

## LE PARADOXE DE LA GESTION DE LA DIFFÉRENCE DANS L'AJUSTEMENT TÂCHES-PERSONNE — DE LA NORMALISATION À LA NORMALITÉ AJUSTÉE

Suzanne Carrier

Au cours des deux dernières décennies, sous l'influence du principe de normalisation (Nirje, 1980) et de la valorisation du rôle social (VRS) (Wolfensberger, 1984), il y a eu émergence de services d'intégration socioprofessionnelle pour les personnes présentant une déficience intellectuelle. Il s'agit alors d'offrir aux personnes des conditions de vie similaires ou, le cas échéant, semblables à celles dont jouissent les autres adultes de leur communauté, en l'occurrence l'accès à des activités professionnelles socialement valorisées. Toutefois, en dépit de cet effort de *normalisation de la différence* (Carrier *et al.*, 2003), il n'existe guère de données empiriques sur la gestion de la différence qu'effectuent les acteurs engagés dans l'intégration socioprofessionnelle.

Moins normative que la VRS, la *théorie de la normalité ajustée* (Carrier, 2001; Carrier, sous presse) met en relief la reconnaissance de la différence. Elle conçoit l'adaptation/intégration sociale d'une personne présentant une déficience intellectuelle comme un processus de *coadaptation*, c'est-à-dire d'ajustement mutuel entre celle-ci et son entourage dans un milieu donné. Ainsi, lorsqu'une personne différente est intégrée physiquement dans une *situation initiale de normalité* (telle une entreprise avec sa production particulière, ses acteurs, sa culture, etc.), cette normalité initiale tend à devenir une *situation de normalité ajustée* à la différence de la personne, au fur et à mesure que celle-ci et ses collègues s'orientent vers une coadaptation optimale. Dans le cadre du développement de la *théorie de la normalité ajustée*, cette étude vise à comprendre comment, à l'intérieur de l'ajustement tâches-

personne, les acteurs engagés dans une situation d'intégration socioprofessionnelle composent avec la différence de la personne.

### MÉTHODOLOGIE

Cette étude qualitative examine la gestion de la différence inhérente à l'ajustement tâches-personne à l'intérieur de dix (10) situations d'intégration socioprofessionnelle d'une personne présentant une déficience intellectuelle. Les situations d'intégration sont sélectionnées pour assurer une variation quant aux caractéristiques des personnes intégrées, des entreprises ainsi que des modalités d'intégration.

Les données sont recueillies principalement par observation participante, *entrevues dans l'action* (Carrier *et al.*, 1997) et entrevues individuelles semi-structurées auprès de la personne elle-même, de ses collègues et de l'intervenant du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) qui assure le suivi de la situation d'intégration. Les données recueillies sont transcrites, puis analysées, ligne par ligne, à partir de leur contenu explicite en s'inspirant de la méthode inductive d'élaboration de théorie (Glaser *et al.*, 1967; Strauss *et al.*, 1990).

### RÉSULTAT

Un ensemble de stratégies complémentaires d'ajustement tâches-personne permettent à la personne de participer efficacement à la production de l'entreprise (voir figure 1). Le *choix* met en

relation les forces et les limites de la personne avec les caractéristiques des tâches pour procéder à la sélection de celles-ci. Dans le *choix adapté*, des tâches auparavant accomplies par différents travailleurs sont combinées pour constituer un job sur mesure pour la personne. *L'adaptation* des tâches consiste en une modification des conditions de réalisation des tâches en fonction des particularités de la personne, par opposition à *l'apprentissage* qui vise une amélioration des compétences de la personne selon les caractéristiques des tâches. La *supervision* se situe au carrefour de l'apprentissage et de l'adaptation des tâches. Elle vient pallier une incapacité ou un apprentissage insuffisant par une interaction directe avec la personne. Enfin, *l'essai* permet de vérifier si une tâche peut être apprise par la personne dans un délai raisonnable. Les stratégies qui reposent sur une transformation du contexte ou de l'entourage de travail de la personne (choix, choix adapté, adaptation et supervision) prédominent sur celles d'apprentissage et d'essai qui exigent une transformation de la personne.

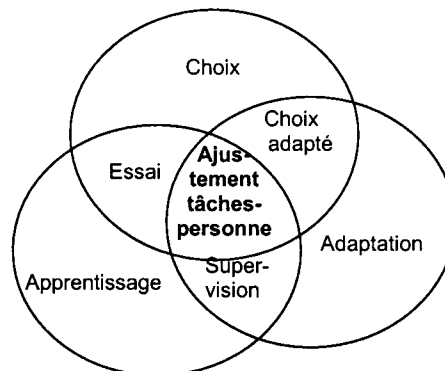
Les stratégies d'ajustement tâches-personne témoignent d'une préoccupation de réduire l'écart entre le

fonctionnement de la personne intégrée et celui de ses collègues. Toutefois, paradoxalement, considérer que la personne *est comme les autres* constitue une *négation de sa différence* qui se traduit par une absence ou une insuffisance d'ajustement. Un maintien de la normalité initiale, propre à l'entreprise avant l'arrivée de la personne, exige souvent de cette dernière un effort d'adaptation au-delà de ses capacités. Par exemple, dans une cafétéria, alors que polyvalence et flexibilité sont requises du personnel, le défaut d'implanter et de maintenir une routine de travail prévisible pour la personne intégrée s'avère problématique. Particulièrement anxieuse face à la nouveauté, cette dernière a tôt fait de pleurer et de crier en réponse à des demandes imprévues — ce qui accentue cet aspect désavantageux de sa différence.

L'effort d'assimilation du fonctionnement de la personne à celui de ses collègues, inhérent à l'ajustement tâches-personne, procède paradoxalement par une reconnaissance de la différence de la personne. Sur ce plan, l'analyse révèle trois positions des acteurs. La première position envisage que la personne différente *devienne comme les*

**Figure 1**

### Complémentarité et recouplement des stratégies d'ajustement tâches-personne



autres. Cela se traduit par une *accentuation de la similitude de statut*. Ainsi, certaines situations ou certaines conduites de la personne en emploi deviennent emblématiques d'une similitude entre celle-ci et ses collègues : utilisation d'équipement similaire (ex. port d'un uniforme); invitation aux réunions du personnel; appropriation d'un espace de travail à soi à l'instar des collègues. Une source de similitude fait dire aux acteurs que la personne est maintenant comme les autres. Cela procède par synecdoque — figure de rhétorique qui consiste à prendre la partie pour le tout.

La seconde position consiste à *faire comme si* et se résume par une *atténuation de la différence de statut* entre la personne et ses collègues, souvent par l'utilisation d'un signe fictif d'appartenance. Par exemple, en stage dans un commerce, la personne porte le macaron des employés bien qu'elle ne figure pas sur la liste du personnel.

La troisième position entérine que la personne *n'est pas comme les autres*. Il s'agit parfois de *supprimer un signe fictif d'appartenance*. Ainsi, dans un grand magasin, on retire le tablier qui identifie la personne en stage au personnel car les réponses de celle-ci aux clients s'avèrent inadéquates. Par ailleurs, une *accentuation de la différence* s'observe lorsque, pour réduire un effet désavantageux de sa différence, on impose à la personne des restrictions ou une mise à l'écart en regard de tâches ou d'activités qui se déroulent dans l'entreprise. Enfin, il y a une *mise en valeur de la différence* lorsqu'un avantage est tiré d'une particularité de la personne telle sa capacité d'accomplir des tâches simples et répétitives sans se lasser.

## DISCUSSION

Favorisant la participation de la personne aux activités de l'entreprise, l'ajustement tâches-personne réduit l'écart entre le fonctionnement socioprofessionnel de la personne et celui de ses collègues. À première vue, il s'inscrit dans une perspective de normalisation de la différence suivant une conception socioculturelle (normative) de l'adaptation (Tremblay, 1998). Or, la présente étude révèle l'intégration socioprofessionnelle en tant que processus de coadaptation, basé plutôt sur une reconnaissance de la différence de la personne. D'abord, l'ajustement mutuel entre la personne et son entourage s'avère asymétrique. En respect de la différence de la personne, les stratégies d'ajustement tâches-personne reposent davantage sur des transformations du contexte et de l'entourage de travail que de la personne elle-même. Cela n'étonne guère si l'on considère les limites du répertoire de réponses adaptatives des personnes qui présentent une déficience intellectuelle. Au surplus, des quatre (4) différentes positions observées chez les acteurs dans la gestion de la différence, seule la *négation de la différence* (où la personne est d'emblée considérée comme les autres) s'avère désavantageuse pour une coadaptation optimale dans la mesure où elle correspond à une absence ou un insuffisance d'ajustement à la différence. Face à la personne, les positions *devenir comme les autres*, *faire comme si* et *pas comme les autres* se manifestent par une série d'ajustements lesquels, par leur contribution au développement d'une situation de normalité ajustée à la différence de la personne dans l'entreprise, permettent, paradoxalement, une assimilation optimale du fonctionnement socioprofessionnel de la personne à celui de ses collègues.

## RÉFÉRENCES

- CARRIER, S. & FORTIN, D. (1997) L'art de la conversation dans la recherche sur le terrain : l'entrevue dans l'action. *Recherches qualitatives*, vol. 17, 126-145. CARRIER, S. (sous presse) « Intégration et soutien en milieu de travail », In : Diane Morin et Marc J. Tassé, *La déficience intellectuelle*, Boucherville : Gaëtan Morin, éditeur. CARRIER, S. & FORTIN, D. (2002) Évolution et renouvellement des conceptions de la réadaptation en déficience intellectuelle au Québec, *Revue de psychoéducation et d'orientation*, vol. 31, 339-362. GLASER, B. & STRAUSS, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative*

*Research*. Chicago: Aldine. NIRJE, B. (1980) *The Normalization Principle*. In : Normalization, Social Integration and Community Services. Flynn R.J. et K.E. Nitsch (éd.), pp. 31-47. Baltimore: University Park Press. STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1990) *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications. TREMBLAY, M. (1998) *L'adaptation humaine. Un processus biopsychosocial à découvrir*. Montréal : Éditions St-Martin. WOLFENSBERGER, W. (1991) *La valorisation des rôles sociaux: Introduction à un concept de référence pour l'organisation des services*, traduit et adapté par Dupont, A., V. Keller-Revaz, J.-P. Nicoletti et L. Vaney. Genève: Éditions des Deux Continents.