

ATELIER E

LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE : OÙ SONT NOS LIMITES ?

ENTRE L'IMPERATIF D'ADAPTATION
ET L'ART DE L'INCERTITUDE

IDENTIFICATION, VALIDATION DES CONTENUS ET RÉDACTION

Sylvie Jochems,
Université du Québec à Montréal

CORÉDACTION

Claire d'Hennezel

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS... POURQUOI ?

Plusieurs conviennent que les groupes communautaires de lutte au décrochage scolaire font preuve d'une grande capacité d'innovation en développant de nouveaux programmes et approches tout en maintenant un vaste réseau de partenaires : écoles, secteur de la santé et des services sociaux et même du milieu des affaires. Force est de constater que des intervenants ont actuellement le désir de réfléchir à la capacité d'adapter leurs pratiques d'intervention en fonction des besoins changeants des membres de leurs organisations et du milieu communautaire en général. En d'autres termes, pour quelles raisons et dans quelles

mesures doit-on changer des pratiques d'intervention sociale ? Afin de stimuler la réflexion sur cette question, le texte qui suit introduit quelques idées qu'expose la littérature scientifique du champ du travail social ainsi que de la sociologie. Le but est de poser les bases d'une discussion collective à mener.

DES PRATIQUES SOCIALES CHANGENT : POURQUOI ?

Les pratiques sociales doivent faire face à la complexité du contexte actuel. Les jeunes comme les intervenants communautaires se situent dans une société en profonde mutation où ils sont bombardés de messages contradictoires quant à leur avenir et au « changement » auquel ils ont le « devoir » de prendre part. D'une oreille, ils sont encouragés à développer leur autonomie individuelle ou professionnelle : « réalise-toi toi-même », « sois autonome », « trouve ton projet (de vie ou de travail) » (Parazelli, 2004 : 12). Et de l'autre oreille, ils n'ont cessé de recevoir des appels au conformisme, à se plier à certaines normes, valeurs et vérités, de se voir imposer de « saines habitudes », de « bonnes pratiques », de « bonnes techniques d'intervention ». Derrière ce paradoxe (« émancipez-vous et voilà comment vous allez le faire ! ») et cette tension qui traversent les pratiques sociales actuelles, se trouvent les enjeux de l'identité (qui suis-je ? qui sommes-nous ?) et de l'autonomie sociale (qui décide de qui je suis et qui nous sommes ?) au cœur de notre contexte social et politique.

Les pratiques sociales auprès des jeunes doivent évidemment tenir compte de cette perte de repères qui implique une quête d'un sens à sa vie ou à son intervention sociale au quotidien : assumer ses choix parfois comme certitude, parfois comme choix incertain qui nécessite de prendre le risque de l'expérimenter. Mais devant l'incertitude et la peur de l'échec, du rejet et de la non-reconnaissance, cette lourdeur d'être soi-même en étant différent, voire marginal, la tentation est grande de se reposer sur des solutions, des normes « prêt-à-porter ».



Plusieurs chercheurs observent d'ailleurs l'influence grandissante de la société programmée²¹ sur l'identité et l'autonomie sociale des individus et des pratiques sociales. Cette idée d'avènement d'une société programmée est celle qui soutient qu'un fort courant de pensée traverse actuellement plusieurs sphères de nos activités sociales, scientifiques, politiques et économiques. Elle met en relief ce discours néopositiviste qui persuade les intervenants sociaux d'appliquer des données probantes et des techniques pour réduire les incertitudes de la vie sociale du contexte actuel²². En d'autres termes, une grande pression s'exerce sur les jeunes et les intervenants sociaux à développer des « compétences » pour s'adapter aux modèles de vie et de pratiques prédéterminés par l'extérieur de leurs milieux et organisations, présentés comme « vérité scientifique », « certitude » et « norme ».

« ... Les jeunes comme les intervenants communautaires se situent dans une société en profonde mutation où ils sont bombardés de messages contradictoires quant à leur avenir et au « changement » auquel ils ont le « devoir » de prendre part. »

DES PRATIQUES SOCIALES TECHNICISÉES : OÙ EST L'AUTONOMIE DES JEUNES ET DES INTERVENANTS ?

Dans la société programmée, des intervenants sociaux sont appelés à épouser (voire se conformer) la culture biomédicale et gestionnaire (néo-taylorisme), celle dans laquelle l'intervenant est un expert, un professionnel qui performe puisqu'il devrait appliquer des protocoles standardisés pour atteindre plus d'efficacité et de productivité (Couturier et Carrier, 2003). Il va alors de soi que les jeunes et les familles fassent appel à l'intervenant et lui fassent part de leur sentiment d'incompétence face aux difficultés qu'ils rencontrent. Ils peuvent s'en remettre au professionnalisme de l'intervenant, qu'ils jugent tacitement à sa plus ou moins grande capacité à proposer des solutions clés en main pour que le jeune puisse revenir à une forme de « normalité ». Face à ce biais de départ, l'intervenant cherche à préserver cette confiance naissante du jeune et de sa famille, reposant sur l'expertise qu'ils lui prêtent. Il sera plus enclin à développer ses compétences et des techniques afin de prendre de meilleures décisions alors que sa pratique sera guidée par des données probantes dictées par plus savants que lui.

Cela dit, l'intervenant doit néanmoins expliciter la nature de son professionnalisme. Il est face à un dilemme éthique où il fait la promotion de l'autonomie chez les jeunes – « émancipe-toi », « sois autonome » – mais fait face aussi à la demande implicite de « recettes », de solutions. Au point de vue professionnel, sa position n'est pas aisée entre le rôle d'expert (celui qui sait ce qu'il faut) qui soulage du malaise devant l'incertain et le rôle d'animateur-accompagnant (celui qui anime la réflexion et la discussion sur ce qu'il faut). Autrement dit, doit-il se définir comme « définisseur professionnel de besoins des jeunes et de leurs milieux » ayant pour compétence principale d'apprendre aux gens quels sont leurs besoins ? Ou doit-il privilégier une position réflexive et de discussion pour qu'existe un espace de créativité entre l'intervenant, le jeune et sa famille (Ife, 2008).

DEVOIR CHANGER ET S'ADAPTER : OÙ EST LA DÉMOCRATIE ?

Plus concrètement, dans cette société programmée, la précarité financière des organismes communautaires les amène à perdre leur autonomie au profit d'un statut « intermédiaire » par « délégation de service public » (Fournier et coll., 2001). Ils remplissent dans ce cas une mission de service public au moyen d'une entente de services, en développant des activités qu'ils ne définissent plus de manière autonome. Les intervenants peuvent adhérer de manière « fusionnelle » au projet de l'organisme communautaire en renonçant à en questionner les valeurs et les méthodes. La logique de survie financière d'un organisme peut ainsi l'amener à modeler ses pratiques en fonction : des priorités et intentions des bailleurs de fonds; de la multiplicité des approches (pouvoirs publics, « best practices », etc.); des changements d'objectifs institutionnels; des tranches d'âge ou problématiques auxquelles le réseau public ne répond pas (ou auxquelles il répond sans succès); de la précarité financière entretenue par une délégation de services publics à moindre coût, génératrice d'opportunisme; des financements par programmes, qui semblent amener les organismes vers davantage de complémentarité, au détriment de la recherche de solutions de rechange.

L'AUTONOMIE DE PENSER ET DE DÉBATTRE DES SAVOIRS

En quoi et pourquoi les organismes communautaires devraient-ils s'adapter ? Doivent-ils adapter leurs pratiques sociales communautaires en fonction d'une finalité déterminée par d'« autres » (bailleurs de fonds, politiques gouvernementales, le discours « dominant », etc.) ? Sont-ils en accord avec le discours programmatique qui prédomine actuellement ? Dans quelle mesure ces organismes communautaires ont-ils participé au débat sur la nature et la finalité de ce changement de pratique que suppose leur capacité d'adaptation ?

Les auteurs consultés remettent en question, sinon écartent, la perspective d'adaptation des intervenants sociaux aux impératifs programmatiques. Ils misent davantage sur le renouvellement démocratique des pratiques sociales au cœur duquel

²¹ Société programmée appelée aussi *postindustrielle*, *postmoderne* ou *informationnelle* (Touraine, 1978; Freitag, 1998; Castells, 1998).

²² Pour aller plus loin sur ce thème : Lafontaine, Céline. 2004. *L'empire cybernétique : des machines à penser à la pensée machine*, éditions du Seuil, 235 pages.

doivent contribuer les intervenants, les jeunes et leurs familles. En somme, voici des principes qui sont proposés et qui devraient à leur tour faire l'objet de débat afin qu'ils ne deviennent pas eux-mêmes dogmatiques :

- **ACCEPTER L'INCERTITUDE** : reconnaître que les pratiques sociales sont un art, l'art d'articuler et d'assumer ses options théoriques et méthodologiques ou en d'autres termes sa façon de concevoir, de structurer et de mettre en œuvre ses actions et interventions sociales;
- **RECONNAÎTRE LA PLURALITÉ DES SAVOIRS** : remettre en question la hiérarchie des savoirs. Les jeunes, leurs familles, les intervenants, les coordonnateurs, les partenaires... ont des savoirs et des visions différentes de ce que devrait être la vie en société. Cela suppose de se contraindre à envisager un spectre large de réponses possibles (visions et moyens), sans se baser sur ce qui semble s'imposer *a priori*. Parazelli (2004) rappelle que la qualité de la démocratie peut être mesurée à l'aune de la qualité des différences reconnues, gérées, à la profondeur du dialogue entre des expériences et cultures différentes, entre des réponses particulières et limitées aux mêmes interrogations générales plutôt que par l'ampleur du consensus ou de la participation atteints;
- **RENOUVELER DÉMOCRATIQUEMENT LES NORMES DES PRATIQUES SOCIALES** : veiller à ce que le fonctionnement de l'organisme puisse être remis en question en fonction de principes démocratiques (Quelle place occupent les membres, les jeunes et leurs familles dans leurs milieux et les organismes communautaires? Quel pouvoir les intervenants et les membres exercent-ils dans les organismes communautaires?). Cela implique que le temps consacré à la réflexion et aux débats soit considéré comme productif dans une organisation. Le défi est de se positionner comme individu/intervenant/organisme sans pour autant imposer son savoir comme Vérité, Certitude et Norme. Par conséquent, le rôle « d'expert » peut être remis en question et celui de « médiateur » dans les débats serait revalorisé.

SOURCES - ATELIER E

COUTURIER, Y. et S. CARRIER (2003), « Pratiques fondées sur les données probantes en travail social : un débat émergent ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 2, p. 68-79 <http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n2/009843ar.html>

FOURNIER, D., J.-F. RENE, M. DUVAL, S. GARON, A. FONTAINE, J. CHENARD et C. LEFEBVRE (2001), « La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no 1, p. 111-131.

IFE, J. (2008), « Human Rights and Human Needs » dans *Human Rights and Social Work: Towards Rights-based Practice*. P. 89-103. Rev. ed. Cambridge; New York: Cambridge University Press.

PARAZELLI, M. (2004), « Le renouvellement démocratique des pratiques d'intervention sociale ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 1, p. 9-32. <http://www.erudit.org/revue/nps/2004/v17/n1/010570ar.html>