

**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**

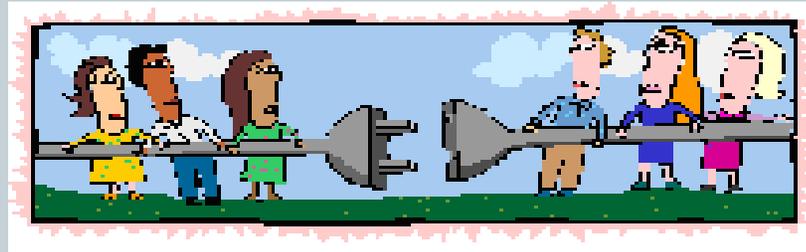


Une volonté ministérielle

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

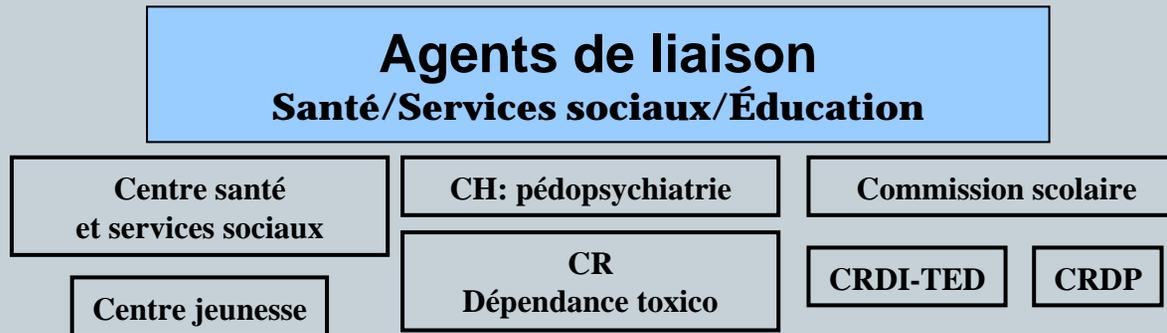
43 ÉIJ au Québec dans 15 régions administratives

1. Contexte de la pratique partenariale

Le réseau d'acteurs à L'ÉIJ

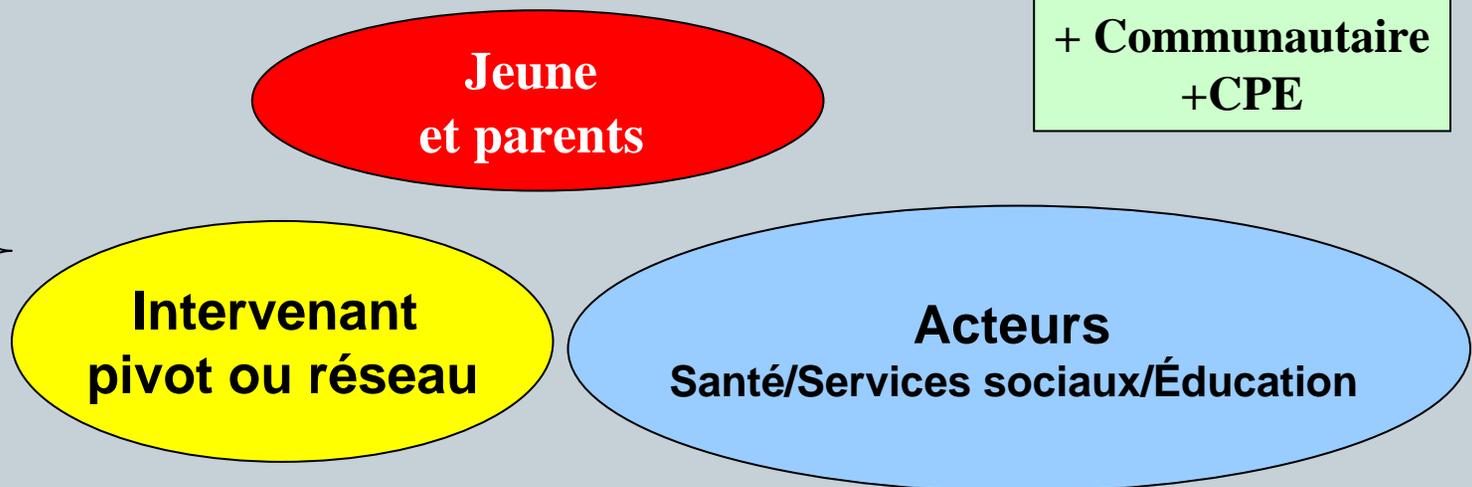
6

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

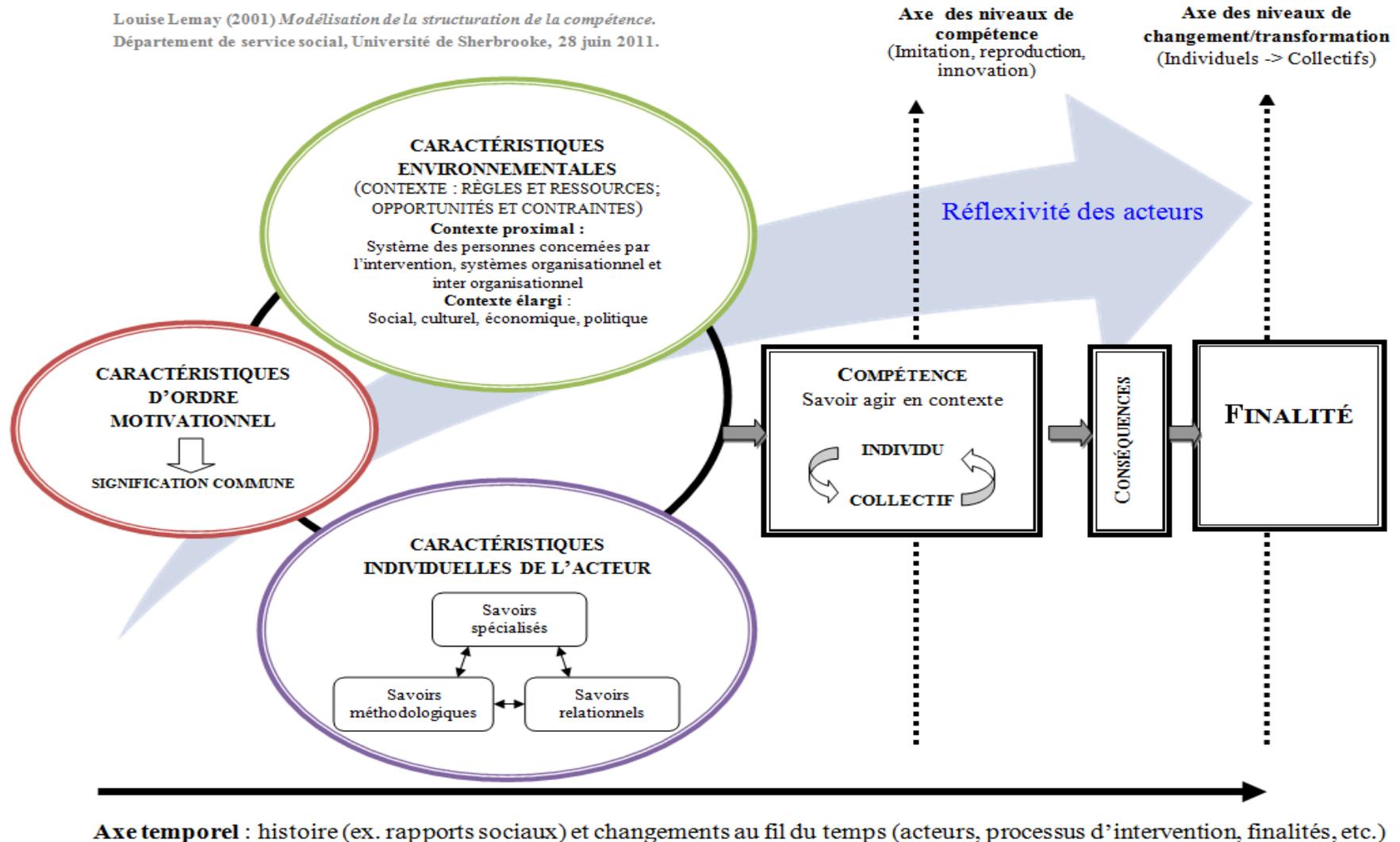
Six dimensions et 3 axes

- ❑ **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