

## **Devons-nous avoir peur de l'interculturel institutionnalisé?**

Ghislaine Roy

Volume 5, Number 2, Fall 1992

Relations interethniques et pratiques sociales

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301175ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301175ar>

[See table of contents](#)

---

**Publisher(s)**

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

**ISSN**

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

---

**Cite this article**

Roy, G. (1992). Devons-nous avoir peur de l'interculturel institutionnalisé? *Nouvelles pratiques sociales*, 5(2), 53-64. <https://doi.org/10.7202/301175ar>

**Article abstract**

Cet article essaie de rendre compte, à partir d'un ancrage bien particulier qui est celui de la position de l'auteure comme professionnelle-intervenante à l'intérieur d'une organisation bureaucratique de services sociaux, d'un mode de pensée complexe capable d'appréhender la réalité multidimensionnelle d'une pratique interculturelle.



# Devons-nous avoir peur de l'interculturel institutionnalisé ?

Ghislaine Roy  
Centre des services sociaux  
Montréal-Métropolitain

---

*Quand la pensée simplifiante défaille  
apparaît la complexité.*

E. Morin

Cet article essaie de rendre compte, à partir d'un ancrage bien particulier qui est celui de la position de l'auteure comme professionnelle-intervenante à l'intérieur d'une organisation bureaucratique de services sociaux, d'un mode de pensée complexe capable d'appréhender la réalité multidimensionnelle d'une pratique interculturelle.

Peut-être avez-vous remarqué dernièrement la multiplicité de débats portant sur des enjeux sociaux majeurs : le racisme, l'interculturel, la crise constitutionnelle, la guerre du Golfe, les Amérindiens, etc. Souvent, ces débats dégènerent en grands discours d'accusation mutuelle, en langage bipolaire qui oppose, qui positionne chacun sur une défensive, qui paralyse tout en accroissant l'incompréhension.

Dans cet article/essai, à partir d'un ancrage bien particulier qui est celui de ma position de professionnelle-intervenante à l'intérieur d'une organisation bureaucratique de services sociaux, je veux rendre compte d'un mode de pensée complexe, d'une « pensée molle » capable de composer avec l'imprévisible et le mouvant. Ceci, parce que je m'insurge contre les modèles clos, réducteurs et enfermants, et que j'ai la ferme conviction que plusieurs vérités peuvent coexister et se juxtaposer.

En privilégiant un seul pôle d'analyse, le pôle strictement organisationnel, par exemple, il y a absence d'articulation dialectique, absence de tension créatrice d'action. Il y a aussi un piège, celui de l'impuissance et de l'étiquetage avec ce que cela suscite de bonne ou de mauvaise conscience, d'enfermement et de préjugés. Au lieu d'une vision antagoniste des phénomènes sociaux, je suggère ici un mode d'appréhension particulier du réel, soit celui « de la pensée complexe » à la manière de E. Morin : « ... est complexe ce qui ne peut se résumer à une loi, ce qui ne peut se réduire à une idée simple » (1990 : 10) :

Ainsi, à partir de ma position privilégiée d'intervenante-professionnelle dans le champ des relations interculturelles, je voudrais soumettre un type d'analyse décroisée, multidimensionnelle, complexe. Parce que la réalité de la pratique interculturelle n'est pas réductible à deux camps bien délimités, mais est foisonnante – et cela, peu importe d'où provient cette pratique –, nuancée, riche de forces, de faiblesses, de limites et de possibilités. Parce que comme l'écrivait N. Ollivier (1990) dans cette même revue, il faut reconnaître le caractère pluriel du social, l'absence de « front uni » dans l'ensemble de la réalité sociale.

Je voudrais donc illustrer comment, dans une institution bureaucratique, tel un Centre de services sociaux, il y a à la fois le côté ombre et le côté lumière d'une pratique interculturelle, comment il y a malgré tout possibilité de rencontre interculturelle, comment à l'instar des personnages de Michel Tremblay (1989) dans *Le vrai monde*, il y a cohabitation du vrai monde et du monde imaginé.

Dans le quotidien des travailleuses sociales, il y a du vrai monde et leur transposition en codes organisationnels les rend similaires au monde imaginé. Les intervenantes sociales jouent constamment entre ces deux pôles : le pôle du monde réel et celui du client. De leur habileté à respecter le réel dépend la richesse de leur pratique.

## QU'EST-CE QUE L'INTERCULTUREL INSTITUTIONNALISÉ ?

« L'heure où l'interculturel s'institutionnalise de plus en plus [...] » disait ce communiqué-invitation au colloque d'avril 1991 sur *L'Interculturel : philoso-*

*phies et pratiques des organismes non-gouvernementaux*<sup>1</sup> ». C'était la première fois que je me rendais compte de l'existence de deux « interculturels » : l'un institutionnalisé et l'autre non institutionnalisé. Ainsi, l'interculturel institutionnalisé semblait être cette pratique psychosociale faite par des intervenants et intervenantes travaillant dans une organisation bureaucratique de services sociaux et qui s'adresse à une clientèle appartenant à des communautés ethnoculturelles. Bien que le texte du communiqué ait été davantage d'ordre informatif et que son sens pouvait viser à reconnaître que les institutions bureaucratiques se préoccupent de l'adaptation de leurs structures et pratiques à leurs clientèles pluriethniques, il n'en demeure pas moins que le ton général des débats pouvait faire apparaître un certain clivage entre les intervenants et intervenantes selon leurs lieux de pratique.

Voyons un peu comment une analyse stratégique peut éclairer une réalité, celle-là que Paul R. Bélanger (1990 :3) définit comme une analyse capable de rendre un système vivant et de le faire apparaître « non comme un ensemble de règles impersonnelles ou de logiques implacables mais comme un organisme agi par une multiplicité d'acteurs ».

Prenons d'abord le pôle organisation bureaucratique. Une organisation bureaucratique que nous appelons souvent une institution, est un outil rationnel institué en vue d'une fin donnée (Friedberg, 1972). À côté de sa fonction officielle, une organisation remplit d'autres fonctions latentes ou informelles : par exemple, elle offre des modèles de comportement, des lieux de socialisation et d'intégration au système social total. La création des organisations bureaucratiques est un phénomène général des sociétés modernes et elles ont comme caractéristique principale le fait d'être subjectives.

L'analyse stratégique examine le rapport créé entre le facteur humain, par exemple les professionnelles d'une organisation bureaucratique, et la structure de cette même organisation. Il ressort de cette articulation que les travailleuses d'une organisation bureaucratique demeurent des individus libres, poursuivant leurs propres buts ; que l'organisation bureaucratique, le CSS par exemple ou l'Université, est un corps vivant, « habité » par des individus libres jouant leur jeu en fonction de leurs objectifs propres ; et enfin, que l'imprévisibilité, que le niveau de connaissance intellectuelle et pratique de ces individus peut menacer la cohésion de l'organisation bureaucratique. D'où les stratégies institutionnelles complexes que les intervenants et intervenantes sont amenées à développer.

---

1. Colloque organisé par l'Institut interculturel de Montréal en collaboration avec trois autres organismes, dans le cadre de la semaine interculturelle nationale du 5 au 12 avril 1991.

L'utilisation d'une analyse stratégique et complexe nous entraîne loin d'une vision monothéiste où l'appréhension de l'organisation bureaucratique est considérée comme un bloc unidimensionnel et univoque de structures, bloc qui apparaît figé, voire dangereux. C'est à cette vision unidimensionnelle que pouvait faire référence la phrase citée au début de cet article quant à l'institutionnalisation de l'interculturel. Mais la pensée complexe fait apparaître l'autre pôle, celui de l'humain professionnel, celui de l'acteur, ce qui a pour conséquence la découverte (et l'utilisation) d'un pouvoir administratif en même temps que celle d'un pouvoir professionnel. Ce dernier est moins visible structurellement, mais n'en demeure pas moins agissant. C'est la tension constante entre l'articulation des deux modes de pouvoir, entre l'instituant (ce qui veut bouger) et l'institué (ce qui veut se fixer) qui fait exister l'organisation bureaucratique. Mouvement des formes sociales, à l'intérieur desquelles il y a possibilité de jouer (Chevalier, 1981 ; Crozier, 1977). Ici encore, la notion de complexité force un décodage différent des situations à analyser, un décodage fait de multiple et de désordre. C'est ce que E. Morin (1990) appelle le défi du complexe et qui est l'antithèse d'un regard simplificateur et mutilant.

## DUALITÉ STRUCTURE/PRACTIQUE

Les auteurs Laforest et Redjeb (1983) ont dressé un très bon historique de la mise en place du modèle organisationnel des services sociaux dans les années 80. Pour eux, la notion de type management de la gestion des services sociaux a eu des effets sur la pratique professionnelle des intervenants et intervenantes sociales. Ils ont bien démontré que ceux qui proposaient les structures de la réforme des services sociaux à l'origine n'étaient pas familiers avec les types de pratique et inversement, les intervenants et intervenantes ne possédaient pas le type de connaissances d'où découlaient la logique et la forme de ces structures. Parmi les principaux effets, il y a eu celui de la représentation par les intervenants et intervenantes sociales d'une pratique marquée par le caractère technogestionnaire.

De son côté, en analysant les conséquences de l'entrée en vigueur de la *Loi de la protection de la jeunesse* sur la pratique professionnelle, P. Racine (1989) conclut à un impact sur le plan formel des pratiques en même temps qu'à un non-impact sur la rationalité professionnelle. Brillante démonstration d'une étonnante imperméabilité des professionnelles des services sociaux face à la technocratie. Mintzberg (1984) parlerait ici de professionnelles davantage fidèles à leur profession qu'à l'organisation bureaucratique qui les engage. Toutefois, admettre qu'il existe deux pôles dans une organisation bureaucratique, le pôle administratif et le pôle professionnel, ne signifie pas pour autant

que l'on soit aveugle au danger que représente la lourdeur du facteur organisationnel.

Ainsi, quand A. Jacob (1985) mentionne que l'institution doit « tenir compte des problèmes structurels et de la nature même des situations vécues par les immigrants », il a tout à fait raison. Mais en ne regardant que le pôle formel, visible de l'institution, en ne regardant qu'un aspect de l'organisation, soit l'aspect « organisme », l'aspect programmes, l'aspect modèles de gestion, il y a danger de ne percevoir qu'une partie de la réalité. En fait, qu'en est-il des approches utilisées par celles-là mêmes qui sont engagées quotidiennement dans la rencontre avec l'autre, c'est-à-dire les intervenantes sociales ? Pourquoi confondre celles-ci avec l'organisation bureaucratique qui les engage ?

C'est bien cette identité de pensée prêtée aux intervenantes sociales (sans aucune vérification) qui provoque malaise et désenchantement chez ces dernières quand elles se savent victimes d'un tel discours réducteur.

## ZONES D'INCERTITUDE

Une organisation bureaucratique est, comme nous pouvons le voir, « agie » par une multiplicité d'acteurs qui ont leurs intérêts propres. Parmi ces acteurs, il y a les intervenantes sociales souvent silencieuses au sujet de leurs méthodes de travail, mais dont on commence à entrevoir la forte allégeance professionnelle et la complicité avec les clientèles. S'il y a utilisation de ces deux dernières caractéristiques des intervenantes sociales, allégeance professionnelle et complicité avec les clientèles, c'est-à-dire s'il y a apprentissage ou intuition de l'analyse stratégique, nous voilà dans l'univers fabuleux des zones d'incertitude (Mintzberg, 1983). Ces zones d'incertitude sont en fait des interstices de liberté inhérentes à tout type d'organisation et qu'il suffit d'apprendre à reconnaître et à utiliser. C'est le retour en force de l'acteur (Crozier, 1977 ; Soulet, 1985). Est-ce une coïncidence si parallèlement, il y a résurgence dans le domaine méthodologique, de la recherche qualitative « sorte de tête chercheuse en ces temps incertains » (Deslauriers, 1985) ?

Ainsi, à la fois sur le plan méthodologique et sur le plan de la pratique, il y a ces temps-ci un langage similaire. Chez certains chercheurs, on parle de « fin des certitudes » (Soulet, 1985), de « pensée criblée de trous » (Morin, 1991), de « quitter son quant-à-soi au péril de ses certitudes » (Medam, 1986) pour tenter de penser le réel. Du côté de certaines praticiennes travaillant dans le champ de l'interculturel et dans une organisation bureaucratique, il y a cet enthousiasme devant l'inconnu ; cet esprit d'invention devant les contrain-

tes bureaucratiques (Roy, 1991) ; cette place à prendre pour la systématisation d'une approche interculturelle et d'une adaptation des pratiques (Bisaillon, 1989) ; cette recherche constante opérée par les intervenantes sociales pour comprendre le phénomène de l'ethnicité (Bibeau, 1987). Il y a aussi ce repérage des « pratiques silencieuses » (Deslauriers, 1989), pratiques rebelles faites de ruses et de complicité avec le « vrai monde ». Bref, il semble y avoir actuellement un bouillon de culture, pour prendre une expression à la mode, source de fermentation privilégiée où il pourrait se percevoir une acceptation de non-uniformité et de déviance.

Par exemple, si je reprends l'idée de l'utilisation de la notion de l'allégeance professionnelle, ainsi qu'il est mentionné plus haut, c'est possible d'entrevoir une autre réalité de l'organisation bureaucratique : celle d'une dynamique où il y a en jeu une source de légitimité professionnelle et une source de légitimité administrative. Oublier l'identité professionnelle des intervenantes sociales constitue une grave carence parce que c'est justement sur cette identité professionnelle couplée à une identité d'employé salarié qu'est fondée la marge de manœuvre nécessaire pour utiliser ces zones d'incertitudes (Lesemann, 1991).

Quant à la complicité avec les clientèles, il y a ce magnifique hommage fait aux intervenantes sociales par J.-P. Deslauriers (1989). Pour cet auteur, il est possible pour les intervenantes sociales de conserver leur espace d'autonomie. Différentes stratégies sont utilisées : cela va d'une forme de résistance passive jusqu'au développement de pratiques silencieuses faites par bon nombre d'intervenantes sociales et qui témoignent une fois de plus de la force de la vie.

## **PRATIQUES SILENCIEUSES**

C'est en 1982 que, pour la première fois, j'ai été sensibilisée à la notion de pratiques silencieuses. C'était lors d'une communication faite par F. Mispelblum, professeur invité par l'École de service social de l'Université de Montréal. Pour cet auteur, qui ébauchait à cette époque une méthode d'analyse et d'intervention socio-économique en travail social (Mispelblum, 1982), les pratiques silencieuses sont « celles qui, dans le travail social individuel, tentent d'explicitier l'enjeu social des situations auxquelles elles sont confrontées ». Ce sont des pratiques dites silencieuses, parce que non spectaculaires, non officielles, mais qui « participent à une transformation chez les clients, des normes existantes » (Mispelblum, 1982). Ce sont des pratiques où il existe une alliance, une complicité avec le client. Ici je réfère au « Portrait d'une pratique interculturelle » dressé à partir d'interviews que j'avais réalisés

(Roy, 1991 : 59-63) auprès d'intervenantes et d'intervenants sociaux de deux Centres de services sociaux et dont une des principales caractéristiques résidait dans les moyens privilégiés par celles-ci et ceux-ci, à savoir : les visites à domicile, l'implication personnelle de l'intervenante, la reconnaissance de l'intuition, la découverte de plusieurs vérités, etc. Ces moyens en apparence anodins ajoutent à la pratique interculturelle des intervenantes sociales appartenant à une organisation bureaucratique, de la créativité, de l'inattendu et de la complexité. Ici, aucune formule toute faite : c'est la plongée dans le confus, l'anarchique, « l'inextricable brouilli » que sont occasionnellement les « épisodes-problèmes » de vie des clients.

Pour éclairer et supporter ces situations compliquées, mouvantes, contradictoires, il y a bien sûr l'appareillage technique provenant à la fois de la formation universitaire et de l'organisation bureaucratique : par exemple, l'utilisation pertinente de certains articles de la *Loi de la protection de la jeunesse*, ou la connaissance du protocole sociojudiciaire, ou des connaissances appropriées, de telle ou telle approche psychosociale. Ceci est d'une importance majeure et dénote une habileté professionnelle certaine mais encore faut-il dépasser l'aspect technique des problèmes et y ajouter des particularités d'intervention allant de l'utilisation différente de la notion du temps à la capacité d'intégrer la notion du doute, d'insécurité.

Tout cela, fait aussi partie des pratiques silencieuses que J.-P. Deslauriers qualifie également de nouvelles pratiques. Pour ce chercheur sensible au quotidien des intervenantes sociales, les nouvelles pratiques ne sont habituellement pas soutenues par l'organisation bureaucratique, quoique cela dépende énormément des gestionnaires et du moment d'insertion des nouvelles pratiques en question. Ainsi, à cause du climat politique favorable à l'interculturel actuellement, il est plus facile de justifier une nouvelle approche professionnelle qu'il y a dix ans, par exemple. Si j'ajoute à ce facteur circonstanciel un autre élément qui est celui, pourrais-je dire, d'une sympathie déjà acquise pour la cause de l'interculturel de la part d'un directeur général d'une organisation bureaucratique, cela donne plus de légitimité aux nouvelles pratiques, tant du point de vue organisationnel que du point de vue professionnel.

Par exemple, quand le dernier directeur général est entré en fonction au CSSMM, il arrivait tout juste d'Afrique et découvrait un Montréal « qui prenait de plus en plus couleurs et sons de la planète » (Poulin, 1991). Pour lui, il était urgent de penser et de développer des services sociaux qui tiendraient compte des valeurs des clientèles ethnoculturelles de ce Centre de services sociaux. Résultats de cette convergence conjoncturelle : adoption au conseil d'administration d'un plan triennal d'action pour concrétiser la démarche ; mise sur pied de sessions intensives de formation à la communication interculturelle données par des formatrices-intervenantes du CSS joutées à des formatrices-



intervenantes provenant d'organismes extérieurs ; publication d'un numéro spécial du journal de l'établissement sur les communautés culturelles ; participation du personnel du Service migrants-immigrants à l'élaboration d'un document de travail sur la systématisation d'une approche interculturelle spécifique à une clientèle de requérants au statut de réfugiés ; par-dessus tout, possibilités pour les équipes d'intervenantes professionnelles de différents points de services, de provoquer des discussions génératrices de virements majeurs en ce qui concerne les pratiques interculturelles.

Tous les éléments de cette énumération ne constituent pas des pratiques silencieuses : au contraire, elles sont visibles et relèvent de l'ordre du pôle formel. Toutefois, si l'on ajoute à ces pratiques visibles, l'énergie et l'intelligence des pratiques silencieuses des intervenantes sociales, il y a là un contexte favorable à la découverte, à la recherche et à la synergie, ingrédients nécessaires à une évolution des règles du jeu dans le champ de la pratique interculturelle. Ingrédients composés d'ordre et d'une apparence de désordre, dialoguant constamment entre eux et constituant une appréhension complexe d'une organisation bureaucratique de services sociaux.

## **COMPLEXITÉ DE LA PRATIQUE INTERCULTURELLE**

L'interculturel institutionnalisé, celui-là même qui se pratique quotidiennement par les intervenantes sociales apparaît, comme nous le voyons, multiple et complexe parce que produit par des acteurs différents aux enjeux différents, parce que, s'appliquant à des réalités de vie, celles de nos clientèles, enracinées dans le réel mouvant, contradictoire, difficilement épuisable. Parce qu'enfin, il baigne dans une dynamique d'ombre et de lumière, de primarité et de secondarité.

Position complexe que celle des intervenantes sociales : à cheval entre le social construit et les vicissitudes de la vie quotidienne des clientèles, qui constituent les chronologies des dossiers qui remplissent les classeurs des intervenantes, en mouvement perpétuel entre le côté lumière (les normes organisationnelles) et le côté ombre (quotidienneté particulariste et concrète des situations de vie) de la pratique.

Les intervenantes et les intervenants sociaux sont les « praticiens de l'ordinaire » (Lavoué, 1986), acteurs symboliques de l'aide, en même temps que traducteurs-transmetteurs d'un ensemble de normes et de plans sociaux. Toujours à l'instar des personnages de Tremblay, les deux mondes cohabitent : le monde réel et le monde imaginé. Quelquefois, il y a une troublante ressemblance entre les deux. N'est-ce-pas là une des fonctions des intervenantes sociales que d'essayer de faire correspondre ces deux univers ?

## DÉFINITIONS DE LA PRATIQUE INTERCULTURELLE

Je dis que la pratique interculturelle est complexe, même celle effectuée dans une organisation bureaucratique. Mais en quoi consiste au juste cette pratique interculturelle ? Le Service migrants-immigrants du CSSMM, par le biais de sa conseillère aux programmes, M. Chiasson-Lavoie (1991) la définit globalement du point de vue d'un rapport mutuel entre l'intervenante et la clientèle dans leurs dimensions culturelles, ethniques, territoriales, sociales et politiques. De leur côté, quatre travailleuses sociales, dans le cadre d'un groupe de travail mis sur pied par la Corporation professionnelle des travailleuses sociales du Québec, définissent la pratique interculturelle comme une forme de remise en question de l'intervention traditionnelle (Matthey *et al.*, 1990). Pour elles, la réponse à chercher se situe davantage dans le « comment percevoir » que dans le « comment faire ».

D'où l'importance de se donner au plus vite des instruments adéquats de collecte de données, de grilles d'évaluation qui dépasseraient les formulaires standardisés de l'établissement. Là-dessus, un groupe de travail piloté par M. Naltchayan, professionnelle et chef de division au CSSMM, se penche sur la production éventuelle d'un formulaire d'évaluation qui tiendrait compte des exigences d'une compétence culturelle. Quant aux intervenantes interviewées lors de mon enquête-terrain dont je parlais plus haut, elles définissent la pratique interculturelle comme « une sorte de va-et-vient entre la culture de l'autre et la sienne propre [...] ; comme une ouverture à la différence, une capacité d'écouter, de prendre le temps de donner une place réelle à cette différence » (Roy, 1991). C'est sciemment que je cite des intervenantes sociales pour tenter de définir leur pratique, car mieux que quiconque elles peuvent le faire, immergées qu'elles sont dans l'intervention.

Ainsi, que l'on parle de processus d'échanges culturels continuels ou de va-et-vient entre deux cultures, il y a consensus sur un mouvement de décentration et d'appropriation d'un univers inconnu. Il y a aussi une recherche d'adaptation des techniques appartenant à la profession et des méthodes d'intervention, à la réalité ethnoculturelle des clientèles, et cela, autant du point de vue gestionnaire que professionnel.

## NOTIONS UTILES POUR APPRÉHENDER LA COMPLEXITÉ DE LA PRATIQUE INTERCULTURELLE

Le virage interculturel semble amorcé dans les pratiques professionnelles et dans certaines pratiques de gestion : de plus en plus, les intervenantes sociales parlent de « culturisation des problématiques psychosociales » et tentent

d'élaborer des façons nouvelles d'en concevoir la réalité. Pour bien comprendre la complexité des pratiques interculturelles dans une organisation bureaucratique, il faut recourir à des notions différentes : pensons ici à la notion d'analyse stratégique, telle que déjà suggérée précédemment. Pensons également à la notion de l'organisation bureaucratique elle-même, avec ce que cela comporte de connaissance des zones d'incertitudes, de tiraillements, et de jeux d'intérêt multiples, et enfin, à la notion de pratiques silencieuses qui recèlent un foisonnement de gestes et de prises de contact avec l'autre considéré comme sujet actif.

Donc, vouloir poser un regard critique et même porter un jugement sur l'interculturel institutionnalisé, nécessite l'appréhension de ces différents éléments et le recours à une multiplicité de notions nouvelles à intégrer à nos analyses. Une autre notion fort utile pour porter un regard critique sur l'interculturel institutionnalisé est celle de la socialité qui est, d'après M. Maffesoli (1988), sociologue à la théorie relativiste, une « forme d'expression quotidienne et tangible de la solidarité de base ». La socialité permet de débusquer la part d'ombre qui structure la société, l'être-ensemble comme dit cet auteur. C'est la socialité qui permet de rendre compte du sous-terrain, du désordre, de l'informel, et qui continue de subsister, même dans des organisations bureaucratiques apparemment les mieux structurées.

Le social est donc traversé de socialité. L'intervenante sociale est travaillée elle-même par la dynamique de la socialité, c'est-à-dire, que malgré son rôle formel, officiel de superviseuse des conduites sociales, elle peut, grâce à la socialité, créer un lien affectif et humain non négligeable et ainsi, provoquer une rencontre interculturelle véritable. G. Renaud (1990), adepte fidèle de la démarche maffesolienne, parlera de « pratiques de socialité silencieuse » pour dire qu'au bout du compte « le travail mécanique du social se perd dans la rencontre de l'autre ». C'est lui aussi qui rappellera aux intervenantes sociales la pratique de la main tendue en lieu et place d'une pratique strictement technocratique. C'est encore lui, qui qualifiera la pratique des intervenantes sociales comme devant utiliser « l'immoralisme éthique », notion maffesolienne développant la ruse et le jeu pour résister aux contraintes quelles qu'elles soient.

## CONCLUSION

Dans le titre de cet article, je me demandais s'il fallait avoir peur de l'interculturel institutionnalisé. Si nous réduisons l'interculturel institutionnalisé à des pratiques de régulation de contrôle de populations administrativement ciblées, oui, il faut en avoir peur. Si nous ne percevons dans l'analyse organisationnelle que l'aspect rationalisation de l'assistance, oui, il faut en avoir peur.

Longtemps, l'idée a été entretenue que la déprofessionnalisation des travailleuses sociales (Renaud, 1978) en faisait des « zombis domestiqués », des espèces d'exécutantes débiles et serviles. Mais, depuis quelques années, il est de plus en plus question de décloisonnement des connaissances, de multidisciplinarité, de pluralisme. Plusieurs vérités peuvent coexister. Le « social vivant est insaisissable » (Lesemann, 1991). Les intervenantes sociales ne sont pas inscrites uniquement dans une dépendance administrative mais participent activement à la mise au jour de leur pluri-identité et de leur pluri-appartenance. Par le fait même, il y a émergence et utilisation des zones d'incertitude. Il y a la constatation d'une dynamique souterraine, vivante et passionnée, qu'est la socialité. Il y a du mouvement, de la tension contradictoire, de l'ambiguïté fondamentale dans tout phénomène humain.

Il y a surtout des intervenantes sociales immergées dans le monde des petits gestes, des interrelations, ancrées donc dans l'espace des relations quotidiennes tout en participant à une logique institutionnelle (Lavoué, 1986). Paradoxe et complexité qui se jouent sur les modes de l'union et de la distanciation ; va-et-vient permanent entre les différents pôles du social et les multiples discours du social. À cause de tout cela, il ne faut pas avoir peur de l'interculturel institutionnalisé, mais il faut l'appréhender différemment.

## Bibliographie

- BÉLANGER, P.R. (1990). « Santé et services sociaux au Québec : un système en otage ou en crise ». De l'analyse stratégique aux modes de régulation », *Revue internationale d'action communautaire*, 20/60, 145-156.
- BIBEAU, G. (1987). *À la fois d'ici et d'ailleurs : les communautés culturelles du Québec dans leurs rapports aux services sociaux et aux services de santé*, Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Québec, Les Publications du Québec.
- BISAILLON, H. (1989). *L'accessibilité des services aux communautés culturelles*, Montréal, Centre des services sociaux du Montréal métropolitain
- CHEVALIER, J. (1981). « L'analyse institutionnelle », *L'Institution*, Paris, Presses universitaires de France, 3-12.
- CHIASSON-LAVOIE, M. (sous la direction de) (1992). *L'approche interculturelle auprès des réfugiés et des nouveaux arrivants*, Montréal, Centre des services sociaux du Montréal métropolitain.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- DESLAURIERS, J.-P. (1985). « Introduction », dans *La recherche qualitative : résurgence et convergences*, Chicoutimi, Université du Québec, 1-11.
- DESLAURIERS, J.-P. (1989). « Honneur aux rebelles », *Service Social*, vol. 38, n° 2-3, 263-269.
- FRIEDBERG, E. (1972). « L'analyse sociologique des organisations », *Pour*, n° 28, 1-29.

- JACOB, A. (1985). « Services sociaux et communautés ethniques au Québec », *Revue canadienne de service social*, 83-99.
- LAFORÉST, M. et B. REDJEB (1983) *Le service social dans les Centres de services sociaux au Québec : une double réalité*, Québec, Université Laval, École de service social.
- LAVOUÉ, J.(1986). « Du "sens" des pratiques d'intervention et de changement chez les travailleurs sociaux », *Les cahiers de la recherche sur le travail social*, Université de Caen, n° 11, 1-23.
- LESEMANN, F.(1991) « Réflexions sur la formation et l'intervention dans un contexte de pauvreté croissante », *Intervention*, n° 88, 83-88.
- MAFFESOLI, M.(1988). « La socialité contre le social », *Le temps des tribus*, Paris, Méridiens - Klincksuck.
- MATTHEY, G., FREDELING, Y., DA SILVA, M. et S. BELFORT (1990). « Les pratiques en milieu interculturel », *Le Travailleur Social*, vol. 58, n° 4, hiver, 193-197.
- MEDAM, A. (1986). « Des grilles et des vies », *Revue internationale d'action communautaire*, 15/55, 149-157.
- MINTZBERG, H.(1982). *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Agence d'Arc.
- MISPELBLUM, F.(1982). « Pratiques socio-historiques en travail social », *Revue internationale d'action communautaire*, 8/48, 177-189.
- MORIN, E.(1991). « Organiser les trous de la pensée », entrevue donnée au journal *Le Devoir* et article écrit par S. Tramier, 21 octobre.
- MORIN, E.(1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Éditeur.
- OLLIVIER, N.(1990). « Individualisme et mouvements sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 1, 53-60.
- POULIN, M. (1991). « Plan triennal d'action : un important virage au CSSMM », *Info 9*, vol. 12, n° 5, janvier, 1.
- RACINE, P.(1989). « La loi sur la protection de la jeunesse : son impact sur les professionnels », *Intervention*, n° 84, novembre, 5-15.
- RENAUD, G. (1990). « Travail social, crise de la modernité et post-modernité », *Revue canadienne de service social*, vol. 7, n° 1, 27-48.
- RENAUD, G. (1978). *L'éclatement de la profession en service social*, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin.
- ROY, G. (1991). *Pratiques interculturelles sous l'angle de la Modernité*, École de service social, Université de Montréal, mémoire de maîtrise. Ce mémoire remis en 1990 a été publié par le Centre des services sociaux du Montréal métropolitain en 1991.
- SOULET, M.-H.(1985). « La recherche qualitative ou la fin des certitudes », dans *La recherche qualitative : résurgence et convergences*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 12-29.
- TREMBLAY, M.(1989). *Le vrai monde*, Montréal, Éditions Leméac.