



Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante

Camil Bouchard

Volume 36, Number 2-3, 1987

Approches intégrées

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/706373ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/706373ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

École de service social de l'Université Laval

ISSN

1708-1734 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bouchard, C. (1987). Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante. *Service social*, 36(2-3), 454-477. <https://doi.org/10.7202/706373ar>

Article abstract

Des travailleuses sociales, impliquées dans des interventions auprès de familles faisant l'objet de plaintes pour négligence envers un enfant, ont suivi avec l'auteur un atelier dont les objectifs étaient de prendre connaissance des concepts en approche écologique, de faire la jonction entre cette approche et la problématique dans laquelle elles oeuvraient, de fournir un contexte approprié à l'analyse des territoires et d'identifier des voies nouvelles d'intervention. Cet

article est le produit des observations de fauteur et de ses discussions avec les intervenantes.

BOUCHARD, Camil, professeur et chercheur au Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale (LAREHS), Université du Québec à Montréal.

Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante *

Camil Bouchard

Cet article rend compte de la démarche d'intervenantes¹ du Bureau de services sociaux (B.S.S.) Centre-Ville de Montréal, engagées dans un atelier de formation continue qui s'est tenu de novembre 1983 à janvier 1985 ; il a donné lieu à vingt-trois rencontres de trois heures chacune. Ses objectifs généraux étaient :

- prendre connaissance des principaux concepts en approche écologique et réfléchir à leur signification dans le cadre de la problématique de l'abus et de la négligence envers les enfants ;
- fournir un contexte approprié à l'analyse des territoires où l'intervention se déroulait, du double point de vue de la richesse et de la pauvreté des ressources sociales ;
- identifier les voies nouvelles d'intervention et les modifications souhaitables aux pratiques existantes dans le domaine de la protection de la jeunesse.

Les pages qui suivent sont le produit des observations de l'auteur et de ses nombreuses et enrichissantes discussions avec plusieurs des intervenantes impliquées. Elles ne respectent pas la chronologie des événements mais veulent être le reflet le plus fidèle possible de l'analyse faite à ce moment et de l'évolution enregistrée tout au long de cette expérience.² On y trouvera la synthèse que les intervenants ont faite des éléments personnels et environnementaux affectant leur pratique et les solutions innovatrices qu'elles ont imaginées pour faire face aux problèmes identifiés dans le cadre de leur pratique. Ces travailleuses sociales étaient toutes impliquées, parmi d'autres tâches, dans des interventions auprès de familles faisant l'objet de plaintes pour négligence envers un enfant.

L'approche écologique et l'intervention psychosociale

Depuis maintenant près de dix ans, l'approche écologique a gagné la curiosité, la sympathie et, parfois, l'engouement des intervenantes de différents domaines de la santé et des services sociaux. Il suffit de parcourir les manuscrits ou les publications issus des organismes de pratique, ou encore ceux de certains services de planification et d'analyse stratégiquement importants pour s'en convaincre. Le terme a acquis une popularité certaine.

Pourtant, cette approche ne prescrit aucune technique précise ou spécifique, ne produit aucun « guide de l'utilisateur », ne propose aucun « kit » d'intervention, aucun élément que les intervenantes pourraient rapidement ajouter à leur boîte à outils. Elle présente même, à première vue, des éléments auxquels les milieux de l'intervention ont déjà été sensibilisés et qu'ils ont pour plusieurs, critiqués ou rejetés : analyse de type systémique ou structurel (selon les variables en jeu), analyse fonctionnelle et carrément pragmatique et empirique, abondance de références à des facteurs qui dépassent largement le pouvoir d'influencer de l'intervenante vu dans son cadre de définition de tâches (par exemple : le système de consommation et de production, les organisations sociales, les institutions législatives, légales et de services, les valeurs sociales). L'approche réfère également à la complexité inouïe des interactions entre une multitude de niveaux d'analyse et prétend conjuguer le point de vue phénoménologique (comment se présente l'environnement, la situation, la question pour chacun des acteurs) à celui de l'analyse plus objective et macro-socio-économique. La liste des éléments potentiellement rébarbatifs à quiconque est pressé par l'urgence et la quantité de travail à accomplir est longue.

Paradoxalement, ce sont peut-être ces mêmes caractéristiques qui séduisent les intervenantes et les planificatrices de programmes. C'est du moins ce qui se dégage de plusieurs entretiens et rencontres avec les personnes impliquées dans cet atelier de formation continue. L'absence de recettes ou de techniques stimule l'imagination et laisse de la place à la créativité ; la cohabitation des méthodes d'analyse ignore les vieilles querelles théoriques et facilite une localisation sur le contexte et l'interaction des variables ; l'analyse tient compte et veut reconnaître la complexité des situations, ce qui confirme le sentiment et la perception des intervenantes plus expérimentées : l'individuel et le communautaire ne sont plus antinomiques et incompatibles ; la multiplicité des niveaux d'analyse relativise la responsabilité apparemment unique de l'intervenante vis-à-vis le problème et encourage celle-ci à s'associer à d'autres ressources, ce qui a pour effet de briser l'isolement dans lequel elle se trouve fréquemment.

En bref, l'approche reconnaît l'expérience et la perception des intervenantes, leur procure le sentiment qu'elles ont un rôle actif et de changement dans et envers les environnements qu'elles fréquentent quotidiennement. Elles sont placées dans une situation où, explicitement, l'intervention débute par une analyse de l'interaction entre de multiples éléments et débouche sur la création de projets qui rendent compte de la complexité de la situation. Enfin, comme nous l'illustrerons plus loin, l'analyse écologique de la situation réfère au système et à l'organisation administrative qui forgent le contexte de travail de l'intervenante *aussi bien* qu'à l'univers des clientes. Cette analyse porte sur la compatibilité et la continuité des deux systèmes (services et familles), et éloigne l'intervenante d'une critique exclusive et souvent démobilisante de la seule institution de travail, pour plutôt en tracer les forces et les limites *en rapport* avec la situation problème spécifique présentée par les clientes. Elle contribue, comme nous le verrons, à l'émergence de projets qui dépassent la contribution strictement mono-institutionnelle, sort l'intervenante d'un rôle rigide assigné ou prescrit et l'amène à plus de flexibilité et de contrôle de la situation. L'approche encourage les intervenantes à *s'approprier des compétences acquises* mais souvent méconnues par elles-mêmes, ou connues mais non exploitées ; en ce sens, elle mise sur le *pouvoir participatif* en ce qu'elle vise à augmenter le sentiment de compétence des intervenantes qui deviendront alors plus disponibles aux autres, plus ouvertes à leur contribution, à leur soutien et à leurs points de vues, parce que plus sûres d'elles-mêmes, plus actives, innovatrices et moins défensives.

L'approche écologique : ce qu'elle est, ni plus ni moins

Bronfenbrenner (1979, 1986), après plusieurs autres théoriciens de la psychologie, insiste sur une notion fondamentale : *celle de l'interaction, de l'interdépendance entre les systèmes*. Voilà sans doute le concept le plus important de l'approche écologique³, celui qui lui donne sa couleur particulière. L'équation n'est pourtant pas nouvelle et est, au point de départ, relativement simple : les comportements et les conduites que l'on peut observer sont le produit de *l'interaction entre les personnes qui les émettent et l'environnement*. Ce qui est nouveau ici, c'est la définition que l'on donne au terme « environnement ».

Alors que, pour la plupart des intervenantes du familial, l'environnement se limite quasi-totalement aux interactions entre les sous-systèmes familiaux et que pour les intervenantes du communautaire, les sous-systèmes familiaux sont fréquemment ignorés et les institutions vues comme l'élément définissant l'environnement, les écologistes

définissent l'environnement comme la juxtaposition de couches systémiques imbriquées les unes dans les autres (à la manière de poupées russes) où les interactions sont réciproques. Les interactions ne sont alors pas seulement présentes entre l'individu et un seul niveau environnemental, mais entre la personne et plusieurs niveaux à la fois, eux-mêmes en interaction. De plus, *l'individu est un système capable d'influencer les autres éléments systémiques* et non pas seulement sous l'influence de ceux-ci.

Ainsi, pour prendre l'exemple de la relation entre une mère et son enfant, non seulement importe-t-il de savoir comment les conduites de la mère sont influencées par celles de son enfant, mais aussi comment elles les influencent à leur tour. Il importe également de savoir comment les conduites de la mère sont modulées par les relations intimes qu'elle entretient, par son milieu de travail, par son environnement social, par sa relation avec les institutions, par les environnements que fréquentent son conjoint et son enfant, par les valeurs et les normes qu'elle partage ou rejette ou qui l'atteignent sans qu'elle en soit nécessairement consciente. Il devient aussi nécessaire d'évaluer le rôle que cette mère s'attribue dans le façonnement des environnements, quel contrôle elle opère sur ceux-ci et quelle(s) position(s) elle occupe dans ou vis-à-vis les *settings*⁴ qu'elle fréquente. Par exemple, l'aisance plus ou moins grande manifestée dans des interactions avec les institutions scolaires, de service social ou de santé devient un item important à considérer.

L'approche écologique est donc à la fois sociale, communautaire, familiale et individuelle : ce sont là des niveaux d'analyse et d'intervention que l'approche nous encourage à considérer simultanément.

La personne étant vue comme un système, les caractéristiques qui lui sont propres ne sont pas ignorées par l'approche. Cette impression maintes fois exprimée par les intervenantes à l'effet que l'individu ne figurerait pas dans la liste des préoccupations de l'approche écologique vient sans doute du fait que ses auteurs(es) ont davantage insisté sur la contribution environnementale que sur l'apport de l'individu dans l'étude de l'interaction de ces deux composantes... Retard oblige !... l'environnement ne figurant que depuis peu dans l'agenda des sciences humaines et sociales. Toutefois, dans ses analyses, l'approche ignore quasi totalement les éléments intra-psychiques ; on y trouve cependant une *très forte préoccupation quant à l'apport de la perception qu'a l'individu de son environnement à la nature de l'interaction entre les deux*. Cette préoccupation devient un élément majeur lorsqu'il s'agit par exemple de procéder à l'analyse de la continuité et de la compatibilité entre deux systèmes fréquentés par les mêmes individus (par exemple, la maisonnée et le quartier vs le bureau des services sociaux, ses normes,

ses valeurs). Elle s'avère cruciale lorsque l'on doit juger de la qualité des relations entre les membres d'une dyade comme, par exemple, celle formée par l'intervenante et la cliente.⁵

L'intervenante : au centre du modèle

La fréquentation assidue des équipes d'intervention a permis de statuer sur un point extrêmement important (qu'il faut toujours envisager dès le début de l'analyse) dans l'application de l'approche dans des cas de négligence envers les enfants : la personne focale à partir de laquelle doit se faire toute l'analyse, c'est *l'intervenante*.

En effet, *l'analyse démarre à partir de l'identification d'une personne en développement*. Toutes les considérations subséquentes se font sur la base de cet élément : préparation et caractéristiques personnelles en regard des rôles joués dans les divers *settings* (examen ontosystémique), nature et fonctionnement des *settings* qu'elle fréquente (examen micro-systémique), qualité des relations entre ces divers microsystèmes (évaluation mésosystémique), pressions exercées par les éléments organisationnels ou institutionnels (examen exosystémique), valeurs et normes auxquelles elle adhère (évaluation macrosystémique), synchronie de la demande de services en rapport aux caractéristiques écologiques (examen chronosystémique).

Ce choix de placer l'intervenante au centre de l'analyse est fondé sur les considérations suivantes : elle se trouve à l'intersection des demandes institutionnelles et sociales et de celles des familles ; elle détient un rôle clé dans l'intervention auprès des familles ; l'amélioration de ses performances et des contextes de son travail ont un impact direct sur la clientèle. De plus, ce choix permet que l'on définisse l'intervenante d'abord et aussi comme une personne en développement, qui doit occuper une place prioritaire dans le partage du pouvoir et dans les éléments de soutien que l'on accorde à un individu en développement.

Une fois ce choix fait, la stratégie d'analyse et d'application du modèle devient claire, et les questions que l'on doit envisager, relativement limpides. Au niveau des caractéristiques personnelles de l'intervenante (**ontosystème**), les questions suivantes sont considérées : où en est-elle rendue dans le développement de ses habiletés professionnelles ? Quelle est sa capacité d'occuper de nouveaux rôles, de modifier les anciens, de changer son environnement, d'en faire l'analyse, d'établir des relations d'aide avec la clientèle et des relations de coopération avec les organismes ? Quel est son degré d'aisance avec la problématique, avec le territoire desservi, avec l'équipe ? Dans son environnement de travail (un des **microsystèmes** où elle se retrouve) ; les aspects suivants

Lexique des principaux concepts de l'approche écologique utilisés dans ce texte

Ontosystème : ensemble des caractéristiques, des états, des compétences, des habiletés ou déficits d'un individu ; peuvent être innés ou acquis.

Microsystème : endroit (habituellement un lieu physique) assidûment fréquenté par le sujet où l'on peut discerner un schéma d'activités, des rôles, des interactions (par exemple : la maisonnée, l'école, le bureau, les services ou ressources communautaires, etc.). Synonymes : *setting*, scène comportementale.

Mésosystème : ensemble des relations intermicrosystémiques (par exemple : liens maison/école, maison/travail, travail/école, famille/ressources, etc.). On s'y préoccupe de continuité et de compatibilité.

Exosystème : endroits ou lieux non fréquentés par le sujet en tant que participant, mais dont les activités ou décisions touchent et influencent ses propres activités et ou son rôle dans les microsystèmes (par exemple : pour l'enfant : le travail du parent ; pour le parent : l'école de l'enfant ; les conseils d'administration, les institutions civiles et légales, les organisations, etc.).

Macrosystème : ensemble des croyances, des valeurs, des normes et des idéologies d'une communauté. Elles sont le reflet et la source tout à la fois des conduites individuelles et institutionnelles.

Chronosystème : ensemble des considérations temporelles (âge, durée, synchronie, etc.) qui caractérisent un événement.

Relation primaire : se dit d'une relation significative. Ce niveau relationnel suppose habituellement deux étapes préalables où la dyade en est d'abord une d'observation, puis d'activité. La dyade primaire présente un niveau d'attachement tel qu'elle se poursuit même en l'absence d'un des membres (par mode de représentation).

sont analysés : quels sont les éléments de risque⁶, de perturbation, de menace à son développement ? Quels éléments peut-on envisager ou reconnaître comme étant plutôt des apports favorables au développement ? Comment ces éléments de risque ou de soutien se manifestent-ils au niveau des rôles, des interactions, des activités et de l'environnement physique ? Au niveau des ressources et organismes communautaires fréquentés par l'intervenante (autre aspect **microsystémique**), les aspects suivants sont examinés : quels sont-ils ? Quels rôles, activités et relations y déploie-t-elle ? Quels sont les éléments de risques et de soutien associés à ces microsystèmes ?

En ce qui a trait aux relations entre ces différentes scènes où l'on retrouve l'intervenante, on pose ces questions : quel est le degré de compatibilité, d'harmonie et de continuité entre ces divers microsystèmes ? Quelles sont les sources d'aide ou de nuisance pour l'intervenante (niveau **mésosystémique**) ? L'approche aborde ensuite l'analyse des aspects organisationnels, ou institutionnels influençant les activités de l'intervenante (niveau **exosystémique**) : quelles organisations ou institutions ont un impact sur son développement et sur son fonctionnement ? Quelles règles ou normes risquent d'inhiber son action et son développement et lesquelles lui assurent plutôt du soutien ? Les valeurs, les normes et les croyances influençant les actions des intervenantes sont à leur tour considérées (**macrosystème**) : quelles sont les valeurs présentes dans les institutions, les organismes, la communauté, la société ? En quoi sont-elles en harmonie avec celles de l'intervenante ? Que fait l'institution pour reconnaître ces différences ? Que fait-elle envers celles qui ne partagent pas ses valeurs ? L'aspect temporel des interventions, eu égard au problème ciblé, retient ensuite l'attention (niveau **chronosystémique**) : comment les interventions se présentent-elles dans le temps ? Quel degré de flexibilité accorde-t-on à l'intervenante dans le déroulement de l'intervention ? Quelle disponibilité a-t-elle devant les exigences des horaires des clientes ? À quel moment du problème lui demande-t-on d'intervenir ?

Risque et opportunités ontosystémiques

Certaines caractéristiques des personnes placées en situation d'intervention auprès des familles accusées de négligence sont apparues clairement dans le cours de nos rencontres : elles font continuellement et quasi uniquement face à des situations catastrophiques ; elles sont souvent à bout, ont des périodes de décrochage, de désinvestissement, adoptent parfois une attitude cynique et se replient souvent passivement et plaintivement devant ce qui se présente comme de la fatalité ; elles peuvent se sentir insécures et ont des comportements défensifs et réactifs. En même temps, elles manquent de recul, connaissent superficiellement leur territoire et leur population tellement elles doivent œuvrer au cas par cas ; pour la plupart, elles n'ont pas reçu de formation leur permettant de prendre une distance et d'analyser systématiquement la situation. Ces caractéristiques sont toutefois couplées avec un grand désir de s'impliquer et d'apprendre, une motivation très affirmée d'innover, une expertise solide en relations interpersonnelles et de groupe et pour certaines, en gestion de projet. Les chefs d'équipes sont

dynamiques et soutenant. Le premier tableau résume ces différents facteurs.

Il nous apparaît maintenant évident que la mise en commun des efforts individuels dans le cadre d'un atelier de formation continue, où les stratégies, techniques, plans et mises en œuvre des interventions ne sont pas préétablis et prescrits par l'approche mais reposent sur des habiletés et connaissances déjà acquises et assimilées par les intervenantes, a contribué à contrer certaines des attitudes et conduites « à risques ». Ce parti pris de reconnaître les ressources de chacune dans la démarche et de résister à la tentation d'échafauder des scénarios d'intervention à l'écart des actrices impliquées, place ces dernières dans un environnement stimulant où elles se reconnaissent des compétences et les utilisent de façon originale. Le recours au soutien social offert par le groupe introduit une dimension importante dans ce processus de revalorisation. En ce sens, l'atelier est rapidement devenu une stratégie importante de ressourcement.

TABLEAU 1

**Risques et opportunités ontosystémiques :
caractéristiques des intervenants**

Risques	Opportunités
Fatigue, exténuation Désintéressement, cynisme Comportements de victimes Peu d'intérêt pour l'analyse globale ; manque de recul Formation non pertinente à une approche intégrée	Grande implication Motivation à apprendre Grande sensibilité aux besoins Vaste expérience Volonté d'innover, de changer Comportements de leaders Habiletés relationnelles (individus et groupes)

Le microsystème « travail » : risques et opportunités

Dans l'ensemble, le microsystème « travail » (Tableau 2) présente un certain nombre de risques importants ; il devient très rapidement évident que l'isolement de l'intervenante, qui se reflète aussi bien dans le fonctionnement de la prise en charge des dossiers, des solutions à imaginer, des décisions à prendre que dans l'aménagement physique

des espaces de travail, la place dans une zone de grande vulnérabilité. Bien qu'amoindrie par un accès facile au chef d'équipe, cette insularité nie l'apport potentiel des collègues de travail à la création de solutions, enferme l'intervenante dans un univers tapissé de problèmes non résolus, et la pousse à adopter des solutions de rechange insatisfaisantes, mais accessibles dans le système (par exemple, placement des enfants, que plusieurs utilisent comme stratégie, à leur corps défendant).

TABLEAU 2

Risques et opportunités du microsystème des intervenantes dans les dossiers de la Direction de la protection de la jeunesse

Risques	Opportunités
<p>Rôle</p> <p>Peu de pouvoir décisionnel Soumission à des règles et normes rigides Beaucoup de responsabilités Salvatrice <i>in extremis</i></p> <p>Interactions</p> <p>Isolement avec ses dossiers Relations d'autorité</p> <p>Activités</p> <p>Surcharge Répétitions du désespoir Demandes irréalistes</p> <p>Environnement physique</p> <p>Manque d'intimité, d'espace personnalisé Pas de lieux de rencontre convergents Peu de soutien informationnel À l'écart des lieux de vie des clientes</p>	<p>Proximité du patron (chef de division) Opportunité d'évaluation des situations Direction ferme mais compatissante</p> <p>Compagnonnage et amitiés Non formalisme avec le patron Dimension humaine de l'équipe Présence de personnes expérimentées Sous-groupes solidaires et impliqués</p> <p>Succès occasionnels Place pour l'innovation</p>

Conjugué à une surcharge de travail, à un minimum de contrôle sur les situations et à un excès de responsabilités, cet isolement favorise le désengagement, le défaitisme et le fatalisme si souvent rapportés à propos de la clientèle. Certains éléments de soutien sont toutefois présents, dont une Direction motivée à renouveler les pratiques et attentive aux besoins des intervenantes, et la présence de collègues expérimentées, dynamiques, regroupées autour de projets en marche ou en planification. Présence de modèles et de réussites, donc.

Encore ici l'atelier de formation se présente comme un groupe de soutien affectif et instrumental. On y discute du stress des intervenantes, des projets déjà amorcés par un groupe, des ressources disponibles lorsque mises en commun. Il est également le lieu d'élaboration d'un projet de séminaires de cas où les dossiers sont discutés et les solutions envisagées à partir d'une analyse centrée sur la cliente. Un autre projet, mené à bout de bras par un sous-groupe,⁷ mise sur le changement et la diversité des rôles des intervenantes : elles deviennent planificatrices et évaluateuses de programmes, sélectionnent le personnel requis au projet, assurent leur formation, supervisent leur intervention, prennent en charge le marketing du projet. Simultanément, elles aménagent un environnement d'équipe qui permet le partage d'informations, le soutien et les interactions fréquentes, et établissent un mode de gestion moins hiérarchisé avec le chef de division. Les rôles changent, se dynamisent mais n'en perdent pas leur clarté pour autant.

Les microsystèmes « communautaires » : risques et opportunités

L'isolement de l'intervenante est aussi manifeste quant à la place qu'elle occupe dans les microsystèmes « communautaires » (c'est-à-dire dans les organismes, groupes ou services communautaires qu'elle fréquente plus ou moins assidûment). Aussi bien dans les familles que dans les ressources semi-formelles, elle présente une image ambiguë au niveau de son rôle dans les familles, elle est de fait une étrangère menaçante qui prétend apporter de l'aide. Dans les groupes de ressources, elle devient l'opportuniste de service ou encore la ressource *ad hoc*. Les interactions manquent de durée, de fidélité et de confiance. Les activités y sont sporadiques. D'autre part, l'équipement et les espaces des bureaux du B.S.S. ne sont pas conçus pour organiser des rencontres de groupe ou avec les ressources. Le troisième tableau résume ces facteurs reliés aux microsystèmes communautaires et familiaux.

Par ailleurs, deux des douze intervenantes inscrites à l'atelier jouent un rôle de premier plan (actif, engagé et réciproque) dans certaines ressources, ce qui fournit un modèle de fonctionnement à des

collègues, mais surtout assure un soutien pour l'implantation d'un second projet.⁸ Dans ce projet, des ressources communautaires fournissent des locaux en dehors du C.S.S., rendent certaines activités possibles et vont même jusqu'à accueillir un groupe de mères, auparavant extrêmement isolée, dans un camp d'été. L'atelier donne constamment l'occasion d'échanger sur le rôle des intervenantes dans les ressources et encourage les participantes à les fréquenter assidûment. Cet encouragement n'aboutit vraiment à modifier le rôle des intervenantes dans les ressources et dans les familles que dans la mesure où elles définissent l'apport de ces ressources comme indispensable à la qualité de l'intervention. En effet, un projet visant à construire un répertoire dynamique des ressources a été abandonné, sans doute parce que trop déconnecté des besoins spécifiques liés à des problèmes particuliers.

TABLEAU 3

**Risques et opportunités dans les microsystèmes
communautaires et familiaux**

Risques	Opportunités
<p>Familles</p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle ambigu : contrôle/confidence Peu de familiarité Présence d'une crise majeure Compétences limitées des mères Dépendance ou hostilité extrême <p>Ressources communautaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle ambigu : aidée ? aidante ? Utilisation peu fréquente des ressources Méfiance vis-à-vis et, des ressources Quartier « chômage/B.S. » Accès peu facile aux bureaux 	<ul style="list-style-type: none"> Quelques familles mieux connues <ul style="list-style-type: none"> Quartier riche en ressources Contacts déjà intimement établis avec certaines ressources Activités de consommation des intervenantes

Risques et opportunités mésosystémiques

C'est à ce chapitre des relations entre l'intervenante (son milieu de travail et les règles qui y sont associées) et les familles que se noue la plus importante partie des problèmes d'intervention. Alors qu'elle souhaite apporter réconfort et expertise aux familles, l'intervenante est plutôt perçue comme une menace, une « voleuse » d'enfants, bras justicier de la société. Cette incompatibilité dans les attentes et les perceptions est criante. D'autre part, et paradoxalement, l'intervenante s'attend à une prise en charge rapide de la famille par ses membres, et la famille attend tout de l'intervenante. Le manque d'assiduité dans les relations, les promesses non tenues (de part et d'autre) et l'espacement des rendez-vous ne contribuent pas à créer des liens fondés sur la confiance et sur une intimité de plus en plus grande. Les écarts présumés ou réels entre les valeurs des familles et celles des intervenantes, accentuent la discontinuité entre les deux microsystèmes qui, par ailleurs, ressentent de l'impuissance vis-à-vis le problème. Le quatrième tableau résume les facteurs liés au mésosystème.

TABLEAU 4

**Risques et opportunités
dans les relations intermicrosystémiques (mésosystème) :
relations avec les familles clientes**

Risques	Opportunités
Hostilité/méfiance/dépendance des familles Attentes irréalistes des deux côtés Difficultés à assurer des relations assidues et intenses Sentiment d'impuissance Valeurs souvent très différentes	Approches non menaçantes existant auprès de certaines familles

Les membres de l'atelier reconnaissent cette situation et y réagissent de façon créative et inventive. Par exemple, elles procèdent à l'engagement de jeunes assistés sociaux qui reconnaissent les valeurs des familles, et qui sont chargés de faire le lien entre celles-ci et les objectifs du programme d'intervention. Ces jeunes se présentent régulièrement à la

maison (une fois par semaine, au minimum), son ponctuels, pleins d'enthousiasme et de confiance ; ils proposent de « s'occuper » des enfants, de les aider à se développer, ce qui semble rassurer les parents (s'ils s'occupent de l'enfant, c'est qu'ils n'ont pas l'intention de le retirer), et ce qui permet aux parents l'accès à de nouvelles attitudes et à de nouveaux modèles d'interactions avec l'enfant.⁹ Les intervenantes imaginent un autre projet, et l'amorcent, par une grande fête où elles et les clientes se rencontrent dans un climat de sérénité ; des bénévoles du quartier et de même culture sont greffés au groupe et assurent un lien entre intervenantes et familles. Bref, un ensemble de mesures vise (et y arrive souvent) à établir continuité et compatibilité entre les deux parties en cause. L'établissement d'une relation primaire¹⁰ avec les familles devient la priorité sans laquelle d'autres étapes (comme par exemple l'accompagnement des mères auprès d'autres ressources) ne pourraient être franchies ; l'émergence et le maintien de cette relation primaire semblent résider plus dans les aménagements de l'intervention elle-même (activités non menaçantes, emploi de personnes sécurisantes, etc.) que dans des changements de conduite des intervenantes.

Opportunités et risques dans l'exosystème

Du côté des risques associés à l'organisme, il semble que les intervenantes perçoivent l'administration de leur « boîte » comme très lointaine, préoccupée par des luttes de pouvoir qui ne les concernent pas et qui amènent de l'incohérence dans la succession des prises de décisions. Le peu d'empressement de l'administration à appuyer les initiatives accentue le sentiment de futilité des efforts ; la préséance accordée à la gestion administrative d'un organisme énorme inhibe les tentatives originales d'innovation, même si une partie des messages administratifs les encourage. Dans le microsystème des intervenantes, cette incohérence et cet éloignement se manifestent par une rigidité des règles qui ne tiennent pas compte des besoins particuliers de certaines clientes ou familles, par l'application de normes qui nient le caractère spécifique de certaines interventions, par l'absence de moyens directs et accessibles de soutien à une approche du « milieu » pourtant officiellement privilégiée par l'administration (par exemple, difficulté d'obtenir rapidement et sans heurts des données sur la population du territoire desservi, impossibilité d'obtenir des cartes dynamiques et utiles des territoires en cause, difficulté d'obtenir des budgets pour des projets s'adressant à des groupes de mères, etc.). Cependant, l'institution défend une idéologie de l'excellence et de l'efficacité, qui se traduit par une politique de perfectionnement assez libérale et ouverte.

Les participantes à l'atelier se rendent compte qu'il existe des moyens de contrer certaines des positions administratives. À titre d'illustration, elles convoquent les cadres supérieurs à une rencontre où l'équipe d'intervention œuvrant auprès des enfants de familles dites négligentes, expose son projet de façon convaincante ; le but visé est évidemment de sensibiliser l'administration à leurs préoccupations et à leurs créations. On parle encore de cette mémorable rencontre ! D'autre part, un atelier « cartographie » est mis sur pied, où chacune y va de ses efforts pour mettre à jour la carte du territoire en y assignant des couleurs correspondant aux caractéristiques socio-économiques de la population...

Plus tardivement, et sans doute aussi pour briser l'isolement dont on a déjà fait état au niveau microsystemique, l'équipe complète d'un secteur décide de créer un collectif dont un des objectifs est d'analyser et de réagir à un niveau politique, ce qui implique l'évaluation fonctionnelle des décisions administratives. Cette tentative n'est pas dénuée d'embûches, et repose sur une appréciation continue de la situation. Un obstacle majeur est de réussir à rallier l'ensemble des intervenantes à l'idée que chacune possède des compétences qui lui sont propres et dont peut profiter l'équipe tout entière ; les écarts idéologiques d'une intervenante à l'autre freinent souvent la formation de tels regroupements parce que les actrices s'arrêtent à l'étiquette psychodynamique, environnementaliste, communautaire, etc.) et oublient les habiletés en cause.

D'autre part, la constante tergiversation autour des missions des établissements et les rumeurs toujours présentes de restructuration démobilisent les intervenantes qui se demandent de quoi demain sera fait en termes de projets, de travail et d'objectifs, et désamorcent l'implication. La mise à jour de cet élément, de même que le constat fait en atelier de l'impossible choix entre la protection de l'enfant et le soutien à la famille, engendrent des prises de position telles la décision d'ignorer les rumeurs administratives, de s'occuper à la fois des familles et des enfants dans les plans d'intervention, de s'associer ou de soutenir des collaborations déjà amorcées avec d'autres établissements, de clarifier les rôles afin que les mêmes intervenantes ne soient pas à la fois justicières et confidentes (place des bénévoles et des jeunes assistés sociaux). Le cinquième tableau résume les éléments relatifs à l'exosystème.

TABLEAU 5

**Opportunités et risques au niveau des systèmes
non fréquentés par l'intervenante mais qui ont une influence
sur elle : l'exosystème de l'administration et du législatif**

Risques	Opportunités
<p>Administration locale</p> <ul style="list-style-type: none"> Approche administrative du cas par cas Manque de clarté dans les approches : incohérence Rigidité dans les règles Inaccessibilité vue comme un désintéressement Non-reconnaissance des initiatives Taille de l'organisation <p>Le législatif</p> <ul style="list-style-type: none"> La loi 24 et le double rôle Protéger l'enfant... et sa famille ? La responsabilité légale individuelle Le transfert des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de ressources disponibles Discours pro-innovation Occasions de perfectionnement Soutien du chef de division

Risques et opportunités macrosystémiques

Parmi les valeurs recensées qui apparaissent, après analyse, comme les plus percutantes sur le travail de l'intervenante, trois retiennent l'attention : *l'auto-suffisance individuelle, le professionnalisme au ban, la clientèle « poquée »*. Ce dernier item renvoie à la notion répandue, et soutenue par les gestionnaires des centres de services sociaux occupés à défendre le rôle (territoire ? pouvoir ? mandat ?) de leurs institutions, selon laquelle la clientèle de leurs établissements est très lourde et présente des déficits importants. Cette conviction s'est affirmée avec vigueur dans le discours des directeurs généraux lors de la période des possibles transferts d'effectifs C.S.S./C.L.S.C. Elle a contribué à créer une image de la cliente totalement impuissante ou incompétente et entièrement définie par son problème. Cette croyance influence les intervenantes de façon insidieuse en ce qu'elle crée un effet « Pygmalion » :

on observe et on induit les comportements qu'on attend, puis on confirme l'incompétence ; on en vient à oublier et on trouve difficile d'imaginer que cette clientèle puisse présenter des forces et des habiletés.

Des membres de l'atelier détruisent littéralement cette image de la cliente impuissante lorsqu'elles recrutent, pour les fins d'un projet d'intervention, leurs bénévoles à l'intérieur même de leurs listes de clientes ! Ces bénévoles s'avèrent efficaces, impliquées et indispensables à des facettes du projet. D'autres valeurs ont joué et ont permis l'analyse et l'innovation ; le goût du risque et du meilleur et le respect de la personne comme une entité.

L'*auto-suffisance individuelle* est une valeur fondamentale de la société nord-américaine, qui renvoie continuellement l'intervenante face à *elle-même* et à ses dossiers, et qui renforce les valeurs parallèles de la responsabilité parentale exclusive et de la « méritocratie » : l'intervenante a des problèmes parce que ses solutions ne sont pas adéquates, ses compétences insuffisantes, ses habiletés incertaines ; la cliente est pauvre parce qu'elle se met en situation de risques, ne sait pas se débrouiller, n'est pas motivée. Chacun porte en soi les ressources et les faiblesses qui expliquent son état, et l'agence procède à la solution des problèmes par dossiers individuels.

L'atelier permet, quoique peut-être pas assez explicitement, de dégager d'autres valeurs qui peuvent aussi guider le travail des intervenantes : solidarité et générosité. Des efforts sont entrepris, comme nous l'avons déjà mentionné, pour mettre sur pied des groupes de discussion, de travail, de soutien, un collectif d'analyse est amorcé et un projet de réseau de garde auto-géré par les mères est ébauché.

La mode est à la *dénonciation du professionnalisme* ; en même temps, la culture organisationnelle hiérarchique déresponsabilise les intervenantes, qui sont confinées à un rôle d'exécutantes. Responsable non responsabilisée, sans contrôle et dont les compétences professionnelles sont désormais matières à soupçon, l'intervenante ne peut que douter d'elle-même ; son sentiment de compétence est ébranlé. Les sessions de l'atelier permettent d'identifier très nettement ce malaise, et les projets élaborés ont pour objectifs la mise à jour des compétences et la création de rôles variés où ces compétences peuvent s'exercer. La présence participative et soutenante des chefs d'équipe permet une démarche constructive à cet égard. Ces différents facteurs se retrouvent au tableau 6.

TABEAU 6
Normes et valeurs :
risques et opportunités macrosystémiques

Risques	Opportunités
Le professionnalisme au ban L'auto-suffisance individuelle La non-responsabilisation de l'intervenante La clientèle « poquée » La responsabilité parentale exclusive La « méritocratie » : la pauvreté méritée La culture de la hiérarchie	L'enfant : une personne à part entière La générosité professionnelle La personne comme un tout La solidarité Le goût du risque et du meilleur

Risques et opportunités chronosystémiques

Le facteur temps doit aussi être examiné. La définition de la problématique a un impact considérable sur la capacité de l'intervenante à y apporter un élément de solution. Dans le domaine de la négligence envers les enfants, les établissements des services sociaux se voient confier la prise en charge des enfants et de leurs familles une fois la situation extrêmement détériorée. La durée de l'intervention est fréquemment indéterminée (non fixée), la fréquence des contacts avec la famille est très basse, faute de temps, d'opportunités, d'énergie et de programmes bien structurés et l'intervention a tendance à se chroniciser. D'autre part, l'intervenante se manifeste en temps de crise ce qui, sous certaines conditions, peut s'avérer positif ; souvent cependant, l'état de détérioration et de faiblesse de la famille cliente ne lui permet pas, non plus qu'à l'intervenante, d'identifier et de recourir à leurs forces et compétences.

Plusieurs initiatives sont prises pour tenter de corriger l'asynchronie évidente de l'intervention en rapport au problème de la négligence envers les enfants. Les centres de services sociaux n'étant pas mandatés pour donner des services de prévention (aspect exosystémique en interaction), cet aspect donne du fil à retordre aux membres de l'atelier. Cependant, des solutions originales sont avancées. Outre le service de gardiennage auto-géré par les mères, des familles de répit sont recrutées pour permettre à des mères débordées, exténuées et dépassées (qui ont

un dossier actif) de souffler un peu.¹¹ D'autre part, l'isolement social et répressif des mères défavorisées est défini comme un problème psychosocial important, au même titre que n'importe quel autre problème, ce qui permet une intervention de correction sur cette situation et, par ricochet, une approche proactive du problème de la négligence qui n'attend pas l'apparition de la crise. À notre connaissance, toutefois, aucun projet spécifique ne vient reprendre ce point de vue. Enfin, tout est mis en œuvre pour assurer un suivi fréquent et non menaçant envers les mères déjà impliquées dans un signalement, afin de pallier à l'absence de programmes et de liens constants. Dans un des projets, les intervenantes elles-mêmes sont disponibles soirs et fins de semaine ; dans un autre, des non-professionnels assurent une présence plus soutenue ; dans un troisième, des non-professionnels sont arrimés à l'équipe et interviennent à un niveau « pré-crise »¹². Le septième tableau montre les différents facteurs liés au chronosystème.

TABLEAU 7

**Risques et opportunités chronosystémiques :
le *timing*, la fréquence et la durée**

Risques	Opportunités
Intervention tardive Durée indéterminée Basse fréquence de contacts Épisode de crise Disponibilité horaire	Épisode de crise

Quelques enseignements...

Le bilan de cet atelier de formation continue portant principalement sur l'approche écologique en intervention dans les cas de négligence envers les enfants, nous amène à souligner les points suivants :

1. *Envisager le problème à partir du territoire* : il est essentiel de définir les interventions, non à partir de la seule clientèle, mais à partir du territoire couvert par les intervenantes. Cette option permet une meilleure connaissance des ressources, la fréquentation de familles moins problématiques (par exemple dans l'identification des ressources,

ce qui allège la charge de travail), une analyse plus articulée des conditions objectives de vie, un contact plus facile entre intervenantes et familles en dehors du contexte « problème », une meilleure articulation des efforts avec ceux d'autres ressources formelles ou semi-formelles.

2. *Adopter une approche collective* où les compétences de chacune sont mises à contribution et qui ne nie pas l'intervention cas à cas. *Une pratique par cas individuel n'est pas une pratique individuelle* ; la contribution du groupe de collègues est nécessaire pour les multiples raisons énoncées précédemment : soutien émotif, cognitif, instrumental, normatif et compagnonnage... tout ce que l'on souhaite à la clientèle, quoi !

3. *Privilégier une approche flexible* où les rôles des intervenantes varient avec les situations, les alliances se tissent entre professionnels et non-professionnels, les horaires s'accommodent aux besoins, les fonctions évoluent selon les contextes.

4. *Offrir une administration soutenance* qui s'abstient de tout planifier ; ce choix permet la créativité, les erreurs, les apprentissages et la responsabilisation chez les intervenantes, résiste à l'idée de tout intégrer à la programmation et d'homogénéiser les efforts originaux de sous-groupes d'intervenantes ; créer un encadrement qui favorise la consultation plus que la supervision, et qui s'intéresse réellement au sort des intervenantes (leur laissant le rôle de s'occuper du sort des familles !), et qui se préoccupe également d'évaluer les impacts des décisions administratives sur les possibilités d'action de ces intervenantes.

5. *Assurer un engagement inconditionnel, non menaçant, soutenu et régulier*, auprès des familles impliquées, qui assure un suivi serré mais accommodant auprès de l'enfant, laisse le temps à une relation primaire de s'installer avec les parents. Ce procédé évite donc le roulement de personnel et implique des collaboratrices sympathiques aux yeux des familles (infirmières, jeunes assistés sociaux, mères visiteuses, etc.).

6. *Se reconnaître comme des intervenantes actives* qui changent leur milieu de travail, modifient les pratiques, ont un impact sur leur environnement et *tiennent compte de tous les niveaux d'analyse et de leurs interactions dans la planification et la mise en œuvre de interventions*.

Ce dernier point est particulièrement important. En effet, à la limite, on peut se demander si l'intervenante doit agir à tous les niveaux concernés : microsystème familial, relations de la famille avec son environnement, institutions de services, économiques et politiques, valeurs véhiculées dans la famille, habiletés personnelles des parents. La réponse est : oui !

Cependant, cette préoccupation multidimensionnelle peut s'exprimer directement ou indirectement. L'approche *directe* suppose que l'intervenante agit à l'intérieur d'une mosaïque de programmes plus ou moins coordonnés qui touchent à tous les niveaux simultanément. On peut penser à un ensemble de programmes où un segment aurait trait à l'obtention d'un revenu annuel garanti pour toutes les personnes, où les valeurs favorables au développement familial seraient moussées et soutenues dans la communauté, où un système de garde adéquat et gratuit serait offert à toutes les familles, où seraient enseignées les habiletés spécifiques au parentage et à la mobilisation des ressources. Cette approche directe est peu répandue, mais a ses adhérentes.

L'approche *indirecte* mise sur une stratégie à partir de laquelle l'intervenante tient compte des facteurs qui, considérant tous les niveaux mentionnés, risquent d'avoir un impact sur la qualité, l'efficacité et la cohérence de l'intervention auprès d'une personne ou d'un groupe à l'intérieur d'un seul programme. Le tableau 8 illustre, à partir d'un exemple fictif, l'ensemble des variables dont on pourrait tenir compte dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'un programme de prévention de la négligence dans les familles où l'on retrouve un nourrisson. La personne visée par le programme est, bien sûr, la mère. L'illustration n'est toutefois pas complète ; par exemple, on peut facilement imaginer plus d'objectifs et une plus grande variété d'activités ; elle a cependant le mérite de rassembler un certain nombre d'éléments et de fournir un outil d'analyse facilement accessible.

Une remarque finale

Les résultats de nombreuses recherches, et le témoignage unanime des intervenantes, imputent à des conditions de vie inappropriées une très grande partie du stress et de la misère vécus par les familles accusées de négligence. L'atelier a permis tout au long des échanges, de souligner ce fait et d'affirmer l'impérieuse nécessité d'attribuer à la pauvreté et à l'isolement le poids le plus important parmi les facteurs de risques. En ce sens, l'approche écologique s'accorde avec l'approche structurelle en ce qu'elle encourage les intervenantes à travailler au soulagement de cette tension matérielle et sociale.

TABLEAU 8

**Illustration de l'application de l'approche écologique à l'analyse d'un programme fictif
où les niveaux touchés sont identifiés selon les composantes du programme ***

Composante	Ontosystème	Microsystème	Mésosystème	Exosystème	Macrosystème	Chronosystème
Objectifs	Informier quant au processus de développement de l'enfant	Enrichir les rôles et interactions familiales	Briser l'isolement	Sensibiliser au stress et au soutien	Identifier les valeurs	Identifier les territoires des familles à risques
Activités	Séances d'information Ateliers, rencontres avec des parents expérimentés	Rencontres de mères et pères Fréquentes visites à domicile	Encourager ou former des groupes d'entraide Accompagner auprès des groupes d'entraide	Informier à propos des ressources communautaires Informier à propos du secours matériel et des sources de revenus	Discussions sur les valeurs éducatives Informier sur les droits parentaux	Du 6 ^e au 2 ^e mois

Clientèle	Accouchantes du territoire	Familles biparentales et monoparentales	Chômeuses et femmes isolées	Mères à faibles revenus	Peu scolarisées	Primipares
Intervenantes	Disponibles, bien renseignées	Figures féminines et masculines	Horaires souples	Dédiées à soulager les tensions matérielles	Tolérantes	Professionnelles et non professionnelles
Évaluation	Connaissances et du sentiment de compétence parentale Conduites parentales	Relations entre les membres de la famille : organisation de la maison Fonctionnement du service	Relations avec les voisins, parents, amis Relations entre travail et famille	Améliorations des conditions de vie Mobilisation, utilisation des ressources	Connaissance des valeurs et de ses droits Ouverture à de nouvelles valeurs	Suivi (3 fois pendant 6 mois) Changements permanents

* Dans cet exemple, c'est la mère qui est au centre de l'analyse ; on assume que le travail d'analyse de la situation des intervenantes déjà été complété.

Références¹³

- BRONFENBRENNER, U., *The Ecology of Human Development : Experiments by Nature and Design*, Cambridge, (Mass.) Harvard University Press, 1979.
- BRONFENBRENNER, U., « Ecology of the family as a context for human development », *Developmental Psychology*, vol. 22, n° 6, 1986 : 723-742.

Notes et références

- * L'auteur exprime sa très profonde reconnaissance aux participantes à l'atelier dont il est question dans ce document ; leur tolérance, leur ouverture d'esprit et leur expertise ont été une source d'inspiration et d'apprentissage. Il reconnaît également l'apport indispensable, la très grande implication et le soutien indéfectible de Claire Chamberland, de l'École de service social de l'Université de Montréal et du Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale (LAREHS) de l'Université du Québec à Montréal, à toutes les étapes du projet. Cette recherche a été faite grâce à une généreuse subvention du Conseil québécois de la recherche sociale (C.Q.R.S.)
- 1 Ce texte est féminisé.
 - 2 La version préliminaire du présent article a été soumise aux participantes à l'atelier. Elles ont convenu que le texte en reflétait avec fidélité les aspects les plus importants.
 - 3 On trouvera plus loin un lexique des concepts relatifs à l'analyse écologique utilisés dans le texte.
 - 4 Voir le lexique, à micro-système.
 - 5 Dans ses plus récentes réflexions, Bronfenbrenner (1986) dégage une place particulièrement importante aux caractéristiques, génétiques ou acquises, de la personne. Il en fait un système en soi : l'ontosystème.
 - 6 Par risques, il faut entendre les facteurs susceptibles de nuire au développement de l'intervenante, c'est-à-dire de la personne telle que présente dans son rôle de service. Par opportunités, nous entendons les éléments ou facteurs facilitant le développement de l'intervenante.
 - 7 Il s'agit d'un projet d'intervention auprès de quinze mères accusées de négligence envers leurs enfants ; on y engageait de jeunes assistés sociaux (par le biais de l'Opération Déclat) pour intervenir dans les familles.
 - 8 Ce deuxième projet a été amorcé en tout début d'atelier et visait à former un groupe de rencontres pour des mères accusées de négligence et extrêmement isolées et carencées.
 - 9 Très rapidement les parents ont « embarqué » dans les activités proposées aux enfants.
 - 10 Voir le lexique.
 - 11 Ce projet a rencontré toutes sortes de difficultés dues à la rigidité des règles appliquées par le Service des ressources.

- ¹² Un projet, amorcé avant la tenue de l'atelier, offre des services de tutorat aux familles clientes dont les enfants présentent des difficultés d'apprentissage scolaire.
- ¹³ Les lecteurs voudront bien se référer à l'article de Claire Chamberland dans ce numéro pour une liste exhaustive de références se rapportant à l'approche écologique.