

**Savoir agir au cœur de la complexité :  
rôle et compétences des intervenants sociaux,  
coordonnateurs et médiateurs en contexte de  
partenariat intersectoriel**

1

**Louise Lemay, Ph. D.**  
**Professeure agrégée**  
**Département de service social**  
**Université de Sherbrooke**

Sophie Lapointe  
candidate à la maîtrise en service social

**4ème congrès de l'AIFRIS**

Association Internationale pour la Formation, la Recherche et  
l'Intervention Sociale  
Genève (Suisse), 4 au 8 juillet 2010

# Plan de la présentation

2

1. **Contexte : pratique partenariale et rôle des coordonnateurs médiateurs**
2. **La compétence : De quoi parlons-nous?**
  1. **Constats et limites des conceptions actuelles**
  2. **Modélisation de la structuration de la compétence dans le champ des pratiques sociale**
3. **Les compétences des coordonnateurs ÉIJ**
  1. **Un exemple de compétence modélisée: Animer un processus collectif d'analyse des enjeux et controverses entre les partenaires**
  2. **Quelques conditions liées à la structuration des compétences des coordonnateurs en contexte ÉIJ**
4. **Conclusion**

## 1. Contexte de la pratique partenariale

# La problématique des jeunes en difficultés multiples

3

- ❑ **Vivent une problématique complexe (conjugaison de facteurs I, F, E) et besoins multiples**
- ❑ **Reçoivent des services de nombreux acteurs (organisations et secteurs d'activité)**
- ❑ **Reçoivent des services morcelés (pratiques en solo).**
- ❑ **Ne répondent pas aux critères spécifiques d'accès et se retrouvent « entre deux chaises » (jeunes « incasables »)**



**Contexte d'action:**

**Complexité  
(problématique et  
gestion partenariale)**

↓

**source de tensions et  
de divergences entre  
acteurs**

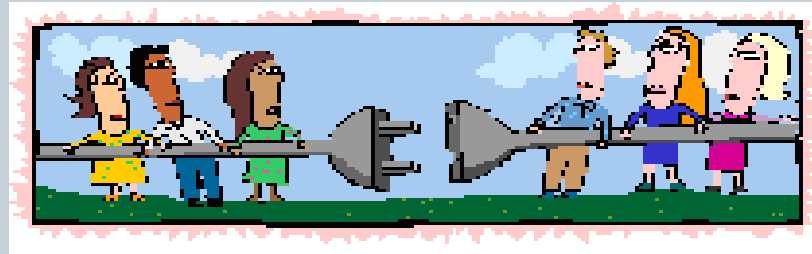


# Une volonté ministérielle

43 ÉIJ au Québec  
dans 15 régions  
administratives

4

**Un enfant ne peut être privé de services  
ou recevoir des services incohérents ou morcelés  
parce que la situation est complexe**



**D'où l'importance de se coordonner**

## 1. Contexte de la pratique partenariale

# Le dispositif « Équipe d'intervention jeunesse »

5

- ❑ **Visée** : « Assurer l'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes qui présentent des problèmes multiples et complexes (MSSS, 2007) »
- ❑ **Mandat au CSSS**: mettre en œuvre un mécanisme formel de coordination des services via des activités de liaison et de médiation entre les partenaires, ainsi que d'intégration de services



**ÉIJ** : équipe « réseau » territoriale,  
inter établissements et intersectorielle



Un coordonnateur Des agents de liaison

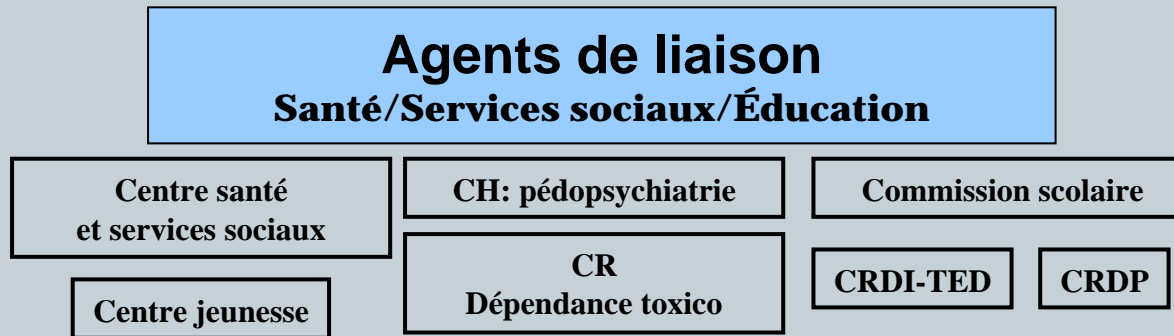
43 ÉIJ au Québec dans 15 régions administratives

# 1. Contexte de la pratique partenariale

## Le réseau d'acteurs à L'ÉIJ

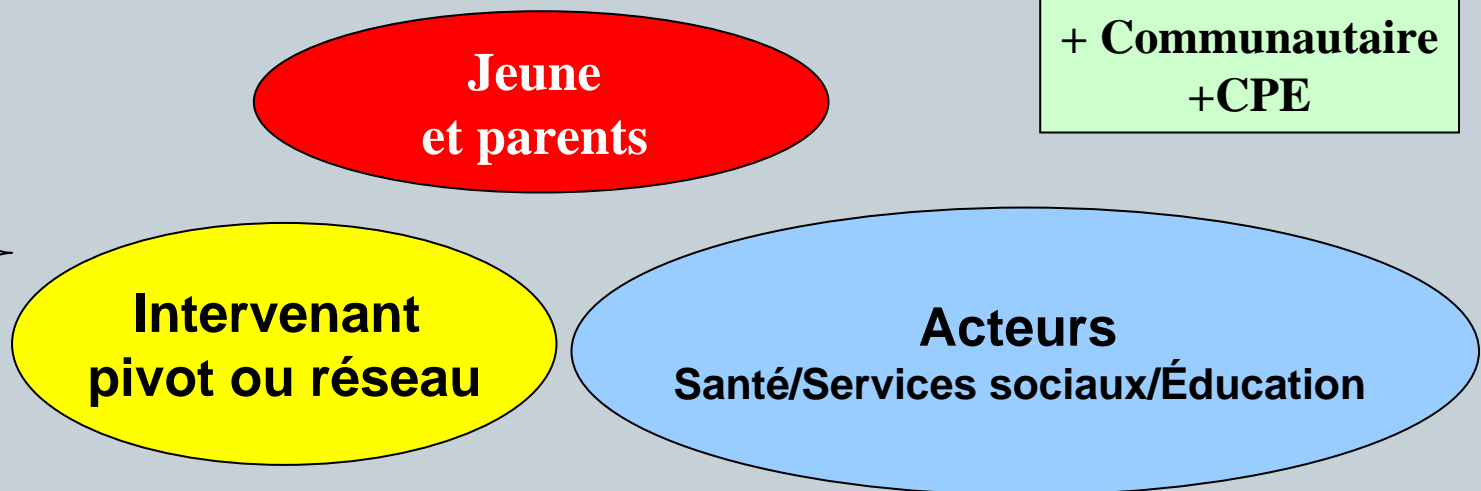
6

**ÉQUIPE RÉSEAU**  
(noyau)  
Référence  
Impasses



**COORDONNATEUR ÉIJ**

**ÉQUIPE CLINIQUE VARIABLE**  
Processus  
PSI-PSII



# Rôle des coordonnateurs et Médiation

7

**Coordonner des activités de liaison entre les établissements**

**But: Faciliter la résolution des situations de tension ou d'impasses entre les établissements et de mieux répondre aux besoins des jeunes**

**« La médiation correspond à une conception nouvelle des relations sociales : au lieu de laisser libre cours aux intérêts divergents qui souvent aboutissent à des impasses ou à des solutions déséquilibrées ou inéquitables, les acteurs (individus ou organisations) font appel à une tierce personne pour les aider à élaborer ensemble une solution acceptable pour chacun et satisfaisante pour tous »**

**(Touzard, 1999 dans Sowula & al., 2006 : 25)**

# La médiation partenariale en contexte ÉIJ

8

## **Requiert une compétence collective**

- ❑ « **Savoir Agir** » ensemble en situation de grande complexité
- ❑ **Transformer sa pratique isolée en une pratique de co-responsabilité en réseau de partenaires.**

**Elle dépasse  
la centration  
sur la résolution  
des controverses**

**Elle  
renforce les  
processus de  
pratiques  
partenariales**



Projet de recherche (2008-2012):  
Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle  
entourant les services aux jeunes et aux familles présentant des  
problématiques multiples : Le cas des ÉIJ au Québec

**Chercheure principale: Louise Lemay**

Collaboratrice: Angèle Bilodeau

9

**BUT: Documenter, modéliser et soutenir la pratique partenariale ÉIJ**

**Méthodologie**

- Recherche qualitative, participative
  - Participants: coordonnateurs au QC (n=43); 3 sites ÉIJ: agents de liaison (n= +ou- 30), parents (n=15)
  - Quatre méthodes de collecte de données continue (2009-2011)
- Quelles sont les pratiques partenariales évaluées efficaces du point de vue des acteurs concernés?
  - Comment et à quelles conditions les partenaires réussissent-ils à transformer leurs pratiques et à innover?
  - Rôle et Compétences des acteurs

## 2. La compétence: de quoi parlons-Nous? Constats et limites des conceptions actuelles

10

### Confusion autour de la notion de compétence

- **Utilisée dans plusieurs**

- **Contextes** : scientifique, langage courant (Dietrich, 2000; Gilbert, 2006)
- **Domaines** : ressources humaines, management stratégique, ergonomie du travail, éducation, psychologie, sociologie, etc. (Gilbert, 2006)
- **Champs** : évaluation des personnes, étude des activités, orientation professionnelle, relations individus-organisations, etc. (Gilbert, 2006)

- **Pour Désigner plusieurs réalités :**

- objectifs, habiletés, capacités, etc. (Jonnaert et al., 2004)

# La notion de « compétence »: quelques éléments constitutifs

11

- est liée à l'**action**, à un « **savoir agir** » (Portelance et Durant, 2006)
- est située dans un **contexte particulier** (Jonnaert et al. , 2004; LeBoterf, 2002; Breton, 1994)
- suppose de **mobiliser des ressources** (Perrenoud, 1998; LeBoterf, 2002; Joannert et al., 2004)
- est **intentionnelle** et **finalisée** (Clavier, 2010; Coulet, 2011 )
- renvoie à une action « réussie » ou « pertinente » (Jonnaert et al. , 2004; Perrenoud, 1998)

L'acteur possède un « **répertoire de ressources** » (internes, externes) qu'il doit « **sélectionner** », « **organiser** » pour « **construire une combinatoire** » (LeBoterf, 2002:2)

« La compétence est la mise en œuvre par une **personne en situation**, dans un contexte déterminé, d'un **ensemble diversifié, mais coordonné de ressources** ; cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les **actions pertinentes** qu'elles permettent pour **un traitement réussi de cette situation** » (Jonnaert et al., 2004 : 674)

# Quelques limites des conceptions actuelles

12

- 2 visions traditionnellement opposées (Coulet, 2011)
  - cognitive et technique = vision individuelle de la compétence
  - sociale = purement interactionniste qui néglige les processus individuels
- Plus souvent associée aux savoirs (S), savoir-être (SE), savoirs faire (SF) de l'acteur = vision statique qui évacue les processus en jeu (Coulet, 2011)
- Vision réduite de la dimension « collective » proposée par LeBoterf
- Difficulté d'évaluer la compétence décontextualisée (Couturier et al., 2004)
- la mesure=réduite à l'atteinte des résultats (Coulet, 2011)

Centration sur la responsabilité  
individuelle de l'acteur en contexte:  
Négligence à considérer la force  
structurante du contexte

## 2. La compétence: de quoi parlons-Nous?

# **Modélisation de la structuration de la compétence dans le champ des pratiques sociales**

13

### **Vers un modèle intégré et dynamique: le Cadre conceptuel**

- Approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités (LeBossé)
- Théorie de la structuration de l'action (Giddens)
- Vision écologique (globale) de la compétence (Breton)

## 2. La compétence: de quoi parlons-Nous?

# Proposition d'un modèle intégré et dynamique de la compétence dans le champ des pratiques sociales

14

- **La modélisation proposée prend appui sur:**
  - L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités (LeBossé)
  - Une vision globale (écologique) de la compétence (Breton)
  - La théorie de la structuration de l'action (Giddens)

# Modélisation de la structuration de la compétence dans le champ des pratiques sociales

15

- suppose la mobilisation de ressources individuelles (savoirs spécialisés, méthodologiques et relationnels) et de ressources environnementales (culturelles, sociales, matérielles, physiques, etc.)
- est orienté en fonction d'une signification/intention et d'une finalité communes négociées avec les personnes concernées
- est ajusté à un contexte particulier et structuré par ce contexte (ressources et contraintes)
- Inclut le développement de « compétences informées par la prise en compte du point de vue subjectif de l'autre » (Demailly, 1999:6) et la compétence réflexive (Giddens, )

# Notre définition de la compétence appliquée au champ des pratiques sociales

16

La compétence ou le savoir agir de « l'acteur en contexte » (individu ou groupe), est vu comme la **résultante** d'une interaction entre des facteurs individuels, environnementaux et motivationnels (Breton, 1997). Indissociable de l'**action**, elle renvoie essentiellement au **pouvoir** de l'acteur ou à sa capacité de faire une différence dans le monde qui l'entoure (Giddens, 1987). Ce savoir agir implique la capacité de l'acteur à mobiliser différentes ressources internes ou externes (LeBoterf). La compétence est **intentionnelle**; elle requière un « vouloir agir » (LeBoterf). Dans le champ des pratiques sociales, elle revêt une pertinence en fonction d'une **finalité** axée sur le bien-être et le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes ou collectivités (LeBossé, 2010). **Temporellement située et dynamique**, la compétence se développe en fonction de l'évolution des acteurs et des contextes. **La réflexivité** de l'acteur incluant la prise en compte du point de vue des personnes concernées par l'intervention sociale est une condition structurante essentielle à son développement et à sa finalité de **transformation sociale** (Lemay, 2005).



# Modélisation de la structuration de la compétence dans le champ des pratiques sociales

17

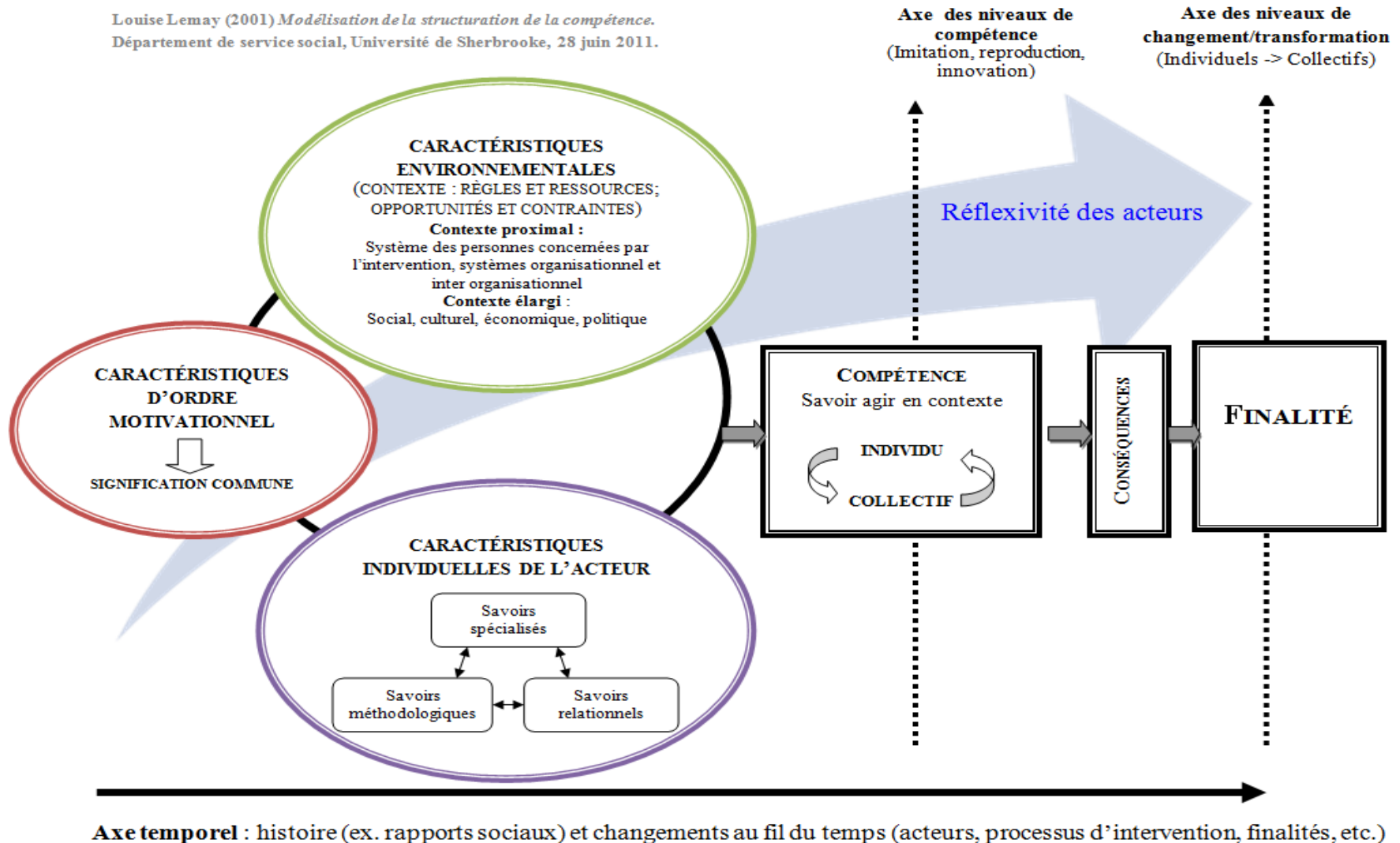
## Six dimensions et 3 axes

- ❑ **Acteur** (individu ou groupe): caractéristiques individuelles
- ❑ **Contexte** : caractéristiques environnementales
  - Axe de temporalité
- ❑ **Signification de l'action**: caractéristiques d'ordre motivationnel
- ❑ **Action: le savoir agir (compétence)**
  - Axe des niveaux de compétences
- ❑ **Conséquences** (résultats proximaux de l'action)
- ❑ **Finalité** (axée sur le DPA)
  - Axe des niveaux de changement/transformation

# Modélisation de la structuration de la compétence dans le champ des pratiques sociales

18

Louise Lemay (2001) *Modélisation de la structuration de la compétence*.  
Département de service social, Université de Sherbrooke, 28 juin 2011.



### **3. Les compétences de coordonnateurs médiateurs en contexte de pratique partenariale intersectorielle à L'ÉIJ**

19

**Un exemple de compétence  
modélisée:**

**Animer un processus collectif  
d'analyse des enjeux et  
controverses entre les partenaires**

## Conditions du contexte

- Prescrit politique : résoudre les impasses
- Statut du coordonnateur : poste cadre (gestionnaire)
  - > Accès à un réseau d'acteurs cadres
  - > Accès à des informations privilégiées vs non cadre

## Signification

Compétence et droit d'agir reconnus = légitimés (prescrit politique, statut)

**Compétence du coordonnateur**  
**Animer un processus collectif d'analyse des enjeux et controverses entre les partenaires**

**Compétence collective de l'ÉIJ :**  
Nommer-partager les divergences  
Développer une vision commune des enjeux et impasses

F  
i  
n  
A  
L  
I  
T  
é

## Caractéristiques du coordonnateur

- S: S : connaître (réseau, organisations, acteurs et changements)
- SF : savoir faire une analyse stratégique (acteurs en contexte); communiquer de façon stratégique
- SE : ouverture, sensibilité (à percevoir), transparence

## Compétences spécifiques

- Avant la rencontre : Recueillir l'information (acteurs et enjeux); Analyser comprendre les tensions; Faire du « *déminage* », « *débroussaillage* » « *agir en ombudsman* »
- En groupe : « *valoriser les divergences, lunettes différentes* » ; stimuler les question
- Nommer ou questionner les tensions de façon stratégique

**Axe temporel:** continuité des liens à l'ÉIJ -> climat de confiance -> climat d'ouverture

# Quelques conditions liées à la structuration des compétences des coordonnateurs en contexte ÉIJ

21

## CONDITIONS STRUCTURELLES

- **Prescrit politique et adhésion** par les différentes instances aux niveaux territorial, organisationnel, individuel)  
- > **Reconnaissance commune de la pertinence** (signification)
- **Rôle et statut du coordonnateur:** agent territorial (neutralité), cadre (légitimité)
- **Réseau** (compétence collective) : Avoir des agents de liaison dédiés au dispositif
- **Temps** expériences de réussites à l'ÉIJ  
-> **culture** du *faire autrement*
- **Espaces de réflexivité** : pour le coordonnateur (neutralité) et pour l'ÉIJ (en vue de transformations collectives)

## CONDITIONS INDIVIDUELLES

- ❑ **Des savoirs / connaissances :**
  - approche systémique, champ d'intervention JDM, réseau de services et mécanismes d'accès, etc.
- ❑ **Des savoirs faire (méthodologiques)**
  - Analyser des systèmes complexes
  - Animer un processus de résolution de conflits et de recherche de solutions
  - Se centrer sur les forces et susciter le changement Leadership, habiletés d'animateur, rassembleur
  - Maintenir la centration sur la finalité commune (bien-être de l'enfant)
- ❑ **Des savoirs être**
  - écoute, ouverture, empathie, etc.
  - Faire face aux controverses

## **Conclusion:**

### **Pistes de développement dans le champ des pratiques sociales**

22

- ❑ Dépasser une vision de la compétence centrée sur la responsabilité individuelle de l'acteur
  
- ❑ Prioriser les compétences requises au champ des pratiques sociales
  - ❑ Ex.: le « développement de compétences informées par la prise en compte du point de vue subjectif de l'autre » (Demailly, 1999:6)
  - ❑ Ex.: le développement de compétences réflexives (Perrenoud, 2004)
  
- ❑ Enrichir les référentiels de compétences par l'identification des conditions environnementales requises à la structuration des compétences

# Références

- Breton, M. (1994). Relating Competence-Promotion and Empowerment. *Journal of Progressive Human Services*, 5(1), 27-44.
- Clavier, C. (2010). « Les compétence des médiateurs dans les partenariats intersectoriels », dans *Réduire les inégalités sociales en santé*, Potvin L., Moquet M.-J., Jones C. (dir.), p. 326-333.
- Coulet, J.-C. (2011). « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, vol. 74, p. 1-30
- Couturier, Y., Gagnon, D., & Dumas-Laverdière, C. (2004). La compétence contre l'incompétence? L'erreur de cadre pour un faux débat. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 17(1), 149-155.
- Dietrich, Anne (2000). « Les paradoxes de la notion des compétences en gestion des ressources humaines », *Les Cahiers de la recherche* du Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, 18 p.
- Gilbert, p. (2006). « La compétence : concept nomade, significations fixes », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 12, p. 66-77.
- Jonnaert, P, Barrette, J., Boufrahi, S. et Masciotra, D. (2000). « Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 30, n° 3, 2004, p. 667-696.

# Références

- Le Boterf, G. (2002). « De quel concept de compétence avons-nous besoin? » *Soins Cadres*, vol. 41, p. 1-3.
- Ministère de la Santé et des services sociaux (2007). *Programme services Jeunes en difficulté, Orientation relatives aux standards d'accès, de continuité de qualité d'efficacité et d'efficience. Offre de services 2007-2012*, Québec, Ministère de la santé et services sociaux.
- Perrenoud, P. (1998). « La transposition didactique à partir de pratiques : des savoirs aux compétences », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 24, n° 3, 1998, p. 487-514.
- Portelance, L. et Durant, N. (2006). « La collaboration au sein d'une équipe pédagogique, une compétence à développer au cours des stages », *Journal of the Canadian Association for Curriculum Studies*, vol. 4, no 2, p. 77-99.
- Sowula, P. et al. (2006). « Des pratiques de médiation en guise de soutien aux écoles en difficulté » *L'enseignement en communauté française de Belgique*, <http://agers2.cfwb.be>, p. 65-67.



# Modélisation de la structuration de la compétence dans le champ des pratiques sociales

## Quelques éléments de définition

25

- ❑ **La compétence** est définie comme un **savoir agir en contexte** (LeBoterf, 2002)
- ❑ Elle est indissociable de l'**action**, laquelle renvoie au **pouvoir** de l'acteur, soit à sa capacité de faire une différence dans le monde qui l'entoure (Giddens)
- ❑ La compétence de l'acteur, est vue comme la **résultante d'une interaction entre trois grandes dimensions** : les caractéristiques individuelles de l'acteur, les caractéristiques environnementales et les caractéristiques motivationnelles (fonction de l'acteur et du contexte) (Giddens, 1987; Breton, 1997)
- ❑ **L'acteur compétent** est celui qui développe une connaissance /conscience de la signification de ses actions, des conditions du contexte et des conséquences de ses actions (Giddens, 1997)
- ❑ **La réflexivité** de l'acteur est une condition structurante essentielle à la poursuite d'une finalité centrée sur le DPA