

**RECHERCHE ACTION**

Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle entourant les services aux jeunes et aux familles présentant des problématiques multiples : le cas des équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ) au Québec (2008-2012)

Louise Lemay, Ph.D.



LA COMPÉTENCE DU COORDONNATEUR-MÉDIATEUR À L'ÉIJ : LES COMPOSANTES INDIVIDUELLES, ENVIRONNEMENTALES ET MOTIVATIONNELLES EN JEU.¹

Quelles sont les compétences et conditions requises pour exercer un rôle de coordonnateur-médiateur dans le contexte de l'équipe d'intervention jeunesse ? Avant d'aborder les résultats issus de la recherche en regard de cette question, il importe de définir ce que l'on entend par compétence.

De quelle compétence parle-t-on ?

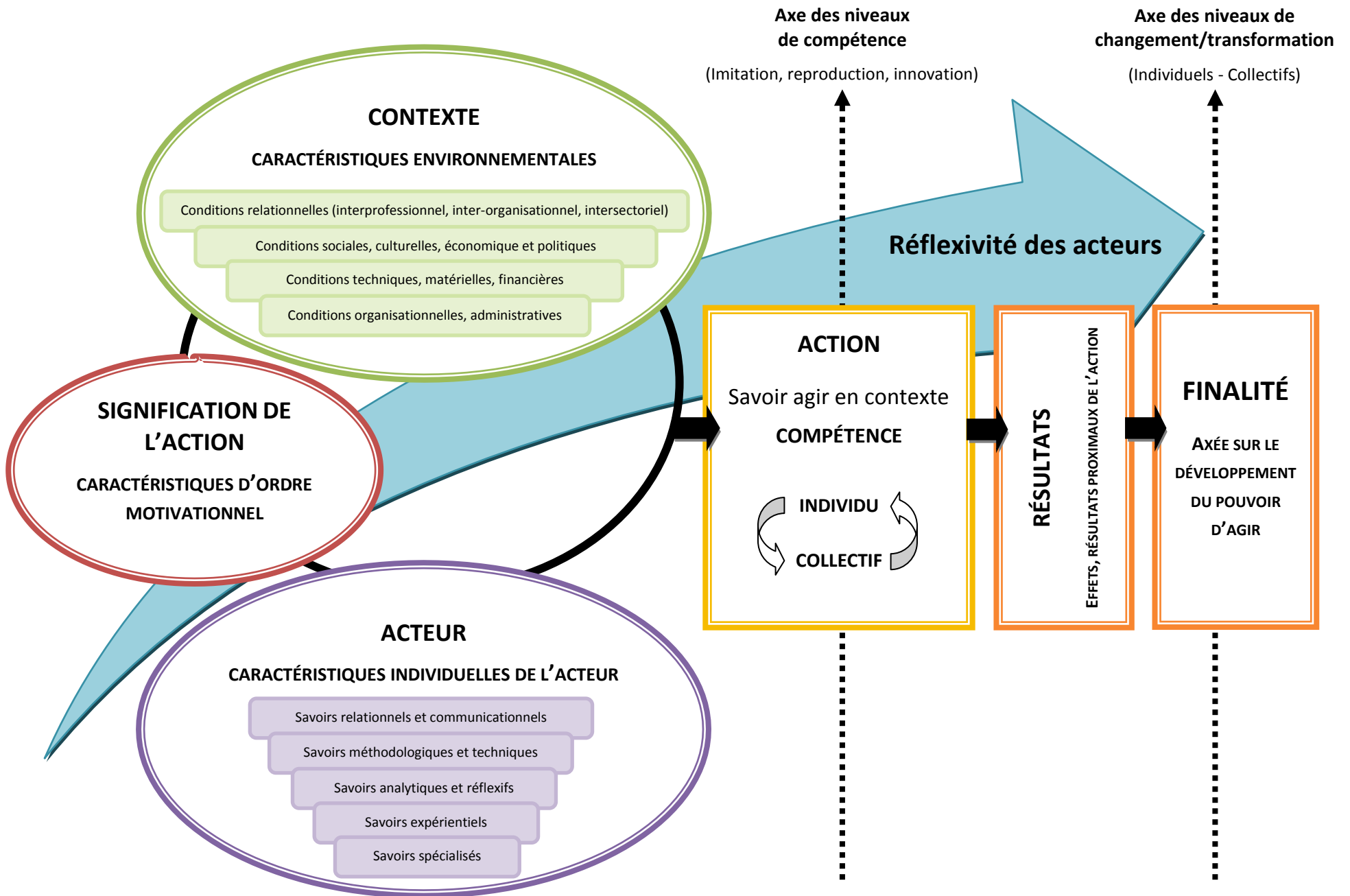
La littérature sur le sujet est abondante. Les définitions du concept de la compétence sont nombreuses et présentent chacune leurs caractéristiques propres. Ce concept est bien documenté par plusieurs acteurs de disciplines diverses, ce qui peut contribuer à entretenir la confusion qui entoure l'usage de ce terme. Du côté scientifique, la majorité des chercheurs qui se penchent sur la notion de compétence sont issus des sciences sociales et des sciences de la gestion.

Dans la vie quotidienne, la notion de compétence est largement utilisée. Elle est évoquée autant pour qualifier l'exercice des activités de tous les jours, que pour caractériser les activités professionnelles qui font la différence, jusqu'à être « stratégiques » ou « critiques » (Sanchez, 2004). Bien qu'un grand nombre d'auteurs fasse référence à un découpage des savoirs, en savoir, savoir-faire et savoir-être, la compétence dépasse l'addition de ces savoirs. Selon LeBoterf (2002), l'acteur possède un « répertoire de ressources » (internes, externes) qu'il doit « sélectionner », « organiser » pour « construire une combinatoire ». Enfin, la compétence est de plus en plus considérée indissociable du contexte dans lequel la personne agit. Une recension du concept (Lemay et Lapointe, 2011) permet de reconnaître les attributs suivants.



¹ Pour citer ce document : Lemay, L., Lambert, D. et S. Lapointe (2013). « ». Faits saillants de la recherche provinciale sur l'« analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle dans le contexte des équipes d'intervention jeunesse au Québec (2008-2012) ». Feuillet No.5, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 17 p.

Figure 1 : Modélisation de la notion de compétence – L. Lemay et S. Lapointe (2011)



Nous avons proposé déjà un modèle intégré et dynamique de la compétence dans le champ des pratiques sociales (Lemay et Lapointe, 2011). La **Figure 1** met en relation les différentes composantes constitutives de la compétence ou du « savoir-agir » en contexte de l'acteur. Notre modèle s'inspire de diverses sources :

- 1) la théorie de la structuration de l'action (Giddens),
- 2) une vision globale (écologique) de la compétence (Breton),
- 3) la notion de compétence proposée par LeBoterf,
- 4) l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités (LeBossé).

La **Figure 1** illustre la modélisation proposée. Elle inclut six dimensions et trois axes.

- 1) Acteur (individu ou groupe) :** caractéristiques individuelles
- 2) Contexte :** caractéristiques environnementales
Axe de temporalité
- 3) Signification de l'action :** caractéristiques d'ordre motivationnel
- 4) Action :** le savoir agir en contexte (compétence - individu ou collectif)
Axe des niveaux de compétences
- 5) Conséquences** (effets proximaux – conséquences, résultats proximaux de l'action)
- 6) Finalité** (axée sur le Développement du Pouvoir d'Agir (DPA))
Axe des niveaux de changement / transformation

La définition suivante de la compétence prend en compte les différentes composantes de cette modélisation.

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 requiert 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).

Dans le contexte de l'Équipe Intervention Jeunesse (ÉIJ), la pratique de médiation partenariale requiert des compétences individuelles chez le coordonnateur mais également des compétences collectives. Elle renvoie à un savoir-agir ensemble dans un contexte de grande complexité. Dans le cadre de ce feuillet, la centration porte sur la compétence individuelle du coordonnateur-médiateur.

Quelles sont les compétences et conditions requises pour l'exercice de son rôle dans le contexte de l'ÉIJ ?

Les résultats présentés prennent en compte le point de vue de quarante coordonnateurs interrogés sur cette question au cours de la période de 2008-2011, par le biais de questionnaires ou d'entrevues de groupe. Les propos de quelques agents de liaison de trois ÉIJ ciblées par l'étude, soit Memphrémagog, Vieille-Capitale (QC) et Gatineau, ont aussi été pris en compte. Ces acteurs auront davantage permis de documenter les pratiques de médiation partenariale, et leur rôle au sein de cette démarche; dimensions qui ne sont pas abordées ici. Enfin, cette dimension n'a pas été explorée auprès des parents participant à l'étude. Par ailleurs, en questionnant leur compréhension du rôle du coordonnateur ÉIJ, quelques-uns ont partagé leur appréciation de ses qualités.

Qu'en pensent les participants à l'étude ?

Du point de vue des professionnels, la compétence est surtout associée aux trois catégories de savoirs généralement connues : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Ces compétences ou savoirs mis de l'avant, sont des qualités ou attributs individuels des coordonnateurs-médiateurs. Considérant les données recueillies et notre conception de la compétence ou du savoir-agir en contexte, les résultats sont articulés autour des trois grandes composantes suivantes : les caractéristiques individuelles des coordonnateurs, les facteurs d'ordre motivationnels qui relèvent d'eux, et les caractéristiques environnementales qui influencent leur compétence ou savoir-agir en contexte d'ÉIJ.

Les dimensions individuelles de la compétence renvoient à cinq grandes catégories de savoirs :

- 1) des savoirs spécialisés,
- 2) des savoirs analytiques et réflexifs,
- 3) des savoirs relationnels et communicationnels,
- 4) des savoirs méthodologiques et techniques,
- 5) des savoirs expérientiels.

Quant aux propos des participants sur les « conditions requises », elles mettent en relief un bon nombre de dimensions environnementales ou ressources externes qui influencent la possibilité d'agir des coordonnateurs. Enfin, certaines compétences ou conditions nommées par les participants renvoient à dimensions motivationnelles en jeu dans l'action. Jugées requises pour exercer leur rôle, ces différentes ressources internes et externes doivent être mobilisées par les coordonnateurs-médiateurs.

Les différentes habiletés et conditions mentionnées par les répondants ont été catégorisées en fonction de ces trois composantes. La **Figure 2** illustre l'importance relative de chacune de ces composantes, telle qu'elle émerge à l'analyse de leur point de vue.

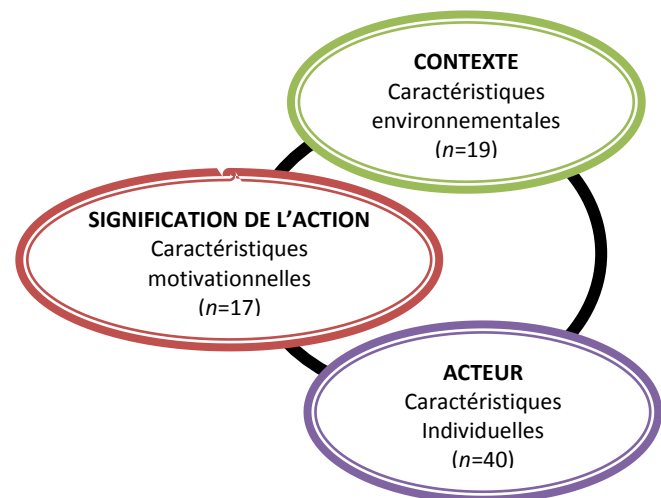


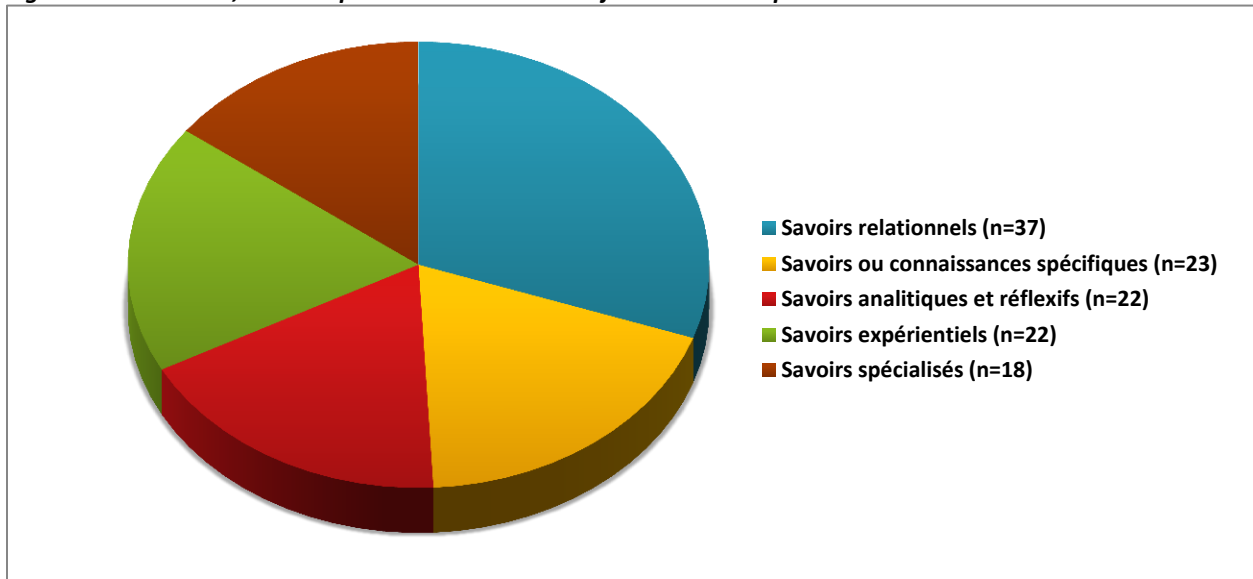
Figure 2 : Les composantes en jeu dans la compétence.

1. La compétence des coordonnateurs-médiateurs d'ÉIJ : les caractéristiques individuelles (les savoirs)

Cette première section porte sur les principales caractéristiques individuelles en jeu dans la compétence des coordonnateurs-médiateurs, soit les différents savoirs qui composent les ressources internes du coordonnateur. Une dimension très importante et largement nommée par l'ensemble des répondants est la posture de neutralité requise dans l'exercice de leur rôle de médiateur partenarial. Or, cette neutralité est fonction à la fois de facteurs individuels et de facteurs environnementaux. Elle sera traitée dans une autre section. Sont considérés ici, uniquement les dimensions individuelles qui renvoient aux différents savoirs énumérés précédemment. La **Figure 3** illustre l'importance relative de chaque type de savoir, tel qu'il apparaît à l'analyse du point de vue des répondants. Mais avant tout, le savoir-agir des coordonnateurs s'appuie sur quelques croyances ou valeurs, principalement issues d'une approche « centrée sur le client ».

Les habiletés d'ordre relationnel dominant largement le discours des coordonnateurs d'ÉIJ. Il faut préciser que les compétences regroupées sous la dimension des « savoirs relationnels et communicationnels » renvoient non seulement aux savoirs-être généralement connus, mais également à des savoir-faire dans divers contextes interactionnels, principalement en contexte de partenariat intersectoriel. L'analyse des données issues des participants a contribué à faire évoluer notre modèle initial de la compétence dans ses dimensions individuelles, par l'ajout de la catégorie des « savoirs analytiques et réflexifs ». Les habiletés au plan de l'analyse sont jugées requises à l'exercice du rôle de coordonnateur-médiateur.

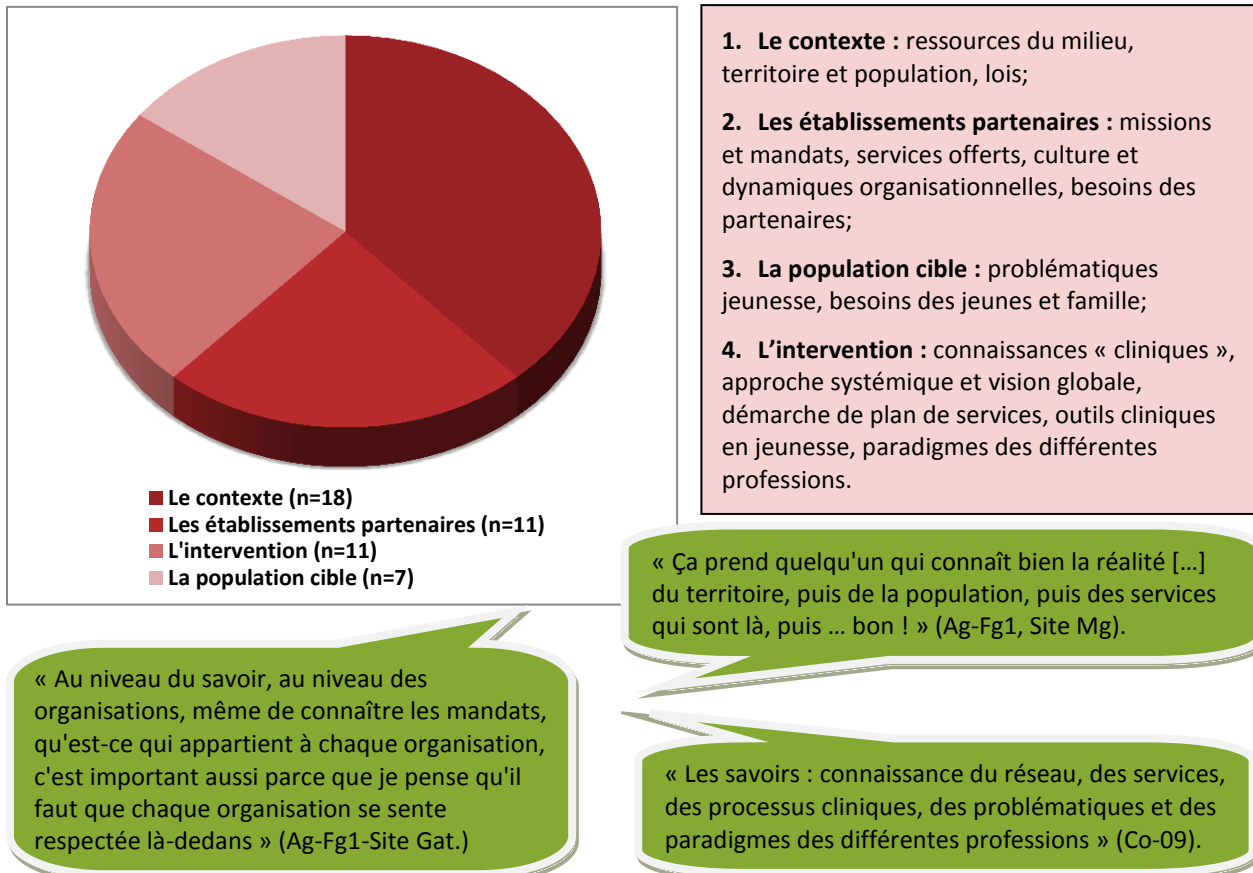
Figure 3 : Les savoirs, une composante individuelle en jeu dans la compétence.



1.1. Savoirs spécialisés

Le point de vue des répondants concernant les « compétences requises » par le coordonnateur-médiateur met en relief un bon nombre de savoirs spécialisés au niveau des connaissances. Celles qui sont mentionnées être « requises » renvoient aux quatre grandes dimensions suivantes : le contexte d'action du coordonnateur-médiateur, les établissements partenaires, les problématiques et besoins de la population cible et l'intervention.

Figure 4: Savoirs spécialisés ou connaissances spécifiques requises par le coordonnateur-médiateur



1.2. Savoirs analytiques et réflexifs

Les savoirs ou habiletés d'ordre analytique et réflexif renvoient ici à la capacité de poser un regard critique sur une réalité complexe, laquelle inclut la personne en tant qu'acteur. En ce sens, ces savoirs supposent à la fois des habiletés d'analyse (savoir-faire d'ordre cognitif) et des habiletés d'autocritique nécessitant de jeter un regard authentique et critique sur soi-même (savoir-être).

Plusieurs compétences évoquées par les coordonnateurs participants concernent la capacité d'analyse. D'une part, le coordonnateur-médiateur doit savoir analyser et comprendre les diverses composantes des systèmes et problématiques complexes rencontrées. De plus, son analyse stratégique des acteurs et des enjeux dans une perspective systémique doit l'inclure lui-même. En ce sens, le coordonnateur compétent est capable d'autoanalyse ou de réflexivité en regard de son positionnement. D'autre part, il doit savoir stimuler la réflexion et l'analyse collective des différents acteurs (parents et partenaires) dans un contexte de médiation partenariale intersectorielle où il s'agit de résoudre ensemble les complexités multiples rencontrées (cliniques, administratives, partenariales) et qui entravent l'action collective et la réponse aux besoins des enfants. Enfin, depuis une analyse stratégique des acteurs et des enjeux qui doit inclure le coordonnateur lui-même, ce dernier doit être capable d'autoanalyse ou de réflexivité en regard de son positionnement.

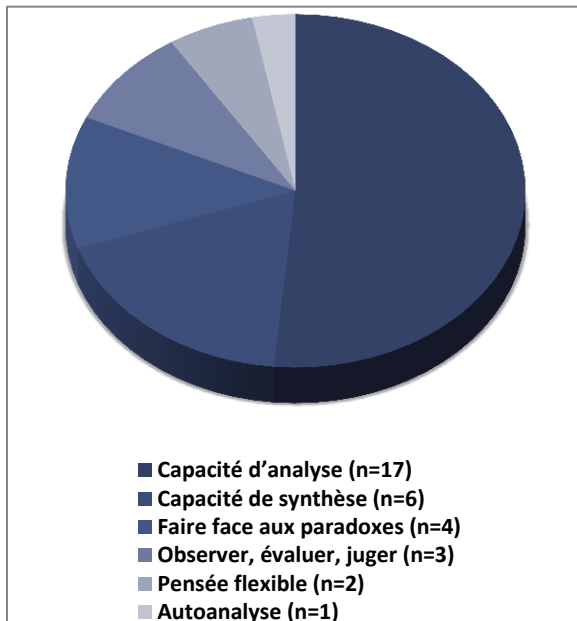
« Bonne tolérance aux paradoxes, à l'ambiguïté, aux non-sens »
(Co-71).

« Capacité supérieure d'analyse, synthèse, conceptualisation »
(Co-11); « capacité d'analyse des enjeux » (Co-46).

« Puis quand je suis longtemps dans une situation, je me fais... dans une lecture systémique [...] je suis inclus dans le système moi aussi, et là il y a des fois que.... oh !!!, là je me cherche comme coordonnateur, [...] Et là, j'ai plus cette distance-là, il faut que je me... que je m'auto-régularise un petit peu des fois dans des situations. Aïe! [...] » (Co / Ag-FgG1).

« Capacité d'adaptation et flexibilité de pensée »
(Co-51).

Figure 5 : Savoirs analytiques et réflexifs requis par le coordonnateur-médiateur



La **Figure 5** présente les diverses dimensions de ces savoirs analytiques et réflexifs mentionnés par les participants.

1. Capacité d'analyse : haut niveau d'acquisition requis
 - Capacité d'analyser les enjeux en présence,
 - Capacité d'analyser de manière « globale » et dans une perspective systémique,
 - Comprendre les problématiques rencontrées;
2. Capacité à observer, évaluer, porter un jugement;
3. Capacité de synthèse;
4. Capacité d'autoanalyse, ou réflexive : s'inclure dans le système;
5. Capacité de faire face à l'ambiguïté et aux paradoxes;
6. Pensée flexible.

1.3. Savoirs relationnels et communicationnels

L'analyse du point de vue des répondants concernant les différentes compétences jugées pertinentes et requises pour l'exercice du rôle du coordonnateur-médiateur, montre que celles qui sont le plus souvent évoquées, renvoient à des savoirs-faire et des savoirs-être en contexte relationnel. Tous les répondants ont mentionné des habiletés requises sur ce plan. Elles sont regroupées ici sous une grande dimension désignée « savoirs d'ordre relationnel et communicationnels ». Le coordonnateur-médiateur est appelé à interagir dans différents contextes relationnels : interpersonnel, interprofessionnel et intersectoriel. L'analyse du point de vue des répondants permet de regrouper ces savoirs autour des grandes dimensions suivantes :

- 1) la communication interpersonnelle et interprofessionnelle et le savoir-être en relation,
- 2) la création de liens et d'alliances,
- 3) l'interaction à plusieurs niveaux,
- 4) le sens politique et stratégique,
- 5) le leadership mobilisateur et le pouvoir d'influence, et enfin,
- 6) la gestion-coordination d'une démarche structurée de médiation partenariale en contexte intersectoriel.

1.3.1. Communication interpersonnelle et interprofessionnelle

Nombreux sont les coordonnatrices et coordonnateurs interrogés qui ont mentionné l'importance de développer des « compétences ou qualités de communication interpersonnelle [...], de savoir-être » (Co16) ou encore de faire preuve « d'aisance en communication » (Co-26). Certains précisent même que l'exercice de leurs fonctions dans le contexte de l'ÉIJ requiert des « habiletés supérieures de communication » (Co-71), voire qu'il suppose « d'être doué pour la communication interpersonnelle » (Co-69). Une telle qualité de communication contribuerait même à forger la crédibilité du coordonnateur, comme en témoigne cet agent de liaison : « Ok. Crédibilité. Comment ça se démontre ? [...] Dans sa communication, dans son organisation, dans la façon qu'il deal avec les gens ...» (Ag-Fg1, Site MG). Du point de vue de nombreux répondants, plusieurs de ces compétences renvoient à des habiletés de savoir-être dans la relation et dans la communication interpersonnelle. Les habiletés jugées requises dans le cadre de leur fonction par ordre de fréquence :

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. L'écoute et l'écoute active (capacité de recadrer, reformuler), 2. Le respect des personnes (et valeurs), non jugement, 3. L'empathie/compréhension, compassion pour les parents, 4. L'ouverture à l'autre, 5. La clarté, l'honnêteté et la transparence, 6. Le tact, la diplomatie, | <ol style="list-style-type: none"> 7. Le calme, autocontrôle, 8. La sensibilité à percevoir, 9. Une attitude positive, 10. Le sens de l'humour, 11. L'humilité, 12. Un souci de justice, un sens de l'équité. |
|--|---|

1.3.2. Création et maintien de liens et d'alliances

Les habiletés relationnelles requises en regard de la création de liens et d'alliances, se situent à deux niveaux.

D'une part, le coordonnateur-médiateur doit savoir créer des liens stables et positifs avec tous les partenaires. D'autre part, il doit savoir mettre en lien les acteurs pour qu'ils puissent à leur tour développer de tels liens.

1. Création et maintien des liens, alliances :

- Entrer en relation, créer des liens,
- Créer des liens de confiance,
- Développer des alliances,
- Maintenir les liens.

2. Favoriser les liens, le réseautage :

- Faciliter les contacts,
- Créer des occasions sociales.

1.3.3. Interaction à plusieurs niveaux

Le coordonnateur-médiateur doit être en mesure d'« interagir à plusieurs niveaux » (Co-09), tant auprès des clientèles concernées, des professionnels, que de la communauté : « être à l'aise dans l'interaction avec divers paliers de responsabilité (intervenants, gestionnaires) ainsi que la clientèle (jeunes, parents) » (Co-10).

« J'ajouterais la capacité d'interagir à plusieurs niveaux : ultimement, mon client est le jeune qui recevra les services, mais à court terme, mon client est le réseau dont je dois mobiliser les acteurs pour y arriver (ceci est en lien avec mes réserves sur les contacts étroits du coordonnateur avec la famille) » (Co-09).

Au niveau de la communauté, il doit mobiliser plusieurs habiletés afin d'être en mesure de « développer un réseau local de services intégrés ou un continuum de services jeunesse dans le milieu » (Co-33). L'exercice de son rôle requiert la capacité d'interagir tant avec les individus qu'en contexte de groupe (Co-11). D'ailleurs, l'une des habiletés les plus largement mentionnées est la capacité d'animer un groupe, soit d'exercer diverses habiletés techniques pour conduire des rencontres ou des réunions. Enfin, nombre de répondants mentionnent qu'il doit être habile à travailler dans un contexte et un esprit de partenariat.

1.3.4. Sens politique et stratégique

Près du tiers des coordonnateurs questionnés en 2011 (n=8/28)², mentionne l'importance de faire preuve d'un « bon sens politique » (Co-55), d'avoir des « habiletés politiques » (Co-63), ou une « ouverture à développer un sens critique, politique » (Co-34) [...] Pour certains, une telle habileté renvoie à la capacité d'« être stratégique dans [leur] approche avec les partenaires du RLS » (Co-72). Un agent de liaison témoigne aussi en ce sens : « dans sa communication, dans son organisation, dans la façon qu'il [le coordonnateur] « deal » avec les gens [...] le côté politique, le côté [...] humain, sensibilité [...] » (Ag-Fg1, Site Mg). Cette compétence est également mise en lien avec la « crédibilité »³

1.3.5. Leadership mobilisateur et Pouvoir d'influence

Presqu'unaniment, tous les coordonnateurs répondants (n=40) mentionnent comme compétence requise, le « leadership ». Les agents de liaison interrogés abondent en ce sens : « le leadership que [...] la coordonnatrice a [...], c'est important, quelqu'un qui a du leadership » (Ag-Fg1-Site Gat.). L'analyse des points de vue permet de constater l'importance de détenir des habiletés de leadership dans différents domaines : « leadership organisationnel et clinique » (Co-41), d'avoir une « compétence de leadership, reconnue » (Co-01) ainsi que l'habileté à exercer un « leadership informel » (Co-09). Cette habileté est également qualifiée par plusieurs de « leadership mobilisateur » (Co-71); le coordonnateur-médiateur qui interagit à un niveau territorial doit posséder la « capacité de mobiliser et de maintenir la mobilisation des partenaires du milieu » (Co-70).

Le leadership est souvent associé à la « capacité d'influencer positivement » (Co-01). Un agent de liaison mentionne l'importance d'avoir les habiletés requises pour construire un réseau de connaissances » et se faire connaître de tous les acteurs impliqués dans le réseau : « [...] avec les années, elles étaient connues, elles étaient reconnues, et elles pouvaient interpeller n'importe qui dans la région [...] » (Ag-Fg1, Site VC). La construction d'un tel réseau ainsi que des conditions structurelles favorables, permet aux coordonnateurs-médiateurs d'interpeller les acteurs clés du réseau, notamment, « d'interpeller les Cadres, au besoin » (Co-31).

² Il est intéressant de constater que les données issues du point de vue de quinze coordonnateurs interrogés trois ans plus tôt (Q-2008) sur les compétences et conditions requises à leur rôle n'incluaient pas cette dimension du rôle politique.

³ La crédibilité et légitimité sont des dimensions importantes en jeu dans la compétence des coordonnateurs-médiateurs. À l'instar de la dimension de neutralité, elles relèvent de facteurs individuels et environnementaux. Elles ont fait l'objet d'une analyse dont les résultats seront présentés dans un autre feuillet des « Faits saillants de la recherche ».

1.3.6. Gestion-coordination d'une démarche structurée de médiation partenariale en contexte intersectoriel (PSI-PSII)

Des habiletés spécifiques sont jugées requises pour conduire une démarche de plan de services avec tous les acteurs concernés (jeune et famille) et les acteurs impliqués (partenaires de l'intervention). Le coordonnateur-médiateur doit avoir une « maîtrise du processus PSI (de plan de services) » (Co-20). Comme en témoigne un agent de liaison, tous les intervenants ne sont pas aptes à « piloter une concertation » dans le réseau :

« Parce que ça prend quand même des habiletés pour piloter une concertation puis un plan de services puis dans le réseau, quand t'en fais pas régulièrement ou quand t'es pas coaché pour ça, c'est pas facile à acquérir, ça fait que le coordonnateur des équipes intervention jeunesse il développe ça, qui fait que c'est facilitant, si les ... quand les organisations sont laissées à elles-mêmes, les intervenants ont de la misère à acquérir ces habiletés-là qui fait qu'ils prennent pas nécessairement le lead qu'ils devraient prendre ». (Ag-Fg1-Site VC).

Par surcroît, dans ce contexte de complexités et de controverses qui caractérise le partenariat à l'ÉIJ, le coordonnateur qui agit en « médiateur-négociateur » (Co-60), doit avoir des « habiletés de conciliation /médiation » (Co-11). De telles habiletés s'exercent tout au long de la démarche de plans de services. Essentiellement, la gestion-coordination d'une démarche de médiation partenariale qui engage un groupe de partenaires, requiert des compétences particulières. L'analyse du point de vue des répondants conduit à les regrouper autour des grandes compétences suivantes. Il faut reconnaître que chacune de ces compétences mentionnées peut exiger que le coordonnateur sache mobiliser diverses ressources internes ou habiletés individuelles.

1. Rassembler et Inclure tous les acteurs

- « Faciliter l'implication et la collaboration de tous les partenaires » (Co-16).

2. Orienter vers un but commun : « rassembleur vers un but commun » (Co-73)

- « Être capable d'amener les personnes à travailler ensemble, à donner un sens » (Co-06).

3. Reconnaître l'apport de chacun des acteurs

- « Capacité de reconnaître et de nommer les forces et limites des acteurs impliqués » (Co-70).
- « Travaille habilement avec les valeurs, les capacités, les forces et le pouvoir d'agir des clients et des partenaires » (Co-71).

4. Instaurer un climat de travail d'équipe / coopération

- « Compétences ou qualités (...) pour établir des relations de coopération, (...) maintenir un bon climat de travail avec l'équipe ... » (Co16).

5. Favoriser les échanges dans le groupe

- « Permettre aux gens d'exprimer leurs visions, (...) » (Co18).

6. Écouter et comprendre les différents points de vue

- « Qualité d'écoute pour comprendre les points de vue » (Co20);« [...] les réalités de chacun » (Co-31).

7. Démontrer sa compréhension des difficultés et y associer les partenaires

- « Démontrer qu'on comprend les difficultés des partenaires, leur point de vue, pour créer l'ouverture » (Co-09).
- « Chercher à comprendre et à associer les partenaires, éviter les jugements » (Co-10).

8. Partager et faire circuler l'information pour développer une vision commune

- « (La) circulation de l'information et la recherche d'une lecture commune permet au coordonnateur de rassembler et de faire une alliance entre les partenaires en particulier si on ne perd pas de vue la demande du client (tout en ne négligeant pas la lecture clinique des besoins tel que vue par les professionnels) ... Cependant attention à la collusion surtout lors des rencontres pré-PSI, en l'absence du client » (Co-8).

9. Reconnaître et nommer les enjeux

- « Reconnaître les positions et intérêts » (Co-26).
- « Capable d'ouvrir sur les enjeux en cours » (Co10).

10. Tolérer l'ambiguïté

- « Être tolérant face à l'ambiguïté » (Co-05).

11. « Gérer les conflits et les désaccords » (Co-16)

- « Identification et reconnaissance du conflit, [...] en parler (la métacommunication) » (Co-11).

12. Pondérer et recadrer les échanges et le groupe

- « Avoir la capacité de recadrer » (Co-5), de « pondérer » (Co-13), « d'être ferme par moment » (Co-18).

13. Négocier, faire de la médiation

- « Capacité (...) à négocier, à entraîner - Capacité d'entremetteur » (Co13.)
- « Avoir de bonnes capacités de médiation » (Co-72).

14. Résoudre les problèmes

- « Maîtriser la résolution de problèmes » (Co-55).
- « Capacité d'utiliser des stratégies de résolutions de problèmes » (Co-70).

15. Rester centré sur l'enfant

- « Toujours centré sur les besoins du client, mais capable de d'accepter et de jouer avec les limites des mandats des établissements » (Co-71).

16. Identifier les « écarts » entre besoins et services

- « Capacité à identifier les écarts de services et faire cheminer les demandes de développement de services en lien avec les besoins non répondus des jeunes et leurs familles auprès des décideurs du territoire » (Co-70)

17. Créer, Innover

- « Capacité d'identifier des stratégies créatrices et novatrices » (Co-15).

18. Assurer la « liaison » et la coordination des acteurs impliqués

- « Arrimer les acteurs [...] que la liaison se fasse entre les intervenants des divers établissements interpellés par la situation » (Co-16).

19. Soutenir les acteurs clés tout au long de la démarche

- « Accompagner les parents dans la démarche, soutien à l'intervenant pivot » (Co-31).

1.4. Savoirs méthodologiques et techniques

D'autres « compétences » évoquées par les répondants ont été regroupées sous la grande dimension des savoirs ou habiletés d'ordre méthodologique ou technique. Ces savoirs sont reliés à l'accomplissement des tâches du coordonnateur-médiateur qui ne requièrent pas d'habiletés (savoir-faire ou savoir-être) d'ordre relationnel.

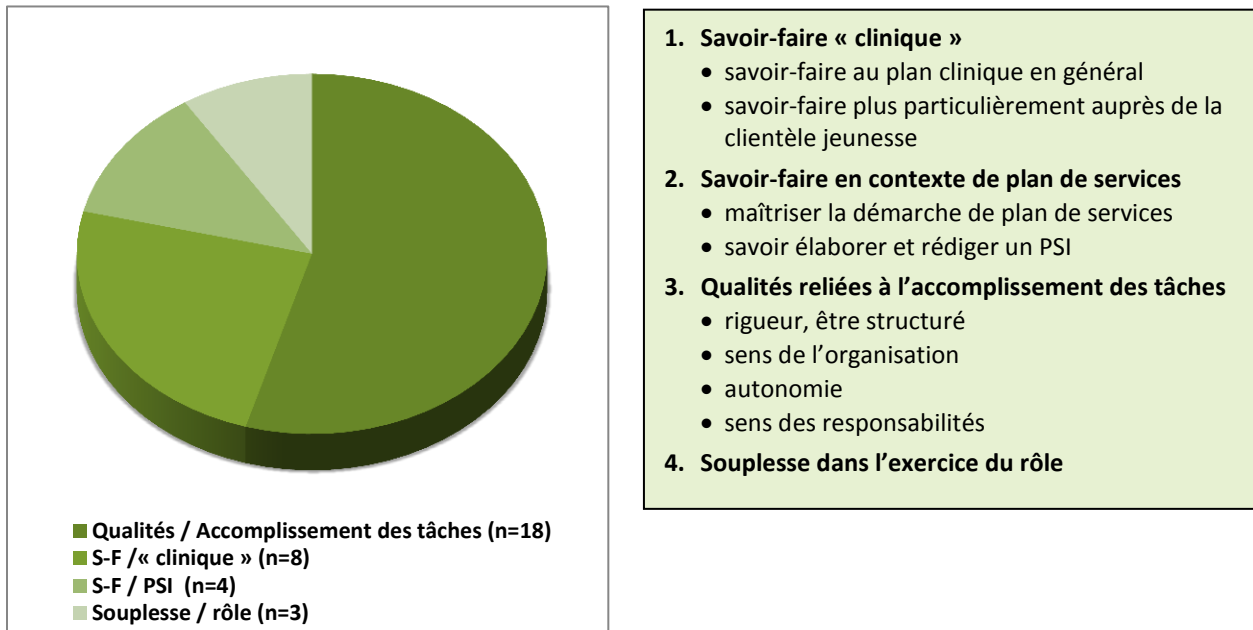
Essentiellement, les aspects soulevés renvoient aux dimensions suivantes :

- un savoir-faire « clinique » en général et particulièrement auprès de la clientèle jeunesse,
- un savoir-faire en contexte de plan de services (maîtrise de la démarche, élaboration et rédaction de PSI-PSII),
- des qualités générales pour accomplir leurs tâches dans ce contexte (rigueur, sens de l'organisation, sens des responsabilités, autonomie), et enfin,
- une souplesse dans l'exercice de leur rôle.

« [...] Y a une notion de rigueur. Tu ne peux pas non plus être mal préparé, pis réaliser ce matin-là que t'as oublié de préparer des affaires. Fait que j'essaye vraiment, y a une question de rigueur [...] » (Co-Fg1).

« Parce que ça prend quand même des habiletés pour piloter une concertation puis un plan de services puis dans le réseau, quand t'en fais pas régulièrement ou quand t'es pas coaché pour ça, c'est pas facile à acquérir, ça fait que le coordonnateur des équipes intervention jeunesse il développe ça, qui fait que c'est facilitant, si les [...] quand les organisations sont laissées à elles-mêmes, les intervenants ont de la misère à acquérir ces habiletés-là qui fait qu'ils prennent pas nécessairement le lead qu'ils devraient prendre » (Ag-Fg1-Site VC)

Figure 6 : Savoirs méthodologiques et techniques requis au coordonnateur-médiateur



1.5. Savoirs expérientiels

Les savoirs d'expérience constituent également des ressources internes ou caractéristiques individuelles requises par les coordonnateurs-médiateurs; elles contribuent à leur compétence ou savoir-agir en contexte de l'ÉIJ. Ces savoirs ou acquis jugés importants dans l'exercice de leur rôle actuel sont présentés en fonction de trois grands contextes d'apprentissage : les expériences en milieu de pratique professionnelle, les activités de formation continue ou de perfectionnement professionnel, et enfin, les formations académiques.

Les expériences professionnelles jugées utiles par les coordonnateurs répondants se situent dans les champs de pratiques suivants : en intervention psychosociale auprès des jeunes ou des familles, en gestion ou en médiation. Les milieux de travail fréquentés et jugés pertinents sont le Centre de santé et de services sociaux, le Centre Jeunesse, le milieu scolaire, le milieu hospitalier. Certains mentionnent aussi la pertinence d'avoir travaillé au sein d'organisations différentes ou encore d'avoir pu expérimenter l'intervention à différents niveaux du continuum de services.

Également, le fait d'avoir expérimé diverses formes de méthodes d'intervention (individuelle et de groupe), est jugé utile. Enfin, certains répondants ont vécu des expériences de travail en contexte de collaboration, de concertation ou de partenariat divers : multidisciplinaire, inter organisationnel, intersectoriel. Quelques-uns avaient même acquis une expérience professionnelle de coordination-concertation dans le réseau. Enfin, un répondant mentionne que les expériences et relations antérieures vécues avec des partenaires avant d'entrer en fonction à l'ÉIJ ont parfois constitué un atout, mais parfois non. Les extraits suivants illustrent quelques propos de coordonnateurs concernant leurs savoirs d'expérience jugés utiles pour jouer leur rôle.

- « Travail auprès des familles a développé ma croyance en l'importance de l'implication des parents » (Co-10).
- « Dans mon travail, j'ai eu à collaborer avec le CLSC, la maison des jeunes et le milieu scolaire dans des situations complexes qui nécessitaient des arrimages et une collaboration et des échanges soutenus entre les partenaires, le jeune et les clients... » (Co-8).
- « J'ai eu comme cadre au CJ antérieurement à négocier avec des partenaires réfractaires à collaborer avec nous. Je devais me centrer sur les observations que l'on faisait des besoins du jeune et c'était gagnant de le faire, c'était rassembleur. » (Co-20).
- « (...) j'ai travaillé 10 ans en services intégrés à la petite enfance » (Co-05)

- « Travailler auprès des enfants et des familles en première ligne m'a permis de travailler avec les partenaires des réseaux MSSS-MELS, ainsi que le réseau communautaire. La concertation faisait partie de mon quotidien. Mon travail se situait tant au niveau préventif (à l'époque) que curatif et tant en individuel, de groupe que collectif. Le travail en réseau, je l'appliquais avant même que ce concept soit défini ... (Co-04).
- « Expérience de coordination de réseaux de services dans 3 agences régionales » (Co-13).
- « Expérience en gestion dans d'autres organisations où je devais faire de la médiation entre des intervenants de diverses professions » (Co-03).

Au plan de la formation continue ou du perfectionnement professionnel, figurent les contenus suivants jugés pertinents : l'approche systémique, l'empowerment, l'animation de groupe, la gestion des organisations. Quant aux formations académiques jugées utiles, elles renvoient aux principales disciplines qui offrent une « formation clinique » ou incluent des apprentissages « en relation d'aide ». Sont évoquées les formations en travail social ou en intervention psychosociale, en psychologie, en psychoéducation, et en criminologie. Le fait d'avoir eu une « formation en gestion », constitue également un savoir expérientiel académique jugé pertinent à l'exercice de leur fonction de coordination.

Bien qu'un coordonnateur mentionne que sa formation ne l'ait « que partiellement préparé à jouer » son rôle (Co-18), plusieurs mentionnent que leurs études leur ont permis de développer une connaissance clinique, de découvrir et d'expérimenter des outils, de développer une attitude critique et d'ouverture, ou encore d'acquérir des habiletés en gestion et en communication, en analyse et en évaluation et en résolution de conflits. Les quelques propos suivants des coordonnateurs répondants, rendent compte de quelques-unes de ces dimensions.

- « J'ai aussi été formé, (et pratiqué) en systémique, animation de groupe et coaching entre autres, qui sont des habiletés utiles » (Co-09).
- « Formation en gestion des organisations m'a permis de découvrir et d'expérimenter de bons outils de travail qui me sont très utiles pour l'actualisation de mes mandats ÉIJ-PSI »(Co-16).

2. La compétence des coordonnateurs-médiateurs d'ÉIJ : les composantes environnementales

Quelles sont, du point de vue des coordonnateurs-médiateurs, les « conditions » requises pour l'exercice de leur rôle à l'ÉIJ ?

L'analyse du point de vue des répondants en regard des conditions requises pour l'exercice de leur rôle, permet de faire émerger différentes conditions d'ordre environnemental, vues comme des facteurs qui agissent sur leur compétence ou savoir-agir en contexte d'ÉIJ.

Essentiellement ces conditions sont regroupées autour des quatre grandes dimensions suivantes : leur contexte organisationnel (CSSS), le contexte relationnel dans lequel ils agissent, les dimensions d'ordre temporel ou historique, et enfin, les ressources externes de soutien.

La **Figure 7** suivante illustre l'importance relative accordée à chacune de ces dimensions.

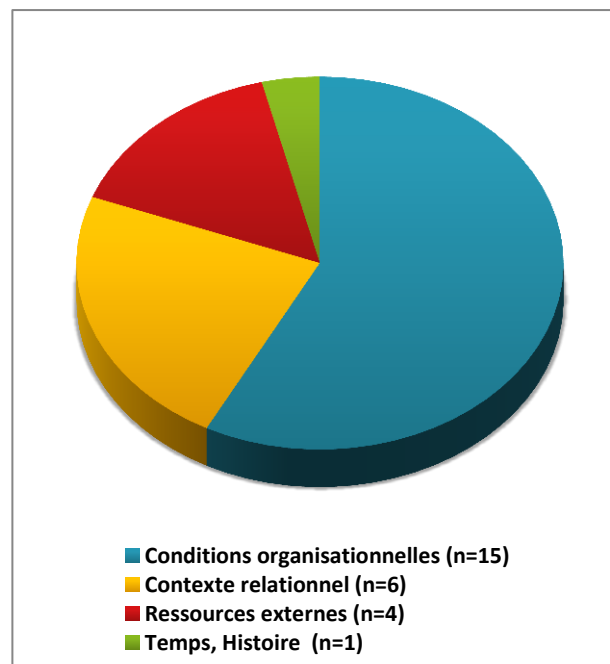


Figure 7 : Compétence et dimensions environnementales en jeu

Les **conditions organisationnelles** requises concernent principalement :

- 1) les conditions d'emploi du coordonnateur (statut de cadre, fonction unique), lesquelles ont un impact sur sa neutralité et sa légitimité d'agir,
- 2) les ressources de soutien offertes ou accessibles dans l'établissement. Ce soutien peut être matériel (secrétariat, adjointe) ou professionnel. Au plan du soutien professionnel, sont jugées requises les trois grandes conditions suivantes : le soutien et la confiance du supérieur immédiat et de l'organisation, l'accès à certaines ressources humaines dans l'organisation (ex. collaboration de professionnels cliniques) et de la formation ou du perfectionnement professionnel. Sur ce plan, la modalité du co-développement est la plus largement évoquée comme une condition requise. Quelques contenus spécifiques de formation sont aussi mentionnés : médiation et négociation, gestion des organisations, animation de groupe, clinique (problématiques). Enfin, certaines conditions structurelles entourant les formations sont mises de l'avant (durée, moment, temps accordé, lieu, etc.).

Les **conditions liées au contexte relationnel** concernent :

- 1) la reconnaissance des qualités du coordonnateur (expérience) et la légitimité accordée (via l'adhésion des partenaires),
- 2) le rapport de confiance établi avec les agents de liaison,
- 3) le climat convivial qui règne à l'ÉIJ et qui est attribué au dynamisme des acteurs (coordonnateurs et agents),
- 4) le rôle et la contribution des agents de liaison, également fonction de leurs propres conditions organisationnelles (statut de cadre, reconnus et légitimés d'agir par leur établissement, marge de manœuvre octroyée),
- 5) enfin, des temps pour une réflexion collective avec eux.

Au plan des **conditions d'ordre temporel ou historique**, les aspects suivants sont jugés importants puisqu'ils agissent favorablement sur le savoir-agir du coordonnateur :

- 1) l'expérience de rapports passés harmonieux entre les partenaires,
- 2) les expériences de réussite vécues dans le cadre de l'ÉIJ et la stabilité des agents de liaison dédiés à l'ÉIJ.

Enfin, quelques conditions jugées requises concernent l'accès à des ressources externes de deux ordres : des ressources financières externes (Ministère, fondation) où à l'accès à des instances externes décisionnelles (comité avisé ou comité directeur, instance de règlement des litiges).

3. La compétence des coordonnateurs-médiateurs d'ÉIJ : les caractéristiques d'ordre motivationnel

Les **facteurs d'ordre motivationnel** constituent une composante essentielle de la compétence des coordonnateurs-médiateurs. Or, ces facteurs renvoient à la fois à des dimensions individuelles et des dimensions collectives. D'une part, des éléments importants du « vouloir agir » sont tributaires de conditions environnementales. L'étude a permis de documenter le fait que le vouloir agir collectif ou la volonté d'agir de l'ensemble des acteurs à différents niveaux (acteur politique Agence, établissement, agents de liaison dédiés, etc.), influence les possibilités d'agir du coordonnateur-médiateur. D'autre part, la passion, la volonté d'agir et l'engagement qui animent les coordonnateurs sont autant de manifestations individuelles du vouloir agir. L'étude a permis de documenter les diverses motivations qui les animent dans l'exercice de leur rôle de coordonnateur-médiateur à l'ÉIJ.

Le vouloir agir collectif : l'adhésion et l'engagement des acteurs à l'ÉIJ

Les principales composantes motivationnelles d'ordre environnemental en jeu pour comprendre la compétence des coordonnateurs-médiateurs sont : l'adhésion des différents acteurs du réseau à l'ÉIJ, la reconnaissance du rôle de coordonnateur ainsi que l'adhésion aux valeurs et modèle de pratique à l'ÉIJ. Du point de vue des coordonnateurs, ces conditions sont considérées requises pour l'exercice de leur rôle. Elles fondent en quelque sorte le vouloir agir collectif qui supporte leur compétence ou savoir-agir en contexte. Le **Tableau 1** rend compte de l'essentiel de ces conditions, du point de vue des coordonnateurs interrogés.

Le vouloir agir individuel du coordonnateur

Certaines caractéristiques mentionnées par les répondants au chapitre des « compétences requises » par le coordonnateur-médiateur, traduisent une volonté individuelle d'agir dans le cadre de ses fonctions. Essentiellement, les propos soulevés concernent : la conviction et la ténacité du coordonnateur, sa passion, sa propre mobilisation et sa disponibilité, son engagement et son dévouement.

« Engagement pour l'amélioration de la santé et du bien-être des jeunes et de leur famille » (Co-33).

« Ça prend des gens impliqués et convaincus du rôle qu'ils ont à jouer puis la structure qui est l'EIJ aussi » (Ag-Fg1, site Gat.)

« Volonté de création de partenariats avec collaborateurs auprès de l'enfant et la communauté » (Co-11).

« Passionné » (Co-34).

« Faut que tu sois disponible, faut que tu sois mobilisé, faut que tu sois dans l'coup » (Co-Fg1).

« Ouais, s'té des fois il nous disait au téléphone ou bin on se retirait et on se parlait, souvent il me disait je suis peut-être... je suis hors mon champ de travail, c'est-à-dire souvent [le coordonnateur]le faisait par dévouement aussi. Tsé ces gens-là, là, pour faire un travail comme ça, ça prend quelqu'un qui a une ouverture d'esprit, pis qui aille un cœur dans l'estomac » (Parent 04).

Tableau 1 : La volonté collective d'agir, une condition gagnante

<p>Au départ, la volonté politique d'agir</p> <p>Une condition favorable réside dans le fait que le dispositif ÉIJ émerge d'une volonté ministérielle, vue comme facteur contribuant à légitimer le coordonnateur dans sa fonction de médiateur.</p>	<p>« Un historique de services ÉIJ découlant d'une volonté ministérielle » (Co-10).</p>
<p>Reconnaissance et Adhésion des établissements à l'ÉIJ</p> <p>L'adhésion de tous les établissements concernés, constitue une condition jugée requise. Elle se manifeste par les pratiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adhérer de façon formelle (parfois par entente écrite) • Octroyer des ressources (des agents de liaison dédiés) 	<p>« Ententes de services signées par les DG et connues par tous par rapport à l'ÉIJ » (Co-31).</p> <p>« Actuellement une des conditions gagnantes est que tous les établissements du réseau ont reconnu l'importance de l'ÉIJ en identifiant un agent de liaison » (Co-06).</p>
<p>Reconnaissance de la fonction de coordination ÉIJ</p> <p>Cette reconnaissance se manifeste par le fait de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Légitimer le rôle du coordonnateur • Promouvoir son leadership • Lui reconnaître le pouvoir d'interpeller 	<p>« Le comité directeur doit se positionner et faire en sorte que le leadership de coordonnateur est reconnu et son travail facilité » (Co-19).</p> <p>« Un comité de cadres qui valident le rôle du coordonnateur et qu'on est légitimé d'interpeller dans les situations tendues » (Co-20).</p>
<p>Adhésion aux valeurs et au modèle de pratique de l'ÉIJ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir auprès des partenaires l'importance de s'impliquer à l'ÉIJ 	<p>« Que les établissements et l'Agence croient véritablement à l'ÉIJ et à notre façon de faire. » (Co-05).</p> <p>« Avoir des agents de liaison reconnus et en accord avec une approche réseau où l'on se donne un coup de main » (Co-8).</p> <p>« Les cadres de chacun des établissements doivent reconnaître ce rôle au coordo ÉIJ, lorsqu'il s'agit de jouer le rôle de médiateur, il faut le dire clairement aux partenaires et avoir leur adhésion s'impliquer dans la médiation, comme acteur » (Co-18).</p>
<p>Reconnaissance du caractère « spécial » des situations rencontrées</p>	
<p>Volonté de réussir</p>	<p>« La sanction des DG de faire de l'ÉIJ une réussite » (Co-08).</p>

La motivation des coordonnateurs : un levier pour le savoir-agir en contexte

Quelles sont les raisons qui motivent les coordonnateurs et coordonnatrices à travailler dans le cadre de l'ÉIJ ? Vingt-six d'entre eux ont répondu à cette question.

L'analyse du point de vue de ces acteurs permet de constater que les sources potentielles de motivation pour les coordonnateurs sont multiples. Elles peuvent être directement liées à la finalité ou aux objectifs formels visés dans le cadre de l'ÉIJ, comme le fait de répondre concrètement aux besoins des jeunes et de leurs familles, de dénouer des impasses, ou d'améliorer l'offre de services. Elles sont aussi parfois reliées au processus, soit au fait de travailler en partenariat. D'autres motivations sont plutôt liées à des opportunités pour les coordonnateurs et leur

équipe de relever des défis et d'apprendre à se dépasser, à innover, à faire autrement. Les différents aspects du rôle de coordonnateur, comme la possibilité d'user de leadership, d'animer des rencontres, mais surtout de favoriser le développement d'une approche partenariale et la création de liens entre les différents partenaires impliqués sont également sources de motivation. Enfin, les coordonnateurs-médiateurs sont aussi motivés par la possibilité d'actualiser ou de mettre à profit leurs forces et leurs valeurs par le biais du travail effectué dans le cadre de l'ÉIJ, de faire des apprentissages, de développer des compétences, et de faire une différence dans la vie des jeunes et de leurs familles.

Les principales motivations qui animent les répondants dans l'exercice de leur rôle de coordonnateurs-médiateurs au sein de l'ÉIJ sont de :

- 1) Répondre aux besoins des jeunes et des familles,
- 2) Résoudre des impasses en contexte de complexité,
- 3) Travailler en partenariat et le promouvoir,
- 4) Jouer divers rôles dans le cadre d'une fonction unique et novatrice,
- 5) Se dépasser collectivement, innover,
- 6) Offrir leur contribution (valeurs, expérience et forces) et « faire une différence »
- 7) Relever des défis professionnels, apprendre.

Quelques propos des coordonnateurs répondants sont présentés au **Tableau 2** qui suit.

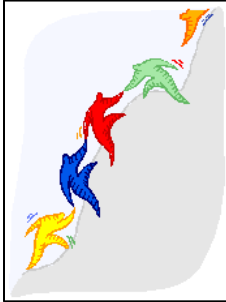
Tableau 2 : La motivation d'agir des coordonnateurs d'ÉIJ

Répondre aux besoins des jeunes et des familles	<ul style="list-style-type: none"> • « Faire en sorte que les jeunes vivant une situation complexe aient réponse à l'ensemble de leurs besoins particuliers [...]» (Co-75). • « c'est stimulant parce que ça fonctionne [...]» (Co-24). • Les parents « retrouvent confiance dans le système » (Co-26)
Résoudre des impasses en contexte de complexité	<ul style="list-style-type: none"> • « Sentiment profond d'être au cœur de la résolution de situations complexes mais, surtout, souffrantes et décourageantes » (Co-71). • Avoir « la possibilité de trouver des solutions à des situations qui autrement n'auraient pas d'issue » (Co-37), de « faire avancer des situations difficiles » (Co-21)
Travailler en partenariat et le promouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • « Les partenaires travaillent ensemble plutôt que chacun de son côté » (Co-24) • Le fait « qu'ensemble on peut faire la différence » (Co-27) • « Le fait d'avoir la chance de travailler avec des organisations différentes et de nombreux professionnels de formations différentes » (Co-03) • « Les opinions changent et deviennent plus positives entre les établissements, intervenants et face à la clientèle » (Co-24)
Jouer divers rôles dans le cadre d'une fonction unique et novatrice	<ul style="list-style-type: none"> • La dimension « politique » (Co-21) du rôle, la « mobilisation » et la « promotion » (Co-41), le « pouvoir d'influence » (Co-50), le « leadership » exercé (Co-71) • L'« utilisation des compétences de chacun (empowerment), client comme intervenant et gestionnaire » (Co-71) • Le « sentiment de liberté d'agir au gré des situations et des priorités.» (Co-71)
Se dépasser collectivement, innover	<ul style="list-style-type: none"> • Les « situations extrêmes et complexes » qui incitent à « sortir des sentiers battus » (Co-51) à user de « créativité » (Co-21), à « faire autrement » (Co-75), à « innover » (Co-63) • L'ÉIJ permet de « faire plus » et d'« aller plus loin grâce à l'engagement des partenaires » (Co-70)
Offrir sa contribution (valeurs, expérience et forces) et « faire une différence »	<ul style="list-style-type: none"> • « Mettre à profit » leurs « forces » (Co-46) et leurs « valeurs » (Co-71), leur « expérience » (Co-50), utiliser leur « potentiel de réflexion » (Co-71) • « Les apprentissages faits sur les services, les différentes problématiques » (Co-09). Le fait d'être « agent de changement » (Co-30), « faire une différence » (Co-27), « être utile » (Co-50)

Relever des défis professionnels, apprendre

- « Les défis cliniques rencontrés » (Co-09), les « apprentissages faits sur les services, les différentes problématiques » (Co-09), l'« initiation au niveau politique » (Co-34).
- « Relever le défi de la concertation, de la mobilisation du milieu dans le but d'agir ensemble auprès de la clientèle en partageant une même vision et des objectifs communs » (Co-33)
- La « satisfaction du travail bien accompli » (Co- 37)

En guise de conclusion : quelques pistes de développement



1. Dépasser une vision de la compétence centrée sur la responsabilité individuelle de l'acteur.
2. Prioriser les compétences requises pour le champ des pratiques sociales, par exemple :
 - le développement de compétences « informées » par la prise en compte du point de vue des personnes concernées par l'intervention;
 - le développement de compétences réflexives.
3. Enrichir les référentiels ou Chartes de compétences par l'identification des conditions environnementales requises pour la structuration des compétences ou du savoir-agir des acteurs.

Références

- Breton, M. (1994). Relating Competence-Promotion and Empowerment. *Journal of Progressive Human Services*, 5(1), 27-44.
- Clavier, C. (2010). « Les compétences 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.
- Demailly, L. (2006). La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique. In Bresson M. (dir), *La psychologisation de l'intervention sociale (2006)*, p 35-50. L'Harmattan, Paris.
- Giddens, Anthony (1987). *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*. Paris : PressesUniversitaires de France.
- Gilbert, P. (2006). « La compétence : concept nomade, significations fixes », *Psychologie du travail et des organisations*, no 12, p. 66-77.
- Le Boterf, G. (2002). « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? » *Soins Cadres*, vol. 41, p. 1-3.
- Lemay, L. et S. Lapointe (2011). « Savoir agir et interagir au cœur de la complexité : rôle et compétences des intervenants sociaux, coordonnateurs et médiateurs en contexte de partenariat intersectoriel ». 4ème congrès international de l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale (AIFRIS INTES) : « Crises, gouvernances, développement durable : Quelles articulations avec l'intervention sociale ? », Genève (Suisse), 6 juillet 2011. Résumé publié en ligne : http://aifris.eu/04exploitress/clt_fiche.php?id_article=511