

EXIGENCES PROFESSIONNELLES PARTICULIÈRES POUR L'ÉDUCATEUR EN ENCLAVE: UNE RECHERCHE-ACTION SUR LA SUPERVISION D'ENCLAVE EN ENTREPRISE

Suzanne Carrier et Daniel Fortin

L'enclave en entreprise favorise l'intégration socioprofessionnelle de personnes ayant une déficience intellectuelle sévère. La supervision d'enclave comporte des exigences professionnelles particulières pour l'éducateur. La recherche-action présentée ici a permis de cerner quatre difficultés critiques. Outre celle de rédiger et d'appliquer les plans d'intervention en entreprise, ces difficultés portent foncièrement sur l'isolement professionnel et l'ambiguïté de rôle. Le processus de cette recherche-action de type "feed-back" est décrit de façon détaillée dans ses trois phases: diagnostic, feed-back et plan d'action. Il suggère une méthodologie que pourront s'approprier les centres de réadaptation intéressés par le développement d'une intervention préventive du burnout auprès des éducateurs en enclave.

L'intégration socioprofessionnelle des personnes ayant une déficience intellectuelle s'est développée de façon diversifiée au cours des dernières années. Plusieurs auteurs (Pilon et al. 1991; Moon et al. 1990) reconnaissent l'existence de formules variées d'intégration: l'emploi ou le stage individuel, l'enclave, l'équipe mobile et la petite entreprise.

L'enclave est une formule permettant l'intégration, à l'intérieur d'une entreprise, de 3 à 8 personnes ayant une déficience intellectuelle. Elle est couramment appelée "stage de groupe" ou "plateau de travail" dans les milieux de réadaptation québécois. Ce modèle permet de fournir à long terme, le support continu nécessaire à l'intégration socioprofessionnelle de personnes ayant une

déficience intellectuelle sévère ou des difficultés importantes de fonctionnement. Comme le soulignent Pilon et al. (1991), l'enclave accroît les opportunités d'intégration socioprofessionnelle pour des personnes ayant difficilement accès à des emplois ou stages individuels. Selon un sondage mené au Québec par ces auteurs, l'enclave était en 1990, une formule d'intégration utilisée pour 29% des personnes intégrées.

A l'intérieur de l'enclave, la supervision des participants est généralement dispensée par l'organisme qui opère les programmes de soutien à l'emploi (Moon et al., 1990). Au Québec, cette fonction est assumée par des éducateurs ou des instructeurs. Certains auteurs (Moon et al., 1990; Pilon et al., 1991) décrivent les activités du superviseur. Les principales activités sont:

- voir à l'intégration des participants en leur fournissant l'entraînement requis et en facilitant leur fonctionnement global à l'intérieur de l'entreprise;

Suzanne Carrier, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal; Daniel Fortin, Professeur au département de psychologie, Université du Québec à Montréal, L.A.R.E.H.S., C.P. 8888, Succ. A, Montréal (Québec), H3C 3P8. Tous deux sont membres du Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale.

- organiser et superviser le travail des participants;
- produire une évaluation régulière du fonctionnement des participants;
- assurer le respect des standards de production convenus avec l'employeur et participer à la production si nécessaire;
- sensibiliser les employés de l'entreprise à l'intégration des personnes ayant une déficience intellectuelle;
- maintenir des contacts avec le milieu résidentiel de chaque participant.

Si certains auteurs spécifient le rôle du superviseur dans l'enclave, rares sont ceux qui discutent des exigences professionnelles rattachées à cette fonction. Moon et al. (1990) mentionnent que les superviseurs doivent être bien payés, entraînés, motivés et supervisés par un professionnel compétent. Ces auteurs suggèrent de plus qu'ils participent régulièrement à des ateliers leur permettant d'échanger sur leur expérience et sur leur vision des droits civiques des personnes ayant une déficience intellectuelle. De plus, au moins à toutes les deux semaines, les superviseurs devraient, selon eux, avoir une réunion d'employés où ils discutent la littérature concernant les services offerts aux personnes ayant une déficience intellectuelle.

L'accompagnement de personnes ayant une déficience intellectuelle en enclave place le superviseur dans une situation particulière: il travaille constamment éloigné de son équipe professionnelle. Traditionnellement habitué de travailler à l'intérieur d'un centre de réadaptation, l'éducateur se retrouve dans une entreprise, entouré de travailleurs ayant une culture et un rôle différent du sien. Les occasions de recevoir du feed-back et du soutien d'autres éducateurs deviennent quasi-exceptionnelles. L'éloignement des éducateurs en enclave pose aussi problème pour les cadres des centres de réadaptation ayant à les soutenir. Par

exemple, il est souvent difficile d'offrir une supervision professionnelle adéquate et confidentielle dans le contexte d'une entreprise. L'importance de s'arrêter à l'isolement potentiel de l'éducateur en enclave est confirmée par la littérature sur l'épuisement professionnel. Lorsque l'on examine des études sur le burnout réalisées dans divers milieux de travail, plusieurs auteurs (Davis-Sacks et al., 1985; Ganster et al., 1986; Wallot, 1987; Seltzer et al., 1988; Hilme et al., 1989; Dolan et al., 1990; Hilme et al., 1991) mentionnent l'importance du soutien social de la part du supérieur et des collègues pour accroître la satisfaction et atténuer les effets du stress au travail.

A titre de superviseur de l'enclave, l'éducateur se doit par ailleurs de satisfaire les exigences de production de l'entreprise sans négliger celles de sa mission première: la réadaptation et le suivi des participants. Il peut donc éprouver des difficultés reliées au conflit et à l'ambiguïté de rôle relevées par plusieurs auteurs (Davis-Sacks et al., 1985; Gauster et al., 1986; Wallot, 1987; Dolan et al., 1990; Hilme, 1991) comme des sources de stress au travail associées au burnout.

Cet article veut rendre compte d'une recherche-action concernant la problématique de l'éloignement des éducateurs en enclave rattachés à un centre de réadaptation de la région de Montréal: Les Ateliers Le Cap. L'intervention décrite ici vise à préciser l'importance des problèmes vécus par le personnel et à dégager des solutions pour atténuer les difficultés de l'éloignement des éducateurs sans freiner le développement de ce mode d'intégration socioprofessionnelle.

APPROCHE ET PROCESSUS

Une des caractéristiques de la recherche-action réside dans le fait qu'elle est justifiée par un besoin reconnu de la communauté plutôt que par un intérêt personnel du chercheur. La présente recherche découle d'une entente à partir d'un besoin exprimé

par le centre de réadaptation. Selon Mayer (1992), la recherche-action implique une collaboration active entre les chercheurs, le groupe qui a suscité la recherche et la population étudiée. L'approche qui fut utilisée ici est une de type "enquête feed-back". Elle comprend d'abord une phase de diagnostic où le chercheur vise à comprendre la situation concrète problématique tout en tenant compte de la vision qu'en ont les acteurs. Dans un deuxième temps, les résultats de l'enquête sont réinjectés au sein de l'organisation en vue de sensibiliser les membres à leur propre situation et de favoriser l'émergence de solutions possibles. Ce processus donne lieu finalement à l'élaboration d'un plan d'action. (Goyette et al. 1987).

L'enquête feed-back réalisée ici se veut donc à la fois diagnostique et participative. Plusieurs personnes de paliers différents de l'organisation y furent impliquées: deux membres de la direction des services de la réadaptation, quatre chefs d'équipe et neuf éducateurs. Le choix des participants se justifie par leur implication, à des degrés divers, dans l'une ou l'autre des enclaves développées par le centre de réadaptation. Les lignes qui suivent présente une description du processus suivi.

Phase de diagnostic

Synthèse des données antérieures

Dans un premier temps, une liste des difficultés qu'entraîne, pour le personnel, le placement en enclave a été produite (voir Tableau 1). Cette liste est basée sur une entrevue auprès de la direction de même que sur la lecture d'un document qui relate deux journées d'échange entre les éducateurs en enclave. Elle offre une vue systématisée des problèmes en tenant compte de chaque paliers de l'organisation: direction, chefs d'équipe et éducateurs concernés par la question de la supervision des enclaves.

Cueillette de données

A partir du Tableau 1, deux instruments ont été

élaborés en vue de procéder à la cueillette de données concernant les difficultés entraînées par le placement en enclave vécues par les chefs et les éducateurs. Il s'agit de deux questionnaires, comportant une série de questions ouvertes.

Le choix d'utiliser, une méthode d'enquête individuelle s'explique par une volonté de permettre à chacun de s'exprimer le plus librement possible en préservant la confidentialité des informations obtenues.

Le premier questionnaire, destiné aux éducateurs, a servi de guide à la conduite d'entrevues individuelles semi-structurées auprès de chaque éducateur dans l'entreprise où il supervise une enclave. Le questionnaire était complété par la chercheuse au cours des entrevues. Les questions vérifiaient si les difficultés touchant les éducateurs mentionnées dans le Tableau 1 étaient vécues ou non par le répondant et comment il composait avec celles-ci. Lorsque l'éducateur se disait affecté par une difficulté, il était de plus interrogé sur les solutions qu'il envisageait pour améliorer la situation. Dans la dernière section du questionnaire, le répondant devait sélectionner les cinq difficultés qu'il jugeait les plus significatives pour lui et les placer par ordre d'importance.

Le deuxième questionnaire, structuré de façon similaire au précédent, était destiné aux chefs d'équipe. Il portait à la fois sur leurs difficultés et sur celles des éducateurs en rapport avec le placement en enclave. Ce questionnaire fut auto-administré.

Synthèse des données recueillies

Comme l'indique le Tableau 1, plusieurs difficultés sont générées par le placement en enclave. A partir de la mise en ordre des difficultés effectuée par les éducateurs, les quatre problèmes les plus fréquents furent retenus, désignés *difficultés critiques*. Celles-ci ont servies de base pour structurer le déroulement subséquent de l'intervention.

Tableau 1 : Difficultés entraînées par le placement en enclave vécues par la direction, les chefs d'équipe et les éducateurs.

Direction

I a) Inquiétude quant à la possibilité de burnout chez les éducateurs. Cela constituerait une menace tant au maintien et au développement d'enclave qu'au recrutement d'éducateurs expérimentés pour faire ce travail.

I b) Inquiétude quant à la détérioration possible du sentiment d'appartenance des éducateurs à l'égard du centre. Il ne faut pas que les éducateurs perdent de vue leur rôle dans un milieu où l'accent est mis sur la production.

Chefs d'équipe

II a) Difficulté de faire de la supervision professionnelle dans un climat d'usine (bruit, manque d'intimité, etc.)

II b) Les plans d'intervention sont souvent produits en retard et parfois faits d'une façon très sommaire.

II c) Il est difficile d'organiser des journées professionnelles qui intéressent l'ensemble du personnel, compte-tenu que la réalité des éducateurs en enclave est différente de celle des autres intervenants. (structure d'équipe vs structure d'établissement)

II d) Difficulté de cerner, avec les éducateurs en enclave, des contenus de formations susceptibles de les ressourcer en rapport avec leur nouvelle réalité

Educateurs en enclave

"Marginalité" de l'éducateur dans l'entreprise.

III a) Normes et valeurs différentes dans l'entreprise où souvent les gens ne sont pas très scolarisés.

III b) Statut particulier de l'éducateur dans l'entreprise où il doit créer des alliances autant avec le patron qu'avec les employés. Cela constitue une position parfois gênante.

III c) Marginalité de l'éducateur par rapport aux autres travailleurs lorsqu'il consacre du temps à rédiger des rapports pendant qu'il est dans l'entreprise.

"Marginalité" de l'éducateur dans son équipe lorsque celle-ci n'est pas composée principalement d'éducateurs en enclave.

III d) Les éducateurs n'ont plus la même complicité apportée par un travail sur le même plancher.

III e) Ecart entre les préoccupations des éducateurs à l'interne et ceux en enclave

III f) Incompréhension de la part des autres membres de l'équipe: certains préjugés à l'égard des ouvriers et des entreprises sont parfois présents.

Isolement et manque de soutien.

III g) Impression d'être assis entre deux chaises, compte-tenu de l'appartenance simultanée à un centre de réadaptation et à une entreprise

III h) Manque de support professionnel et technique (instructeur) : l'éducateur doit se débrouiller seul même si parfois il sent sa compétence limitée.

III i) : Situations de crise avec des participants difficiles à gérer dans le contexte d'une entreprise.

III j) Plans d'intervention difficiles à rédiger et à appliquer dans le contexte d'une entreprise.

III k) Solitude et manque de feed-back provenant d'autres éducateurs.

Tableau 2: Synthèse des difficultés critiques vécues par les éducateurs et des solutions proposées.

Manifestations des difficultés critiques.	Solutions envisagées par les éducateurs	Solutions envisagées par les chefs	Nouvelles solutions
A. Plan d'intervention difficiles à rédiger et à appliquer en entreprise.			
A.1. Environnement bruyant.	A.1. Périodes de disponibilité pour la préparation des rapports.	C. Suivi administratif. C.1. Périodes de disponibilité est une solution à envisager en dernière instance. Vérifier auprès de l'employeur si un employé ne peut pas surveiller l'enclave.	
A.2. Environnement social. A.2a. Marginalité vs les autres employés. A.2b. Sollicitations nombreuses et dérangements fréquents.	A. 2. Idem.		
A.3. Equipement ou information peu accessibles.	A.3. Avoir sur place l'équipement requis; pouvoir consulter facilement le dossier central.		
A.4. L'instrumentation. A.4.a. Instrumentation inappropriée	A.4.a. Repenser l'instrumentation	C.2. L'instrumentation. Développer une formule plus concise. Réduire et uniformiser le contenu des dossiers.	
A.4.b. Manque d'uniformité et lourdeur des dossiers.	A.4.b. Réduire à l'essentiel le contenu des dossiers.		
A.5. Planification des rencontres PSI	A.5. Etre consulté dans la planification et avoir facilement accès au téléphone s'il faut convoquer les rencontres.	C.3. Les éducateurs doivent être consultés dans la planification des rencontres.	
B. Impression d'être assis entre deux chaises.			
B.1. Ambiguïté de rôle.	B.1. Réduire l'ambiguïté de rôle. Demi-journée d'échange pour discuter des attentes de chaque partie. Patron, éducateur et chefs d'équipe clarifient ensemble les attentes et les intérêts de chacun. Etre davantage impliqué dans la signature des contrats et le processus de sélection des entreprises.	D.3. Les éducateurs sont et doivent être informés des ententes entre le centre de réadaptation et les entreprises.	
C. Isolement et manque de support			
C.1. Isolement et manque de feedback.	C.1. Rencontres régulières des éducateurs en enclave pour échanger sur leur expérience (2 ou 3 fois l'an).	B.1. Organisation de journées d'échange pour les éducateurs en enclave. (1 à 2 fois l'an)	
D. Ecart entre les préoccupations des éducateurs en enclave et ceux en ateliers protégés.			
D.1. Ecart entre les préoccupations des éducateurs en enclave et ceux en ateliers protégés.	D.1. Répartition du temps de réunion dans les journées professionnelles (pour les équipes ou cela n'est pas en vigueur): 1/2 en équipe; 1/2 en individuel.	B.1. Division du temps durant les journées professionnelles lorsque les discussions ne concernent pas toute l'équipe (temps en équipe; temps individuel).	
D.2. Incompréhension de la part des autres collègues.	D.2. Point d'information en réunion d'équipe concernant les enclaves.	B.2. Point d'information systématique en réunion pour les éducateurs en enclave et les autres groupes d'intervenants (selon les équipes)	

Tableau 3: Synthèse des difficultés critiques vécues par les chefs et des solutions proposées.

Manifestations des difficultés critiques	Solutions envisagées par les chefs	Solutions envisagées par les éducateurs	Nouvelles solutions
<p>A. Formation. A.1. Difficulté d'identifier des contenus de formation convenant aux éducateurs en enclave.</p> <p>B. Journées professionnelles. B.1. Difficulté d'organiser des journées professionnelles intéressantes pour les éducateurs en enclave et les autres intervenants.</p> <p>B.2. Réduire l'effet négatif de l'écart entre les préoccupations des éducateurs en atelier protégé et ceux en enclave.</p> <p>C. Suivi administratif. Les plans d'intervention sont souvent remis en retard et parfois faits d'une façon très sommaire.</p> <p>D. Supervision professionnelle. Difficulté de faire de la supervision professionnelle dans un climat d'usine.</p>	<p>A.1. Clarification des besoins de formation avec les éducateurs en enclave.</p> <p>Voir tableau 2, section D.</p> <p>Voir tableau 2, section D.</p> <p>Voir tableau 2, section D.</p> <p>Voir tableau 2, section A.</p> <p>D.1. Tentier des aménagements divers (Changer l'heure de supervision; utiliser les journées professionnelles; se trouver un coin à l'écart)</p>	<p>Aucune suggestion n'a été apportée.</p> <p>Voir tableau 2, section D.</p> <p>Voir tableau 2, section D.</p> <p>Voir tableau 2, section A.</p>	

Le contenu des entrevues a été examiné de manière à identifier comment ces quatre difficultés critiques se manifestent concrètement. Pour ce faire, une liste exhaustive des manifestations de chaque difficulté fut produite. Les éléments similaires ou redondants furent éliminés. Un système de catégorisation fut élaboré en respectant les principes d'exhaustivité, d'homogénéité et d'exclusivité.

En parallèle, les solutions proposées par les éducateurs au cours des entrevues furent également inventoriées et mises en catégories. Ces dernières furent appariées avec les manifestations des difficultés.

Le même procédé d'analyse a été effectué sur les informations recueillies auprès des chefs, à la différence cette fois que ce sont les problèmes vécus par eux qui furent considérés. Les résultats provenant des deux groupes d'employés furent jumelés. Cela a permis de produire une synthèse des manifestations des difficultés critiques, des solutions proposées par les éducateurs et par les chefs d'équipe. Deux instruments ont été construits. Le premier présente les solutions envisagées par les éducateurs et par les chefs en réponse aux difficultés critiques (voir Tableau 2). Une colonne a été ajoutée de manière à ce que les participants puissent suggérer de nouvelles solutions lors de la phase de feed-back. Le Tableau 3 présente les difficultés vécues par les chefs et les solutions qui y correspondent. Les solutions proposées par les éducateurs et les chefs se recoupant, seul le Tableau 2 fut utilisé pour le reste de la démarche.

Phase de feed-back

L'étape subséquente de la recherche a consisté en une rencontre de feed-back réunissant la chercheuse, les cadres et les éducateurs concernés par les difficultés relatives au placement en enclave. La rencontre avait comme objectifs de présenter les résultats et d'obtenir des commentaires.

La chercheuse a d'abord exposé les résultats de la première étape de la recherche sur les manifestations des quatre difficultés critiques jugées les plus importantes par les éducateurs. Les solutions relevées durant l'enquête furent également présentées.

Au cours de cette réunion, deux modes de feed-back furent utilisés. Le premier consista en une discussion de groupe où les participants purent s'exprimer sur la pertinence des solutions proposées et en suggérer de nouvelles. Les nouvelles solutions furent ajoutées à la liste.

Le deuxième type de feed-back recueilli au cours de cette réunion fut d'ordre individuel. Après la période de discussion portant sur chaque difficulté critique, les participants ont été invités à évaluer individuellement par écrit l'importance des manifestations de ces difficultés, l'efficacité et la faisabilité des solutions et les actions à privilégier.

Elaboration d'un plan d'action

A partir des informations recueillies lors de la réunion, les solutions furent classées en ordre selon la préférence attribuée par les éducateurs. Un nouvel instrument fut construit. Il s'agit d'un tableau présentant en parallèle l'évaluation que font les éducateurs et les cadres de l'importance, de l'efficacité et de la faisabilité des solutions privilégiées par les éducateurs. Ces informations se retrouvent dans les colonnes 3, 4 et 5 du Tableau 4.

Ces informations ont par la suite été utilisées pour l'élaboration d'un plan d'action. Celui-ci présente le choix des actions découlant de chaque solution. On retrouve aussi les personnes-cibles, les responsables, l'échéancier et les mécanismes d'évaluation des actions. Ce plan d'action fut élaboré par la direction et les chefs d'équipe au cours d'une rencontre animée par la chercheuse. Le consensus a été recherché au sein des

Tableau 4

A. Plan d'intervention difficiles à rédiger et à appliquer en entreprise.

Solutions sélectionnées	Ordre d'importance	Efficacité de la solution 1 (-) 2 (+/-) 3 (+)	Faisabilité de la solution 1 (-) 2 (+/-) 3 (+)	Choix d'actions	Auprès de qui ?	Responsables(s)	Echéancier	Mécanismes d'évaluation
1/2 journée par mois de disponibilité pour la préparation des rapports avec modalités optionnelles)	1°	2, 42	2, 57	-Voir section "Périodes de disponibilité au besoin" dans la 4° rangée du tableau.				
	7°	2, 00	1, 83					
Réduire à l'essentiel le contenu des dossiers	2°	2, 62	2, 75	- Ré-évaluer les outils de programmation.				
	5°	2, 67	2, 67	- Transmettre les résultats de cette ré-évaluation dans le cadre d'une journée d'information / formation sur le processus de programmation.	Educateurs en enclave.	Comité de programmation	Octobre 1993.	En mai 94, dans le cadre d'une journée d'échange, un retour sera fait auprès des participants à la démarche
Repenser l'instrumentation (i.e. les formules)	3°	2, 50	2, 75	- Au cours de cette journée, clarifier avec les éducateurs que l'on ne s'attend pas d'eux qu'ils produisent des rapports et des programmes très mûrs et élaborés				
	4°	2, 67	2, 33					
Périodes de disponibilité au besoin pour la préparation des rapports (avec modalités optionnelles)	4°	2, 50	2, 50	- Pas de période de remplacement possible.	Educateur en enclave.	Chefs d'équipe	Mai 93	En mai 94, un retour sera fait auprès des personnes concernées dans le cadre d'une journée d'échange.
	2°	2, 33	2, 33	- Possibilité pour les éducateurs d'utiliser une partie (1/2) des journées professionnelles pour préparer les rapports, selon entente avec leur chef d'équipe.				
Avoir sur place l'équipement requis, pouvoir facilement consulter le dossier central	5°	2, 38	2, 12	-La consultation du dossier central est exceptionnelle dans le processus de programmation. Une partie des journées de travail professionnelles pourra être utilisée à cette fin.	Educateurs en enclave.	Chefs d'équipe	Mai 93	En mai 94, un retour sera fait avec les personnes concernées dans le cadre d'une journée d'échange.
	6°	1, 83	1, 50	-Les chefs informaient les éducateurs de cette possibilité.				

Tableau 4 (suite)

B. Impression d'être assis entre deux chaises

Solutions sélectionnées	Cadre d'imposition	efficacité de la solution 1 (-) 2 (+/-) 3 (+)	faisabilité de la solution 1 (-) 2 (+/-) 3 (+)	choix d'actions	Après de qui ?	Responsable(s)	Echéancier	Mécanismes d'évaluation
Que les éduc. soient impliqués dans la signature des contrats dans le processus de sélection des nouvelles entreprises.	éduc. cadres	2.88 2.50	2.63 2.83	- Après examen plus approfondi, il apparaît difficile d'imputer, plus qu'à ne le sont déjà les éducateurs dans le processus de sélection des mieux et signature des contrats. Toutefois, chaque éducateur aura copie du contrat.	Educateurs en inclaire	Chefs d'équipe	Septembre 93	Dans le cadre d'une journée d'échange, un retour sera fait en mai 94, auprès des personnes concernées.
Prendre le temps de sensibiliser l'entreprise	éduc. cadres	3.00 3.00	2.88 2.67	- L'impression d'être assis entre deux chaises sera évitée d'une rencontre des éducateurs en sera évitée par l'absence de l'éducateur à l'entreprise et la sensibilisation de l'entreprise.	Educateurs en inclaire	Personnel cadre concerné par les inclaires	Mai 94	Un retour sera fait en mai 94, auprès des personnes concernées, dans le cadre d'une rencontre.
Clarification des attentes par le biais d'une semaine-journée d'échange ou l'on discute les attentes de chaque partie	éduc. cadres	2.13 1.67	1.88 1.83	- Il revient à l'éducateur d'être au courant des attentes et avec le support de son chef si nécessaire, de sensibiliser l'entreprise à l'intégration socioprofessionnelle des stagiaires - Une journée d'échange sur la question est prévue (voir rangée 2 et 3 de la section B)	Les responsables de l'entreprise	Les éducateurs avec le support de leur chef	Au besoin durant la prochaine année (fin mai 94)	Un retour sera fait en mai 94, auprès des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre
Que le patron, l'éducateur et le centre s'assoient ensemble et clarifient leurs attentes respectives.	éduc. cadres	2.63 2.50	2.13 2.67		Les responsables de l'entreprise	Les éducateurs avec le support de leur chef	Au besoin durant la prochaine année (fin mai 94)	Un retour sera fait en mai 94, auprès des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre

Tableau 4 (Suite)

C. Isolement et manque de feed back

Solutions sélectionnées	Ordre d'importance	efficacité de la solution 1 (-) 2 (+) 3 (+)	facilité de la solution 1 (-) 2 (+) 3 (+)	choix d'actions et réalisation	Après de qui ?	Responsable(s)	Echancier	Mécanismes d'évaluation
Rencontres régulières des éduc en enclave 3 fois par semaine	1° cadres	2,75	2,50	Possibilité de faire l'équivalent de deux heures de travail par semaine. Les éducateurs en charge de l'équipe ont la formation, l'échange de compétences ou le partage d'expériences. Planifier des journées professionnelles se déroulant simultanément dans les équipes pour faciliter les contacts entre éduc. en enclave.	Educateurs en enclave	Le regroupement des cadres	Mai 94	En mai 94, un retour sera fait par l'ensemble des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre
Bulletin d'information en rapport avec la profession et ce qui se passe dans le centre	1° cadres	2,63	2,38	- Les informations générales des réunions des cadres seront rédigées et distribuées aux éducateurs par les chefs - Veiller à l'intérêt des éducateurs quant à l'info que contiennent les revues spécialisées des journaux professionnels.	Educateurs en enclave	La secrétaire du regroupement des cadres et les chefs d'équipe	Jun 93	En mai 94, un retour sera fait par l'ensemble des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre
Que les supervisions soient planifiées (durée et moment) et soient considérées prioritaires par les chefs	1° cadres	2,88	2,88	- Les rencontres de supervision seront planifiées (temps, lieu, durée) et cette planification sera respectée par les chefs - Les chefs examineront de plus avec chaque éducateur les conditions dans lesquelles se déroulent les supervisions, surra une discussion des cadres en vue de les améliorer.	Educateurs en enclave	Les chefs Le regroupement des cadres	Septembre 93	En mai 94, un retour sera fait auprès des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre.
Que les réunions des cadres (RECI) soient le lieu où se prendront les décisions et accélérer la diffusion des info	2° cadres	3,00	3,00	- Les réunions des cadres se dérouleront le lundi pour permettre la rédaction et la photocopie des "Informations générales" et en assurer la distribution par les chefs à l'ensemble des intervenants dans la même semaine.	Chefs d'équipe	Le regroupement des cadres	Mai 93	Un retour sera fait, en mai 94, auprès des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre
Journée de rencontre avec des éduc en enclaves d'autres centres	3° cadres	2,63	2,38	- Les chefs d'équipe sont ouverts aux propositions des éducateurs en ce sens, il revient aux éducateurs de suggérer et d'organiser des projets de rencontres avec des éducateurs d'autres centres.	Educateurs en enclave	Educateurs en enclave.	Mai 94	Un retour sera fait en mai 94 auprès des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre

Tableau 4 (suite)

D - Ecart entre les préoccupations des éducateurs à l'intérieur et ceux en stage de groupe.

Solutions sélectionnées	Ordre d'importance	Efficacité de la solution 1 (-) 2 (+) 3 (*)	Faisabilité de la solution 1 (-) 2 (+) 3 (*)	choix d'actions et réalisation	Auprès de qui ?	Responsable(s)	Echéancier	Mécanismes d'évaluation
Multiples les interventions des agents d'intégration, des éduc. à l'intérieur et à l'extérieur par des projets communs	1° éduc. cadres	3, 00	2, 29	- En continuité avec les activités courantes, les éducateurs initieront la réalisation d'un projet commun ou d'une formation commune avec l'ensemble de leur équipe. Les chefs offriront leur support à ces initiatives.	Equipe respective des éducateurs en enclave	Educateurs en enclave	Mai 94.	Un retour sera fait, en mai 94, auprès des personnes concernées dans le cadre d'une rencontre
	2° éduc. cadres	2, 83	2, 83					
Journées de formation commune pour les agents d'intégration, les éduc. à l'intérieur et ceux en enclave	2° éduc. cadres	2, 57	2, 57					
	1° cadres	3, 00	3, 00					
Répartition du temps dans les journées professionnelles (1/2 en équipe ; 1/2 ind. ou en sous-groupes)	3° éduc. cadres	2, 43	2, 86	- Voir rangée 4 de la section A				
	7° cadres	1, 67	2, 50					
Point d'information en réunion lors des journées professionnelles concernant les encueves	3° éduc. cadre	2, 57	2, 71	- Selon la convenance des équipes, un point d'information sera à l'ordre du jour des réunions lors des journées professionnelles (pour les équipes ou cela n'est pas nécessairement coutume).	Equipe respective des éducateurs en enclave	Chefs d'équipe	Jun 93	En mai 94, un retour sera fait par les personnes principalement concernées dans le cadre d'une rencontre.
	6° cadre	2, 67	2, 83					

participants.

PRINCIPAUX RESULTATS DE LA DEMARCHE

Les principaux résultats de la démarche sont de deux types. D'une part, celle-ci a permis d'identifier les principales difficultés et de dégager la façon dont elles se concrétisent. D'autre part, la démarche a aussi permis de cerner des solutions efficaces et faisables et de prioriser des actions susceptibles de convenir aux différents paliers de l'organisation. L'ensemble du processus a été structuré autour de quatre difficultés critiques:

1) Difficulté de rédiger et d'appliquer les plans d'intervention dans le contexte d'une entreprise.

Cette première difficulté critique est imputable à l'environnement physique et social de l'enclave. Tout comme le bruit, le fait d'être souvent sollicité par les participants ou les employés constitue une source d'interférence nuisant à la concentration qu'exige le travail clérical. Par ailleurs, l'instrumentation actuellement utilisée pour procéder à la planification des programmes est considérée comme étant inappropriée. Il est difficile de planifier des interventions dans un environnement sur lequel l'éducateur n'a que peu de contrôle.

Face à ces problèmes, les éducateurs ont affirmé le besoin d'avoir une demi-journée de disponibilité par mois pour la préparation et l'évaluation des plans d'intervention. Les cadres ont exprimé des réticences face à la faisabilité de cette solution. Ceux-ci privilégient plutôt d'autres solutions retenues par les éducateurs c'est-à-dire repenser l'instrumentation et réduire à l'essentiel le contenu des dossiers. Un comité d'employés sera responsable de traiter de l'amélioration des instruments et de la simplification de la tenue des dossiers. Par contre, le plan d'action

prévoit que le contenu des journées professionnelles pourra être modifié de manière à laisser du temps pour la rédaction des plans et des évaluations.

2) Impression d'être assis entre deux chaises.

Cette seconde difficulté critique témoigne de l'existence d'ambiguïté ou de conflit de rôle chez certains éducateurs. Les attentes de l'employeur d'une part, et celles du centre de réadaptation d'autre part, sont parfois confuses ou contradictoires. Il est malaisé de concilier simultanément les exigences de la réadaptation et celles de la production. Ceci est particulièrement vrai dans le cas d'entreprises ayant peu ou pas d'expérience avec des personnes ayant une déficience intellectuelle.

Ici, il y a peu d'écart entre les solutions privilégiées par les éducateurs et celles choisies par les cadres. Tous jugent important de consacrer du temps en vue de sensibiliser l'entreprise aux besoins des personnes en situation de réadaptation. Il y a consensus sur l'importance de clarifier les ententes au moyen d'échanges entre les parties. Une journée est prévue pour permettre aux éducateurs de discuter entre eux de leur adaptation à l'entreprise ainsi que des moyens à prendre pour sensibiliser celle-ci aux objectifs de réadaptation de l'enclave.

3) Isolement et manque de feed-back

Ce problème est principalement généré par le manque d'échanges professionnels et l'absence de feed-back des autres collègues. Pour remédier à cette situation, les éducateurs en enclave ont exprimé le besoin d'avoir des journées pour se rencontrer. Le plan d'action prévoit que deux journées seront annuellement réservées à cette fin. Il a été de plus convenu que les journées professionnelles mensuelles se tiendront simultanément dans plusieurs équipes de manière à favoriser la rencontre des éducateurs en enclave appartenant à des équipes

différentes.

Les éducateurs souhaitent être informés systématiquement des activités du centre de réadaptation. Le plan d'action indique que la réunion des cadres se tiendra en début de semaine de manière à permettre une transmission adéquate de l'information. Les informations générales découlant des réunions des cadres seront diffusées par le biais d'un bulletin distribué aux éducateurs.

Par ailleurs, les éducateurs soulignent la nécessité du soutien de leur supérieur immédiat. Ils insistent sur l'importance des visites de supervision des chefs d'équipe. Le plan d'action prévoit que les cadres se pencheront sur les façons d'améliorer le déroulement des rencontres de supervision dans l'entreprise de manière à assurer l'intimité et la confidentialité des échanges.

4) Ecart entre les préoccupations des éducateurs oeuvrant à l'intérieur du centre et de ceux oeuvrant en enclave.

Cette quatrième difficulté critique réfère au fait que des éducateurs en enclave se heurtent parfois à l'incompréhension de collègues qui travaillent à l'intérieur du centre de réadaptation.

Un rapprochement entre les deux groupes d'éducateurs est apparu souhaitable. Le plan d'action suggère la réalisation de journées de formation et de projets communs. Les cadres sont ouverts aux initiatives et aux propositions venant des éducateurs.

DISCUSSION ET EVALUATION DE LA DEMARCHE

Une évaluation de la démarche fut réalisée lors de la remise à l'organisme d'un rapport écrit relatant le processus et les résultats de la recherche. L'évaluation s'est faite conjointement avec la

chercheuse et deux membres de la direction du centre impliqués dans l'intervention. Les domaines d'évaluation furent les suivants: l'atteinte des objectifs, l'impact de l'intervention et le déroulement de la démarche.

Comme le mentionnent Claux et al. (1992), ce qui est transférable (plutôt que généralisable) dans une recherche-action ce sont moins les résultats obtenus que le processus d'intervention utilisé. La recherche-action décrite dans cet article suggère une méthodologie que pourront s'approprier les centres de réadaptation intéressés par une intervention préventive du burnout auprès des éducateurs en enclave. L'évaluation de l'impact et du déroulement de la recherche, tant dans les aspects réussis et que dans ceux moins réussis, est révélatrice de certains éléments à prendre en considération pour assurer la meilleure réussite possible d'une intervention de ce genre.

Dans un premier temps, il s'avère indispensable de rédiger un projet d'intervention comportant un énoncé clair de la problématique qui doit être traduite en terme de symptômes observables. Il est alors plus facile de proposer une démarche ayant des objectifs définis et comportant des activités structurées selon un échancier réaliste. Les personnes impliquées et les critères de réussite de l'intervention ont également avantage à être spécifiés au point de départ. Sans empêcher la souplesse, la formulation d'une proposition écrite favorise le respect des objectifs et du processus initialement définis. Le soin apporté à la rédaction du projet contribue à la crédibilité de la démarche.

Le bilan de l'intervention relatée ici indique qu'il est préférable, avant de commencer la cueillette des données, de convenir d'une procédure d'information adéquate pour l'ensemble des personnes impliquées dans la recherche-action. Cela favorise une implication maximale des participants à la fois pendant la recherche et une fois que celle-ci est terminée, c'est-à-dire lorsque débute la réalisation du plan d'action. Il ne faut pas prendre pour acquis que les divers groupes d'employés concernés par l'intervention sont tous

également sensibilisés à la problématique et favorables à un tel projet. Au cours de la phase de diagnostic, des informations confidentielles sont recueillies. Même si cela n'est pas recherché, les données peuvent contenir des jugements évaluatifs de la performance de membres de l'organisation. Il est donc souhaitable de garder à l'esprit que l'intervention peut être insécurisante pour certaines personnes. La recherche-action rapportée ici s'est déroulée plus facilement auprès des personnes avec qui la chercheuse avait pu établir un lien de confiance. Un tel lien rend plus aisé la gestion des réserves et des résistances susceptibles de survenir au cours de tout processus de changement.

A chaque étape de la recherche, les présentations verbales doivent être claires, organisées systématiquement et accompagnées de matériel écrit pouvant être facilement utilisé par les participants. A cette fin, un bon esprit d'analyse et de synthèse ainsi qu'une facilité d'expression chez le chercheur sont indispensables à la réussite de la démarche.

Un des intérêts reconnus à cette démarche tient au fait qu'elle fournit une méthode structurée pour réunir autour d'une même table des cadres et des éducateurs concernant une question organisationnelle. Elle conduit à l'élaboration d'un plan d'action à partir des problèmes et des solutions jugés prioritaires par les éducateurs tout en reconnaissant l'autorité des cadres dans le choix des actions. Ayant participé aux diverses étapes du processus, ces derniers peuvent appuyer leurs décisions sur un portrait exact de ce que vivent les éducateurs.

Les suites à donner à la recherche, même si elles

n'incombent pas comme telles aux chercheurs, furent abordées lors de la rencontre d'évaluation. Il apparaît clairement que le plan d'action établi doit avoir des suites tangibles. Dans le cas contraire, la démarche risque d'occasionner des effets secondaires négatifs chez les éducateurs qui espèrent la concrétisation de plusieurs solutions. De plus, lorsqu'un élément important du plan d'action diffère des solutions privilégiées par les éducateurs, ces derniers doivent être informés des raisons administratives justifiant ce choix. Dans la démarche rapportée ici, le plan d'action comporte divers éléments qui pourront être intégrés aux objectifs annuels de chaque équipe du centre de réadaptation.

La méthode décrite dans cet article a également suscité de l'intérêt parce qu'elle dépasse le simple inventaire de solutions pour aboutir à l'élaboration d'un plan d'action. Cette démarche permet de recueillir à la fois des données qualitatives et quantitatives concernant une problématique organisationnelle. Elle comporte aussi une dimension d'apprentissage pour les participants. Elle leur permet de connaître et d'expérimenter une façon systématique d'examiner l'importance des problèmes, l'efficacité et la faisabilité des solutions de manière à choisir des priorités d'action à partir d'une vision organisée de ces informations. La prise en considération des exigences professionnelles particulières pour les éducateurs en enclave dénote un professionnalisme chez les administrateurs. La vigilance quant au bien-être au travail de ceux qui dispensent quotidiennement des services ne peut que contribuer au mieux-être de ceux qui en bénéficient.

BIBLIOGRAPHIE

- CLAUX, R., LEMAY, P. (1992) La recherche-action: fondements, pratique et formation. L'actualité de Kurt Lewin. *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, 7, 53-56.
- DAVIS-SACKS, M. L., JAYRATANE, S., CHESS, W. A. (1985) A Comparison of the Effects of Social Support on the Incidence of Burnout. *Social Work*, 30(3), 240-253.
- DOLAN, L. S., LAMOUREUX, G. (1990) *Initiation à la psychologie du travail*. Boucherville, Québec: Gaétan Morin, éd.
- GANSTER, D. C., FUSILIER, M. R., MAYES, B. T. (1986) Role of Social Support in the Experience of Stress at Work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102-110.
- GOYETTE, G., LESSARD-HEBERT, M. (1987) *La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Sillery, Québec: Presse de l'Université du Québec.
- HILME, D. P., SRINIKI, J., THYNESS, P. (1989) The Effects of Emotional Support on Burnout, Work Stress and Mental Health Among Norwegian and American Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 13(1), 27-45.
- HILME, D. P., SRINIKI, J., THYNESS, P. (1991) Buffering Effects of Four Social Support Types on Burnout Among Social Workers. *Social Work Research and Abstracts*, 27(1), 22-34.
- MAYER, R. (1992) Kurt Lewin et la recherche-action au Québec. *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, 7, 67-82.
- MOON, S., INGE, K. J., WEHMAN, P., BROOKE, V., BARCUS, M. J. (1990) *Helping Persons With Severe Mental Retardation Get and Keep Employment*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing.
- PILON, W., BEDARD, N., DUFOUR, C., MORIN, P. (1991) L'intégration au travail des personnes présentant une déficience intellectuelle: un aperçu de la situation au Québec. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, 2(1), 5-29.
- SELTZER, J., NUMEROF, R. E. (1988) Supervisory Leadership and Subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2), 439-446.
- WALLOT, H. (1987) Le burn-out est-il une maladie? In: A. Larocque, Y. Bordeleau, R. Boulard, B. Fabi, V. Larouche, A. Rondeau (Eds) *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail*, 405-421. Actes du quatrième Congrès international de psychologie du travail de langue française. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.