

LE CREMIS PRÉSENTE

INTERVENIR SANS SOMBRE

Comment naviguer à vue dans un
monde de paradoxes?



CREMIS

CENTRE DE RECHERCHE DE MONTRÉAL
SUR LES INÉGALITÉS SOCIALES, LES DISCRIMINATIONS
ET LES PRATIQUES ALTERNATIVES DE CITOYENNETÉ

Analyse transversale d'une programmation de recherche

Sociologie de l'intervention

2001- aujourd'hui



- Le mythe du choix de la rue
- Déficience intellectuelle et judiciarisation : l'impasse pénale
- L'intervention en intersectorialité : entre action et agitation publique
- La police à l'assaut des problèmes sociaux
- La mort en prison
- La déshumanisation par le QI
- Neurodiversité en situation de grande précarité: du capacitisme assumé ?

Plan de présentation

- Le paradoxe du mammoth de Schrödinger
- Sur la voie de l'utopie
- Sur la (dé)route de la dystopie
- Dans la (con)fusion de l'utopie et de l'idéologie
- Explorer les sentiers de l'uchronie

**« Ce n'est pas le monde que vous
appréhendez, ce n'est qu'une idée
du monde »**

- David Hume, 1739



Époque & paradoxes

Les Québécois ont-ils trouvé la recette du bonheur ?

« Avec un indice de bonheur de 7,255 sur 10 [...] le Québec ex æquo avec la Suède »

- La Presse, 19 mars 2026

Le Québec est-il en crise?

« Ce n'est pas encore le chaos, mais il est évident que de nombreux redressements urgents s'imposent ».

- Le Devoir, 28 mars 2026



Le mammoth de Schrödinger

L'expérience du chat de Schrödinger en physique quantique



Mode d'emploi :

- Étape 1: Placer un chat dans une boîte.
- Étape 2 : Ajouter dans la boîte une petite quantité de matière radioactive ; un détecteur ; un mécanisme relié à une fiole de poison.
- Étape 3 : Refermer la boîte.

Résultats :

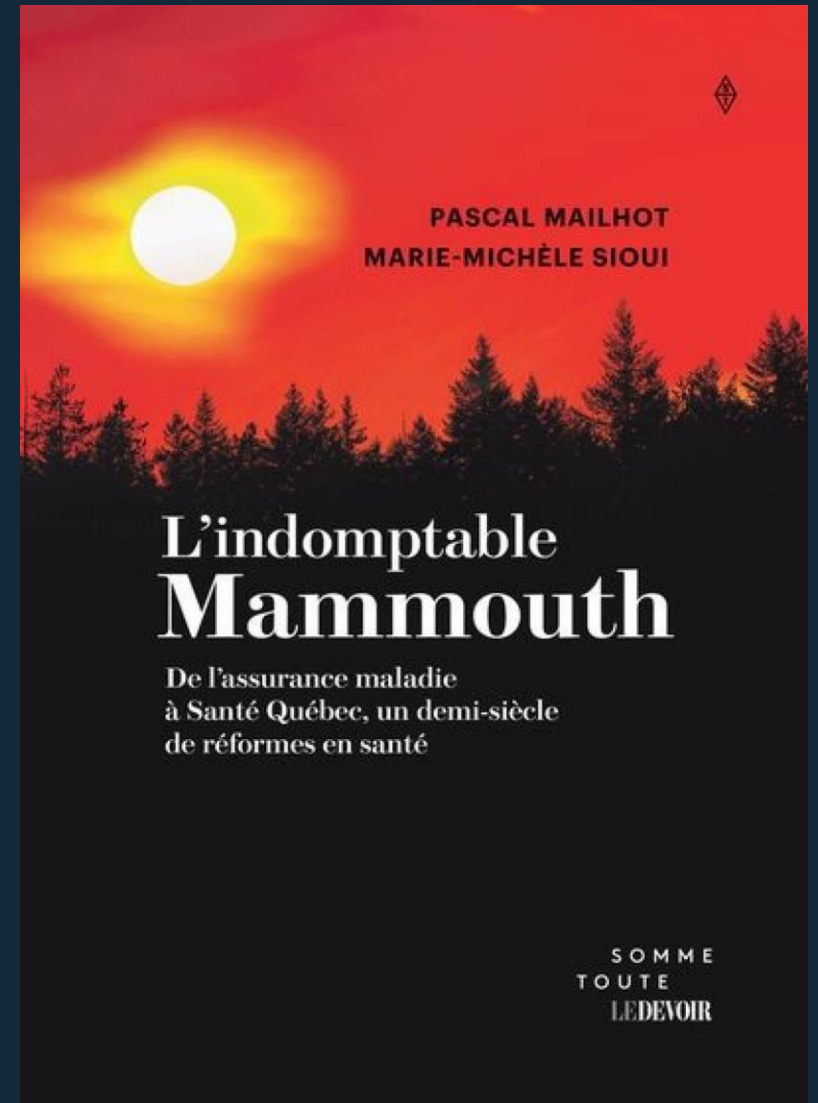
- Si l'atome radioactif se désintègre le détecteur s'active la fiole se brise et le **chat meurt**.
- Si l'atome ne se désintègre pas rien ne se produit le **chat reste vivant**.
- Selon la logique quantique jusqu'à l'ouverture de la boîte le chat est considéré comme étant à la fois **vivant et mort**.

Le mammouth Québécois de la santé et des services sociaux



Un système

- Préhistorique
- Colossal
- Indomptable



L'expérience du mammouth de Schrödinger



Étapes

- Trouver une très grosse boîte
- Remplacer le chat par un mammouth
- Répliquer les étapes

Résultats

- Un système à la fois en **bonne santé** et à **l'agonie**

Le mammoth de Schrödinger

Le mammoth s'est remis à avancer

« Or, pris dans son ensemble, le réseau de la santé affiche plusieurs éléments **d'amélioration notable** des services. Avec, en prime, une **situation budgétaire stabilisée**, tant et si bien que le réseau est redevenu aussi **performant** qu'avant la pandémie. ».

- La Presse, 04 mai 2026

Une absurdité du mammoth de la Santé (parmi mille)

« Je cite le Dr Côté : « Ce n'est vraiment **pas efficace**, une vraie perte de temps. » - **Pas efficace ? C'est l'euphémisme du jour !** »

- La Presse, 14 mai 2026

Le mammoth de Schrödinger

Christian Dubé a encore «de l'espoir» pour le système de Santé

« La transformation du système de santé entamée ces dernières années n'est pas terminée et il y a encore des espoirs d'amélioration, croit l'ancien ministre québécois de la Santé Christian Dubé, qui note que « le mammoth commence à marcher »

- Le Devoir, 04 mai 2026

Notre système de santé est devenu une machine à broyer des patients

« Le Dr Blais se désole que les bras manquent. Trente pour cent des postes peuvent être vacants certains mois dans les labos d'analyses, dit-il. Imaginez un service d'incendie où un camion sur trois resterait au garage faute de pompiers. »

- Le Journal de Montréal, 19 avril 2026

Sur le plan sociétal

Il ne fait nul
doute
que...

...nous sommes sur la voie
d'une utopie réparatrice !

...nous sommes sur la (dé)route d'une
dystopie destructrice !

?



Sur la voie de l'utopie

Utopie n.f.

L'utopie définit tout projet de société parfaite. Inspirée en partie par la cité idéale (callipolis) de Platon, l'île d'Utopia décrite par Thomas More [1516] se veut un modèle de société juste [...].

- Philosophie Magazine



Des politiques et des plans pour avancer dans la bonne direction:



- Ensemble pour les générations présentes et futures. - Jeunesse
- Plan d'action ministériel sur la régionalisation de l'immigration
- À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité. - Handicap
- Plan d'action interministériel en itinérance
- La fierté de vieillir. - Promouvoir le vieillissement





Les 12 droits des usagers en santé et services sociaux

- 1 - Le droit à l'information
- 2 - Le droit aux services
- 3 - Le droit de choisir son professionnel ou établissement
- 4 - Le droit de recevoir des soins que requiert son état
- 5 - Le droit de consentir à des soins ou de les refuser
- 6 - Le droit de participer aux décisions

- 7 – Le droit d'être accompagné, assisté et être représenté
- 8 - Le droit à l'hébergement
- 9 - Le droit de recevoir des services en anglais
- 10 - Le droit d'accès à son dossier d'utilisateur
- 11 - Le droit à la confidentialité de son dossier d'utilisateur
- 12 - Le droit de porter plainte



Sur la voie de l'utopie

- **Un logement autonome ou un hébergement adapté**
- **Un réseau relationnel positif**
- **Un statut professionnel**
- **Un revenu**
- **Des activités sociales et communautaires**
- **Des environnements sécuritaires**
- **L'exercice des droits citoyens**
- **Un accompagnement et des services individualisés en fonction des besoins de la personne**



**Nous sommes sur la bonne
voie !**

« Andrà tutto bene »



Sur la (dé)route de la dystopie

Dystopie n.f.

Fiction se déroulant dans un univers déshumanisé et totalitaire, organisé de telle façon qu'il empêche ses habitants d'accéder au bonheur ou à la liberté.

- **Grand dictionnaire terminologique
Office de la langue française du Québec**

•

« Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître et dans ce clair-obscur surgissent les monstres ».


**Gramsci
Cahiers de prison
1929-1935**

Une polycrise qui laisse place à l'incertitude et au doute.

- **Climat**
- **Santé**
- **Éducation**
- **Justice**
- **Société**
- **Économie**
- **Politique**

Perte de repères et perte de sens

- **Des valeurs qui vacillent : justice, équité, solidarité ?**
- **Des récits qui ne convainquent plus: État providence, accessibilité universelle, société accueillante et bienveillante.**
- **Des promesses qui ne se concrétisent pas : égalité des chances, progrès pour tout.e.s, projet de société générateur de lien social.**



Ce n'est pas seulement le monde qui change dans la crise, c'est notre manière de le comprendre qui s'effondre.

Polycrise ou conjoncture?

- Logement : pénurie, hausse des coûts, précarisation résidentielle
- Santé et services sociaux : saturation, rationalisation des services, enjeux d'accès
- Emploi : marché en transformation, précarité professionnelle
- Immigration: la construction de l'Autre comme une menace
- Éducation : décrochage, hausse d'élèves à besoins particuliers, système à 3 vitesses
- Vieillesse de la population
- Itinérance : augmentation visible et invisible, diversification des profils (jeunes, aîné.e.s, migrant.e.s)
- Santé mentale : détresse croissante, accès limité aux services
- Crise des opioïdes : substances, surdoses, taux de mortalité ++

Une approche « par le haut » critiquée « par le bas »

- **Un modèle de gestion publique sur fond de la rhétorique :« l'État n'a plus les moyens de... »**
- **Une standardisation des pratiques et des trajectoires qui ne tient pas compte de la singularité des trajectoires de vie**
- **Une gestion des services qui procède selon une logique de rentabilité**
- **Un traitement des situations complexes par des réponses fragmentées**
- **Une individualisation des problèmes sociaux qui ne prend pas en compte les ratés structurelles**

Un cumul des dissonances

- **Alors que nous parlons de la désinstitutionalisation comme d'un fait accompli, nous continuons d'enfermer.**
- **Alors que nous valorisons l'autonomie et la pleine citoyenneté, nous abandonnons les personnes dans une précarité qui rend ces principes hors de portée.**
- **Alors que nous prônons l'inclusion sociale, nous entretenons des dispositifs de mise à la marge.**
- **Alors que nous prônons la bienveillance, nous reconduisons les violences institutionnelles.**

Constat de recherche

- **Une hausse fulgurante de la précarité : résidentielle, financière, relationnelle, etc.**
- **Un dédoublement dans le rapport aux institutions**
 - **phénomène de décrochage institutionnel, non recours aux services (non-connaissance, non demande, non proposition, non réception).**
 - **À l'inverse une prise en charge institutionnelle forte : prison, psychiatrie, hôpitaux.**



Nous sommes en déroute !

« Il n'y a plus rien à faire »

A large, stylized letter 'R' in a dark red color is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the text. The background is a solid dark blue color.

**Dans la (con)fusion de l'utopie
et de l'idéologie**



Karl Mannheim : Idéologie et Utopie (1929)

- Toute société se construit à travers une tension entre l'idéologie et l'utopie.
- L'idéologie, cherche à maintenir l'ordre établi. Comme s'il s'agissait de l'ordre naturel des choses (immutabilité).
- L'utopie, surgit de l'imaginaire collectif pour contester le réel tel qu'il est donné. L'utopie ouvre d'autres possibles.



1960 Tout se passe comme si...

- L'utopie de la société accueillante, bienveillante et inclusive contribue à l'essor du Québec moderne.
 - Désinstitutionnalisation, accès à l'éducation, filet social, etc.

2026 Tout se passe comme si...

- La société est happée par la précarité, les inégalités et les crises multiples.
- Dans ce contexte, l'utopie « usée » devient :
 - Un mantra qui se veut rassurant.
 - Un plan sans les moyens de ses ambitions.
 - Une idéologie qui entretient une grande dissonance entre les principes et les actions.



Double impasse

- La voie utopique : attendre qu'un système idéal vienne tout réparer « du haut vers le bas ».
- La déroute dystopique : considérer que tout est perdu et attendre dans la « salle d'attente de la fin du monde ». La posture de l'aquoiboniste
- Dans les deux cas, il n'y a plus de pouvoir d'agir.

Sur le plan sociétal

Il ne fait nul
doute
que

...nous **ne** sommes
définitivement pas sur la voie
d'une utopie réparatrice !

...nous **ne** sommes **pas encore tout à fait** sur la (dé)route d'une dystopie !

Et si...on se projetait autrement ?



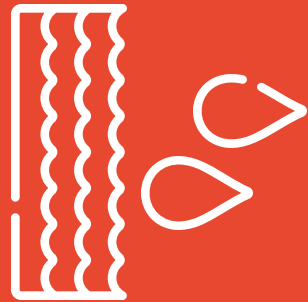
**Explorer les sentiers des
uchronies**



Uchronie n.f.

Reconstruction fictive de l'histoire, relatant les faits tels qu'ils auraient pu se produire.

- Dictionnaire Larousse (en ligne)



Dans *L'institution imaginaire de la société* (1975), Cornelius Castoriadis rappelle qu'une société ne se limite pas à ses structures matérielles. Elle produit un magma de significations imaginaires qui relie les individus entre eux et qui donnent sens à leurs actions.



Et si, ici et maintenant, nous sortions de la salle d'attente de la fin du monde pour construire collectivement d'autres possibles ?

Trouver collectivement des mots qui permettront de contester le « réel » tel qu'il nous est donné.



Quelques rappels sociologiques

- **Les problèmes individuels voilent des problèmes sociaux.**
- **L'appel sans relâche à la responsabilité individuelle produit de la maltraitance sociétale.**
- **Ce que nous désignons comme le système (ou le mammouth) n'est pas extérieure aux individus.**
- **Nous pouvons chacun.e.s reconduire les logiques dominantes ou les contester en ouvrant des alternatives.**



Des individus énigmatiques ?

- Un nombre croissant de personnes apparaissent comme des « cas complexes ».
- Ces personnes :
 - n'entrent pas dans les cases.
 - dévient des trajectoires prévues.
 - mettent en échec les interventions.
 - Ces personnes, qui saturent et débordent les services, apparaissent « énigmatiques ».



Pour résoudre l'énigme :

- On évalue
- On mesure
- On catégorise
- On documente
- On réfère



D'énigmatiques à problématiques

- Pour les personnes intervenantes, situations vécues comme des échecs répétés, suscitent un sentiment :
 - d'impuissance
 - d'incompétence
 - de lassitude
 - d'épuisement
 - de perte de sens professionnel
 - » Malaise dans l'intervention



Puis l'énigme prend la forme de la personne :

- Peu mobilisée
- Difficile à engager
- Non volontaire

« Cette personne a peu de potentiel de [rétablissement / réadaptation / réinsertion], elle ne peut bénéficier de nos services ».

--» Fermeture de dossier



Après tout, elles ont fait le choix de :

- **Vivre à la rue**
- **Consommer**
- **Transgresser les règles**
- **Ne pas s'occuper de leur santé**
- **Refuser l'aide offerte**
- **Quitter les suivis**
- **Retourner inlassablement dans les mêmes situations**
- **Ne pas « se prendre en main »**
 - » Incompréhension, désintérêt, apathie**



Des trajectoires bien documentées

Enfance

- **Instabilité familiale avec violence, abus, etc.**
- **Traumas ++**
- **Difficultés scolaires**
- **Dx**

Adolescence

- **Supervision, placements**
- **Fugues**
- **Petits délits**

Adulte

- **Rupture de services**
- **Précarité relationnelle, résidentielle, financière**
- **Itinérance**
- **Psychiatrie**
- **Détention**
- **Repeat...**



Comme si l'énigme résidait dans l'individu plutôt que dans les dispositifs qui, par défaut, expulsent.



Une catastrophe annoncée n'a rien d'énigmatique !



Dans ce contexte il est légitime de :

- **S'indigner**
 - Face à la détresse d'autrui
 - Face aux défis impossibles
- **Résister**
 - Aux pratiques déshumanisantes
 - Au cynisme
- **Agir**
 - À sa hauteur (pas en mode super-héros)
 - Avec les personnes premières concernées
 - En trouvant des allié.e.s



Débusquer le gaslighting structurel

- Origines théâtre, Londres, 1938.
- Détournement cognitif
- Le **gaslighting structurel** (Berenstain, 2025)
 - Retourne systématiquement les problèmes sur les individus.
 - Internalisation individuelle du malaise
 - Dissimulation du dysfonctionnement structurel
« C'est sans doute moi le problème »

« Ça sert à quoi de communiquer si on peut dire n'importe quoi ? »

- Tiphaine Barrailler



Se méfier des mots évidés de sens

LE PARLER CREUX SANS PEINE

Petite collection de phrases à l'usage des débutants

Chaque mot d'une colonne peut être combiné avec n'importe quel mot des autres colonnes





l'excellence	renforce	les facteurs	institutionnels	de la performance
l'intervention	mobilise	les processus	organisationnels	du dispositif
l'objectif	révèle	les paramètres	qualitatifs	de l'entreprise
le diagnostic	stimule	les changements	analytiques	du groupe
l'expérimentation	modifie	les concepts	caractéristiques	du Projet
la formation	clarifie	les savoir-faire	motivationnels	des bénéficiaires
l'évaluation	renouvelle	les problèmes	pédagogiques	de la hiérarchie
la finalité	identifie	les indicateurs	représentatifs	des pratiques
l'expression	perfectionne	les résultats	participatifs	de la démarche
le management	développe	les effets	cumulatifs	des acteurs
la méthode	dynamise	les blocages	stratégiques	de la problématique
le vécu	programme	les besoins	neuro-linguistiques	des structures
le recadrage	ponctue	les paradoxes	systemiques	du méta-contexte

Didier Noyé, 1998

Cette œuvre est sous Licence Creative Commons
Internationale Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale
4.0

Typologie des postures des agents de la structure



Posture	Agent tout-puissant 	Agent conformiste 	Agent replié 	Agent résistant-agissant 
Perception de la situation	Ne perçoit pas la situation comme une forme de maltraitance.	Perçoit parfois des signes de maltraitance organisationnelle, mais les banalise ou les justifie aussitôt.	Voit et ressent la maltraitance, mais se protège par retrait, cynisme ou fatigue morale.	Reconnaît la maltraitance organisationnelle comme un phénomène structurel.
Sentiment de responsabilité	Domination assumée. Se voit comme garant de l'ordre et de l'efficacité.	Se sent peu concerné. Tend à suivre les règles sans les interroger.	Culpabilité. Doute de sa capacité d'action. Usure de la compassion.	Assume une part de responsabilité dans le changement.
Rapport à l'action	Agit pour maintenir la structure, exerce le pouvoir au nom du « bon fonctionnement ».	Applique les procédures. Cherche à faire son travail sans remettre le cadre en cause.	Se désinvestit ou agit sur un mode minimaliste pour se préserver.	Ouvre des brèches, propose des alternatives, agit avec discernement et courage.
Effet sur l'organisation	Renforce la maltraitance sous couvert de la rationalité ou de la recherche de performance.	Entretient la maltraitance par inertie et soumission au statu quo.	Alimente la froideur institutionnelle.	Favorise la bienveillance organisationnelle et la reconstruction du sens collectif.
Leviers vers la bienveillance	Reconnaître qu'il exerce un rapport de force arbitraire. Accepter la critique individuelle ou collective. (Ré)introduire de la réflexivité éthique dans les décisions.	Réaliser l'impact négatif de l'application de cadres rigides sur les personnes. Participer à des espaces de discussion collective sur la maltraitance organisationnelle.	Retrouver de l'énergie en se ralliant à un collectif solidaire. Entrevoir la bienveillance radicale (même à très petite échelle) comme un moteur de sens et d'action.	Reconnaît le pouvoir inhérent à la position d'agent. Tolère un certain niveau de risque pour favoriser la reprise de pouvoir des personnes sur leur vie. Cultive la bienveillance radicale avec les personnes premières concernées et ses collègues.



S'inspirer du courant Hopepunk

- **Science-fiction. Récits d'espoir dans un monde dur, qui passe par la solidarité, l'entraide et la relation avec autrui.**
- **Tradition des uchronies du Feminist Utopias (1900)**
 - **Récits alternatifs des paroles minoritaires**
 - **Précurseurs, antipatriarcaux, anticoloniaux**
- **La bienveillance radicale**



Adopter des oxymores qui débrouillent la pensée ex: « bienveillance radicale »

- Bienveillance : douceur, patience, souci de l'autre
- Radicale: posture tranchante, sans compromis et sans appel

Dans un monde où les mots sont évidés de leur sens, ces oxymores opèrent un débrouillage qui appelle l'action.



Agir !

- **Se rappeler sa mission**
- **Trouver ses alliés**
- **La constance du petit geste**
- **Nommer les contradictions sans abandonner l'action**
- **Faire circuler le pouvoir plutôt que le concentrer**
- **Le lien**