteur à faire autrement, à utiliser les contraintes et les occasions structurelles pour fabriquer, et le cas échéant, imposer au moyen d'innovations et de luttes, des maillages entre le monde du dedans et le monde du dehors. La question se pose alors de savoir comment on peut gérer, comment l'organisation s'affirmera comme agent d'intervention et de production quand son champ d'intervention est constamment marqué par la riche complexité du social en gestation. Il est ici plusieurs enjeux qui interpellent tout à la fois les chercheurs des sciences sociales et humaines, les décideurs et les gestionnaires, les acteurs professionnels de la gestion, les bénéficiaires et les acteurs réunis dans des groupes de pression ou des mouvements sociaux.

*1er enjeu : le gestionnaire :  
un sujet en rapport avec d'autres sujets*

[Retour à la table des matières](#)

Au cours des vingt-cinq dernières années, les sociologues, les psychologues, les économistes ou les spécialistes de l'administration ont graduellement amélioré nos connaissances et notre maîtrise des savoir-faire, des principes et des règles devant guider la gestion. Ils ont confirmé le rôle stratégique des programmes et des routines de gestion pour la production de biens ou de services et pour le respect de l'équité dans la façon avec laquelle ces biens et ces services sont rendus aux clients d'une organisation et aux citoyens d'une société. Abolir ces routines et ces programmes de gestion entraînerait rapidement le chaos. Les entreprises ne pourraient plus agir alors comme agents de production, de masse particulièrement, et seraient incapables de vendre des services à de grands ensembles.

Les études sur la bureaucratie et sur le fonctionnement des organisations ont toutefois montré que les gestionnaires disposaient d'une marge de manoeuvre dans la prise de décision et les opérations courantes de la gestion (Crozier et Friedberg, 1977 ; March et Cohen, 1965 ; ainsi que Simon, 1976). Plusieurs chercheurs et spécialistes de l'organisation ont cherché à contenir cette marge de manoeuvre laissée aux gestionnaires, en inventant des systèmes de gestion, -notamment informatisés - qui la limitent grandement. Tout se passe comme si on voulait rendre le travail du gestionnaire davantage bureaucratique, davantage programmé en mettant à sa disposition des instruments perfectionnés de prévision, de prise de décision ou d'évaluation des situations. Il est paradoxal de constater, à un moment où les sciences sociales nous font voir la complexité même de la gestation du social et l'irréductible jeu de balancier entre le social du dedans et le social du dehors, que l'horizon proposé au gestionnaire est bureaucratisé, réifié et tend à objectiver le sujet, à diminuer sa capacité à faire des différences. Trop souvent le gestionnaire n'est plus un sujet capable de maîtriser la tension dialectique entre le social mis en système et le social en émergence, entre routines, programmes, systèmes experts de décision et jugement, ouverture au risque, responsabilisation de l'acteur.

Faire appel à l'exercice légitime du jugement humain, souligner à l'instar de plusieurs spécialistes le rôle stratégique du leadership dans les organisations (Lapierre, 1992 ; De Pree, 1989 ; Bennis, 1989) ne pavent pas la voie pour autant au retour à une trop subtile et débridée gestion du cas par cas qui perd de vue tout enjeu plus global. Il s'agit plutôt de plaider, comme le font plusieurs traités contemporains de gestion, en faveur d'une prise en considération de l'ensemble des rapports sociaux qu'entretiennent entre eux les membres d'une organisation. Tout comme il s'agit d'une pleine reconnaissance de la responsabilisation des différents acteurs inscrits dans des structures sociales (Drucker, 1985 ; Kotter, 1982 ; Moss Kanter, 1992). Dans les faits, cette reconnaissance des rapports sociaux et cette responsabilisation des acteurs dépassent ce qui est prévu dans les programmes et débordent les objectifs de performance des organisations. Elles soulignent l'individuation de l'acteur et, par là, permettent de comprendre comment il se constitue en sujet apte à entrer en rapport avec d'autres sujets.

*2e enjeu :*  
*l'organisation : une pyramide, un cercle, un réseau ?*

[Retour à la table des matières](#)

Qui dit organisation, dit structuration spécifique d'activités, de processus, de services, de responsabilités. Qui plus est, pendant plusieurs années et dans de multiples sociétés, la forme architecturale d'organisation prédominante fut celle de la pyramide. Structure hiérarchique distincte, la pyramide suppose une organisation dont les tâches et les responsabilités sont clairement définies, la coordination spécifiée, les niveaux d'autorité dégagés. C'est une forme organisationnelle qui tend à imposer une direction aux interrelations et aux rapports sociaux : ceux-ci devront s'effectuer de haut en bas. Ce système pyramidal a sans doute connu son apogée dans les modèles de l'armée, des grands ordres religieux et des Églises. Solidement constituée, la pyramide, pour se perpétuer, aura recours à un système de croyances qui vient renforcer son mode bien spécifique d'organisation et de structuration. Raymond Lemieux et É.-Martin Meunier illustrent comment l'Église, en tant que grande organisation pyramidale du religieux, produit et distribue des catégories quasi incontournables de sens avec ou contre lesquelles les acteurs confortent leurs croyances, organisent leur propre quête expérientielle d'identité et de sens.

Les effets, notamment pervers, de l'organisation pyramidale, de la bureaucratie sont aussi connus : éloignement des décideurs par rapport aux clients, augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques, difficulté de faire face au changement, lente adaptation aux mutations socio-économiques. Au cours des années, on a cherché à améliorer le fonctionnement et l'efficacité des organisations en corrigeant certaines imperfections dans les systèmes mis en place. Puis une interrogation plus fondamentale à propos de la structure même des organisations s'est graduellement imposée qui prend racine dans l'articulation du social du dedans au social du dehors, dans les tensions qui tissent des liens entre la gestion du social et le social en gestation et qui ouvrent parfois la voie à des changements sociaux.

Au-delà de la forme architecturale de l'organisation pyramidale, est-il possible de penser à des structures circulaires ou rectangulaires ? Plusieurs spécialistes, dont ceux de la qualité en milieu organisationnel, ont fait la promotion de ce qu'ils appellent la pyramide inversée, c'est-à-dire une pyramide qui place au sommet les clients et en bas ceux qui interagissent directement avec eux. Loin d'être une coquette, cette forme organisationnelle entend susciter une révision profonde des conceptions de l'organisation et de ses modes de fonctionnement, notamment en ce qui concerne l'exercice de l'autorité et l'arbitrage des conflits. Au lieu d'une autorité exercée de haut en bas et d'un arbitrage des conflits venant du niveau supérieur, la pyramide inversée propose une forme organisationnelle qui investit d'autorité les personnes situées au plus près du client et qui incite les acteurs eux-mêmes à trancher et à maîtriser leurs conflits. Bien que toujours détentrice du pouvoir, la direction supérieure doit moins énoncer des ordres et contrôler leur application que doter de ressources et de moyens d'action appropriés les gestionnaires de l'organisation afin qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités.

Une autre forme architecturale organisationnelle retient également notre attention : celle du réseau, appelée aussi « organisation modulaire ou virtuelle ». Interrelation de plusieurs unités, la forme organisationnelle du réseau valorise une plus grande implication des acteurs, non pas en fonction de leur position respective dans une unité, mais de leur contribution aux produits et aux projets visés. Cette forme organisationnelle sied bien à des entreprises qui cherchent à contrer l'uniformité et la normalisation des pratiques gestionnaires, s'accommodent de la divergence, s'adaptent aux besoins des différents clients et spécialisent certaines de leurs unités pour répondre à des demandes particulières et développer des projets spécifiques <sup>1</sup>.

La forme organisationnelle du réseau transcende toutefois le seul univers des entreprises. Alberto Melucci y voit aussi une forme organisationnelle caractéristique de l'action volontaire et collective qui se

---

<sup>1</sup> Les entreprises Dell, Quantum, Electromed sont de bons exemples d'organisations structurées en réseau qui atteignent un très haut niveau de fonctionnement.

développe au sein de sociétés dites complexes. L'implication librement choisie dans une action de solidarité et la gratuité d'une ouverture relationnelle ne sont pas incompatibles avec la formulation d'objectifs communs et une forme organisationnelle bien particulière et stratégique d'action. Ainsi l'action volontaire a-t-elle recours à des réseaux d'action et à des regroupement d'acteurs qui sont fluides, submergés, parfois même fragmentés et en partie latents. Ceux-ci permettent la prise en charge de besoins souvent situés au plus près de la vie quotidienne : la santé, le soin de la personne, l'assistance sociale, les relations interpersonnelles.

Mais, ajoute Alberto Melucci, l'action volontaire et collective qui emprunte des réseaux fluides et submergés d'action ne permet pas que de fixer et de délimiter objectivement l'identité et les frontières de l'acteur collectif et des mouvements sociaux. A partir de la vie quotidienne et des réseaux qui l'alimentent, l'action volontaire remplit des fonctions à la fois moins et plus nobles. C'est ainsi qu'elle exerce un certain contrôle social, on pourrait presque dire une certaine gestion, des désordres et des rebuts sociaux, des exclusions que provoquent irréductiblement la complexité des sociétés modernes et leur tendance à mettre en système divers processus sociaux. Mais elle peut aussi, selon Alberto Melucci, provoquer des changements sociaux par l'implantation de nouveaux modèles culturels, organisationnels et relationnels. Tout comme elle peut ouvrir, dans le prolongement de questions privées et quotidiennes comportant un fort potentiel de démocratisation, de nouveaux espaces publics au rôle déterminant, nous y reviendrons dans un moment, dans le devenir de la collectivité.

Soulignons encore, avec l'article de Pierre Hamel, que les organisations communautaires de jeunes tirent grand profit, dans les objectifs qu'elles poursuivent, de la souplesse et de la facilité d'adaptation à la diversité des intérêts et des situations que permet cette forme de regroupement. Jean-François René, pour sa part, illustre l'importance stratégique des réseaux d'entraide comme forme de sociabilité recherchée par les jeunes. Ces réseaux structurent l'espace social de la précarité, et en font un espace où une fraction importante de la jeunesse d'aujourd'hui trouve ses conditions de vie et produit son identité.

*3e enjeu :*  
*le social en gestation dans l'interorganisationnel*

[Retour à la table des matières](#)

Dans le langage des sciences sociales comme dans les catégories du sens commun que les premières ont d'ailleurs aidé à façonner, l'image qu'un système social gère aussi le champ de ses rapports avec son environnement et les autres organisations est bien tenace. La cohérence d'un système, fondée sur la définition explicite des rôles et des fonctions impartis à ses différents acteurs et à ses unités, s'étendrait à son environnement au point de garantir sa capacité à maîtriser l'interorganisationnel.

Pourtant, les textes de Romaine Malenfant et de Madeleine Blanchet, de Deena White et de Robert Sévigny, par exemple, illustrent bien que les jeux aux frontières d'un système sont multiples et qu'ils en modifient la structuration et la cohérence. Entre les organisations, l'espace n'est pas vide et les frontières d'une organisation ne peuvent être unilatéralement fixées par les acteurs du social du dedans, par le système lui-même. L'interorganisationnel ne saurait disparaître du fait que les frontières des organisations se superposeraient parfaitement les unes aux autres, pas plus qu'il ne pourrait être superficiellement assimilé à la cohérence structurelle d'un système qui perdrait ainsi toute spécificité et son rôle dans la gestation du social comme dans sa gestion propre.

Les articles de Pierre Hamel et d'Alberto Melucci montrent que l'action collective et volontaire des groupes communautaires et des mouvements sociaux, laquelle prend souvent la forme d'une longue marche vers et contre les institutions, constitue le champ de l'organisationnel et de l'interorganisationnel en rapports sociaux multiples. Le social qui se construit et que l'on gère n'est pas imperméable à la remise en cause des institutions publiques et de la société politique, au développement de formes de partenariat entre le privé et le public, entre le communautaire et le politique institutionnel. Le social qui se construit n'est pas à l'abri non plus de nettes tendances à l'institution-

nalisation et à la professionnalisation de l'action collective et des mouvements sociaux.

*4e enjeu :  
nouveaux forums et espaces sociaux de gestation  
et de gestion du social*

[Retour à la table des matières](#)

Il n'y a pas que l'interorganisationnel qui serve de champ de rapports sociaux entre tous les acteurs qui construisent le social à même leurs relations. Pas plus d'ailleurs que le social institué, le social mis en système n'épuise les rapports liant entre eux décideurs et gestionnaires, groupes professionnels et travailleurs spécialisés, bénéficiaires, groupes de pression et mouvements sociaux. Des besoins et des droits nouveaux, des revendications et des demandes sociales émergent du social en gestation et tendent à instaurer des espaces publics nouveaux.

La crise de la représentation politique traditionnelle, représentation trop fondée sur la perdurance des intérêts corporatistes et, de plus, imperméable à l'expression et à la revendication de besoins nouveaux et différents, n'est pas étrangère à l'émergence de ces nouveaux espaces publics. Ils servent, comme le souligne Alberto Melucci, de relais à l'action volontaire et collective. À ce titre, ils favorisent l'élargissement à une plus grande collectivité, et, par là, la démocratisation de ce qui a mûri dans la profondeur de la vie quotidienne, de ce qui est exclu et soumis au silence par la complexité du social du dedans. Mais ces enjeux rendus visibles par l'action volontaire et collective sont précisément porteurs de démocratisation en ce qu'ils interpellent les grands objectifs stratégiques et les dilemmes de la collectivité.

Tout se passe donc comme si ces nouveaux espaces publics participaient de la constitution du social en produisant, par exemple, des articulations différentes entre le communautaire et l'institutionnel, entre le privé et le public. Ils témoignent à leur manière du social en gestation et contribuent à la construction de rapports sociaux entre ac-



teurs, même si on a tendance à les voir en général comme des recours de dernière instance. Mais, bien souvent, avant que les conflits entre acteurs ne prennent la forme que d'un seul traitement juridique autoritaire, les nouveaux espaces publics offrent aux multiples gestionnaires et aux divers acteurs sociaux un champ propice au traitement des différences, des besoins et des droits. Donnant les signes d'une grande imperméabilité par rapport aux institutions et à la société politique traditionnelles, ces nouveaux espaces publics sont toutefois soutenus par un rapport dialectique complexe entre le politique institutionnel et le politique non institutionnel (Maheu, 1992). Leur rôle stratégique, dans une conjoncture de nette recomposition du politique, ne saurait être négligé même si on ne peut prévoir leur évolution et s'il est vraiment opportun d'en accentuer, si tant est que faire se peut l'institutionnalisation. Il faut donc admettre qu'au-delà des routines et des programmes du social institué, divers groupes d'acteurs confrontent les défis et les enjeux d'un social en gestation.

*5e enjeu :  
le social du dehors, un monde de sujets*

[Retour à la table des matières](#)

Il est facile d'accoler aux acteurs plus directement identifiés au social du dehors, au social refoulé et émergent, une étiquette de marginaux, de déviants, de mécontents. Certains les voient même comme d'éternels insatisfaits engendrés, en tant que corollaires, par toute organisation sociale, par tout choix de gestion proposé par les responsables des programmes ou des activités d'une institution. Dans un langage analogue, même s'il est plus sophistiqué, on soutiendra que ces acteurs résistent au changement et au progrès - du moins au changement conçu par les décideurs et les gestionnaires. Ce sont des acteurs dépendants, sans grande capacité d'intervention. Ils sont perçus comme des acteurs objectivés, incapables de s'affirmer comme sujets.

Traiter le sujet en objet, c'est un aspect de l'héritage laissé par les premiers succès obtenus par les spécialistes de l'administration : on a appris à gérer la production de masse avec une grande efficacité, on a mis au point des systèmes qui permettent d'atteindre des sommets re-

marquables en termes de production de services ou de biens. A partir de cette rationalité instrumentale triomphante, un transfert s'est opéré : la gestion des questions sociales fut associée, de façon analogique, à la production industrielle de masse.

L'organisation en tant que structure sociale, le social en gestation, ne s'accommodent pas d'acteurs objets. Les facettes du social refoulé et du social émergent ne sont pas, par définition, affaires d'acteurs marginalisés et dépendants. Si certains acteurs, là comme ailleurs, sont confrontés à des contraintes structurelles qui limitent leur action, ce qui en émerge n'est pas pour autant de l'ordre de la marginalité et du dysfonctionnement. Les articles de Jacques Rhéaume, de Romaine Malenfant et de Madeleine Blanchet montrent que les programmes d'aide aux employés et les retraits préventifs de travailleuses enceintes ne peuvent être réduits à une dynamique de contrôle social ou à des comportements d'acteurs mus uniquement par l'expression d'un mécontentement généralisé.

Il est vrai toutefois que la question se pose à savoir si le social mis en système, le social institué, n'a pas tendance, dans la pratique institutionnelle quotidienne, à marginaliser, à inlassablement objectiver le bénéficiaire de ses programmes et de ses services. Les représentations que les programmes et les routines entretiennent des bénéficiaires ne sortent pas, en général, de cet univers symbolique du récepteur passif, dépendant. Les résistances et les oppositions, l'affirmation tenace d'une identité et du droit à l'individualité sont pourtant bien présentes pour rappeler l'existence de la personne, du sujet en quête de reconnaissance et porteur d'un projet social d'autonomie. Plusieurs articles de ce numéro prouvent combien le social en gestation est un espace social d'affirmation de l'individualité, affirmation qui participe de surcroît au renouvellement des formes de sociabilité et des ressources de l'action collective. Pour des champs d'action spécifiques et des acteurs différents, les contributions de Jean-François René, de Robert Sévigny, de Raymond Lemieux et d'É.-Martin Meunier et d'Alberto Melucci retracent des itinéraires de sujets, individuels et collectifs, construisant, à même leurs rapports au social institué et à l'autre acteur, leur propre identité et autonomie.

*6e enjeu :*  
*les catégories symboliques, la culture au cœur*  
*de la gestion du social et du social en gestation*

[Retour à la table des matières](#)

On le sait, l'air du temps est à la gestion. Et à une gestion technique, informatisée, un peu mécanique et fortement axée sur les règles automatiques de prévision et de décision. Une gestion qui fait grand cas de la rationalité, de la rationalité instrumentale, laquelle permet l'application de règles, de règlements, de politiques, assurant davantage, semble-t-il, la reproduction et la perpétuation de la structure sociale que sa mutation. Simultanément, d'activité humaine peu formalisée, la gestion serait devenue une science en devenir. Évolution qui ne fait point l'unanimité, si l'on en croit ce débat persistant qui oppose l'art de la gestion à la gestion comme science, débat auquel Mintzberg (1976) apporta une contribution remarquable au sujet du rôle stratégique de l'intuition en matière de gestion.

Pour peu qu'on s'y arrête, on constate toutefois combien la pratique technocratique de la gestion souffre de cécité et s'avère partielle - parti pris et cécité qui touchent surtout la dimension symbolique et subjective de l'activité humaine, sa dimension expressive et fortement tournée vers les valeurs, les visions du monde et la culture. De tout temps l'action humaine a été étroitement associée à la question des valeurs et de la culture. Mais on dirait que la pression souvent aseptisante de la technique rationnelle, de la technocratie, engendre en même temps son contraire : la recherche de la subjectivité, la défense et la promotion des dimensions culturelles expressives, la quête du sens, la tendance à mesurer le temps présent et futur à partir de préoccupations fortement éthiques. Tant et si bien que les catégories symboliques, et plus largement la culture, gagnent, dans la société d'aujourd'hui, une centralité aussi nouvelle que différente.

On ne s'étonnera pas alors si les catégories symboliques de l'action, le sens et la culture ne peuvent être contenus dans les seules sectes ou les Églises, ou dans les institutions spécialisées dans la production du

sens. On ne s'étonnera pas si elles pénètrent de front les entreprises et les systèmes, l'ensemble des institutions et des organisations. Tant le social mis en système que les formes et les pratiques d'exclusion, tant l'organisation comme agent de production que les processus émergents où s'exprime la gestation du social, s'enracinent profondément dans les catégories symboliques et culturelles de l'action. C'est au point où l'action collective et volontaire, qui, tout en interagissant avec le social institué, cherche à se tenir à distance, ne peut que s'appuyer, elle aussi, sur des catégories symboliques de l'action et sur des valeurs. Elle véhiculera toutefois un appel au sens et aux valeurs qui marque bien souvent une distance, sinon un refus et une opposition, par rapport aux valeurs, aux catégories culturelles et au sens inscrits dans les systèmes et les organisations du social institué.

Mais l'utilitarisme et la défense des intérêts ne sont pas les seuls moteurs de l'action. Dans les faits, les enjeux des rapports sociaux et les motivations de l'action passent de plus en plus par les dimensions expressives de l'action, par les catégories symboliques et culturelles. Et ces voies de construction de l'action invitent aussi à parler de quête de solidarité et d'identité, de structuration de réseaux de sociabilité, de production de sens. On ne peut alors affronter le social en gestation, ni même la gestion du social, sans reconnaître, notamment avec Eugène Enriquez, le poids déterminant et l'influence stratégique de la culture, y compris sous la forme des règles et des codes constitutifs de diverses éthiques, marquant aussi bien le fonctionnement des entreprises et des organisations que la constitution même de la riche complexité du social.

**Louis MAHEU**

Département de sociologie et Faculté des études supérieures  
Université de Montréal  
C.P. 6128, Succ. « A », Montréal (Québec), Canada H3C 3J7

**Jean-Marie TOULOUSE**

Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter  
École des Hautes Études Commerciales  
5255, avenue Decelles, Montréal (Québec), Canada H3T 4V6

## ***BIBLIOGRAPHIE***

[Retour à la table des matières](#)

BECK, Ulrich (1987), « Anthropological Shock : Chernobyl and the Contours of the Risk Society », *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 32.

BENNIS, Warren (1989), *On Becoming a Leader*, Reading Mass Addison Westley Publishers.

CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

DE PREE, Max (1989), *Leadership is an Art*, New York, Doubleday.

DRUCKER, Peter (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, L'expansion, Hachette.

GIDDENS, Anthony (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

GIDDENS, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.

GUIENNE, Véronique (1990), *Le travail social piégé ?* Paris, L'Harmattan.

HOMANS, George (1950), *The Human Group*, New York, Harcourt, Bruce and Company.

JARNIOU, Pierre (1981), *L'entreprise comme système politique*, Paris, Presses Universitaires de France.

KOTTER, James (1982), *The General Managers*, New York, Free Press.

LAPIERRE, Laurent (1992), *Imaginaire et Leadership*, Montréal, Québec-Amérique.

MAHEU, Louis (1992), « Mouvements sociaux et politiques ; les enjeux d'une articulation entre grandes problématiques du politique », in Gérard BOISMENU, Pierre HAMEL et George LABICA, *Les formes modernes de la démocratie*, Paris, L'Harmattan ; Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

MARCH, James et Michel COHEN (1986), *Leadership and Ambiguity : The American College President*, Boston, Harvard University Press.

MINTZBERG, Henry (1976), « Planning on the Left Side and Managing on the Right », *Harvard Business Review*, juillet/août.

MOSS KANTER, Rosabeth (1992), *L'entreprise en éveil*, Paris, Inter Editions.

SIMON, Herbert (1976), *Administrative Behavior*, Londres, Mac Millan Ltd.

Fin du texte