



CENTRE DE SERVICES  
EN DÉFICIENCE INTELLECTUELLE  
DE LA MAURICIE ET DU CENTRE-DU-QUÉBEC

# Stratégies identitaires et processus de changement de pratique professionnelle

Ginette  
Pariseault

# PRÉSENTATION

---

- **Présentation du client**
- **La thématique**
- **Mise en contexte**
- **La problématique**
- **Le schéma intégrateur**
- **Réflexions et définitions appuyant le schéma intégrateur**
- **Balisage**
- **Programme d'actions**

# PRÉSENTATION DU CLIENT

Centre de services en déficience intellectuelle  
de la Mauricie et du Centre-du-Québec (établissement public)



## Mission

**Offrir des services spécialisés d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale à la personne présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement**

## Les grandes orientations

1. Assurer l'adéquation entre les besoins des usagers et les services spécialisés
2. Agir sur les facteurs de mobilisation de l'ensemble du personnel et des ressources contractuelles
3. Contribuer au développement de services intégrés pour la clientèle dans le cadre du déploiement des réseaux locaux de services

## Accroître la Pertinence, l'Interdépendance et la Cohérence

## Trois programmes

1. Programme de soutien à l'utilisateur, sa famille, à ses proches ainsi qu'aux différents milieux d'intégration (école, centre communautaire)
2. Programme résidentiel: différentes formules d'hébergement résidentielles pour accueillir et intégrer l'utilisateur
3. Programme socioprofessionnel: vise le développement des habiletés de travail et d'intégration travail

# L'ÉQUIPE DE BASE

## L'USAGER

Personne présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement

## L'INTERVENANT

- **Éducateur** : stratégies d'intervention, outils cliniques
- **Travailleur social** : évaluation psychosociale, recrutement, suivi des RTF-RI
- **Professionnel** : services d'ergothérapeutes, de physiothérapeutes, etc.
- **Conseiller à l'intervention** : orientation clinique, soutien à la qualité d'intervention

## RESSOURCE DE TYPE FAMILIAL

- Partenaire sur une base contractuelle
- Un milieu de vie adapté aux besoins de l'utilisateur: dispensation de services de soutien, d'assistance, selon la nécessité
- Un milieu de vie favorisant l'intégration, une approche positive et l'auto-détermination pour l'utilisateur

COORDONNATEUR DE DISTRICT

DIRECTEUR DE DISTRICTS

DIRECTRICE RESSOURCES DE TYPE FAMILIAL

DIRECTION DES SERVICES PROFESSIONNELS  
ET DE RÉADAPTATION

# PRÉSENTATION DE LA THÉMATIQUE

LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE DES TRAVAILLEURS  
SOCIAUX DANS LE CADRE D'UN CHANGEMENT DE LA  
PRATIQUE PROFESSIONNELLE

## MISE EN CONTEXTE

### CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- **Fermeture de deux institutions, orientation et intégration du personnel et des gestionnaires au CSDI MCQ, sur une période de cinq ans:**
  - **Intégration de 210 nouveaux usagers dans des ressources de type familial**
  - **Évaluation et accréditation rapide de 60-70 nouvelles ressources de type familial**
- **Passage d'un environnement institutionnel à un environnement communautaire**
- **Structure organisationnelle en lien avec les nouvelles orientations : services accessibles, plus près de l'utilisateur**
- **Élargissement rapide des équipes de travail et intégration de différents types d'emploi**
- **Recherche d'un nouveau lien d'appartenance de la part des intervenants**

# IMPACTS : LA QUALITÉ DU SERVICE

**Non-reconnaissance des compétences entre les différents collaborateurs qui génère des tensions au niveau du travail d'équipe**

**Faible transfert des apprentissages des intervenants dans un contexte communautaire et partenarial limitant les initiatives et développement de stratégies d'intervention auprès de la RTF-RI et l'utilisateur**

**Perception de pertes significatives au niveau du sentiment de compétence**

# CHANGEMENT DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

## TRAVAILLEUR SOCIAL

### Compétences reconnues avant la réorganisation des services

- Recrutement, évaluation psychosociale et accréditation des nouvelles ressources de type familial
- Lecture, signature du contrat
- Relation d'aide auprès de la ressource de type familial: la relation d'aide étant caractérisée principalement par l'écoute, l'empathie, la compréhension

### Compétences souhaitées

- ... à partir d'un profil de compétences
- ... vérification de la compréhension du contrat
- ... interventions auprès de la ressource pour le travail de collaboration et recherche de solutions lors de situations problématiques
- Réévaluations régulières des ressources
- S'assure que la RTF possède les outils et moyens requis pour agir avec compétences auprès de l'utilisateur
- Recommandation de résiliation de contrat si requis



# DÉVELOPPEMENT D'UN CADRE DE RELATIONS PARTENARIALES

Démarche de consultation auprès de tous les employés, gestionnaires et auprès des ressources de type familial

## BUTS:

- Se définir « ensemble » un cadre de fonctionnement partenarial
- Permettre et favoriser la reconnaissance des compétences de l'équipe de base et des ressources de type familial
- Se définir des compétences pour agir le cadre définissant les relations partenariales



1. L'interdisciplinarité et l'interdépendance	2. La prise de décision
La reconnaissance des compétences, le partage des expertises, la résolution des problèmes en équipe	L'imputabilité, le devoir d'agir dans l'intérêt de l'utilisateur, dans le respect des intervenants en lien avec les règles, limites de l'offre de services
<b>Conditions appuyant la mise en action de ces compétences:</b> → Fluidité de l'information: la pertinence de celle-ci, sa disponibilité → Suivis, mécanismes de rétroaction: évaluation des résultats, faire valoir les bonnes initiatives	

## LA PROBLÉMATIQUE

- ✓ L'appropriation par les intervenants du changement de pratique professionnelle privilégié par l'organisation:
  - Mise en commun pour recherche de solutions adaptées
  - Relation professionnelle: atteinte de résultats précis
- ✓ La reconnaissance mutuelle des compétences et le sentiment de performance à travers les changements proposés
- ✓ Le sentiment d'appartenance à son équipe de travail à reconstruire et ainsi retrouver la reconnaissance professionnelle

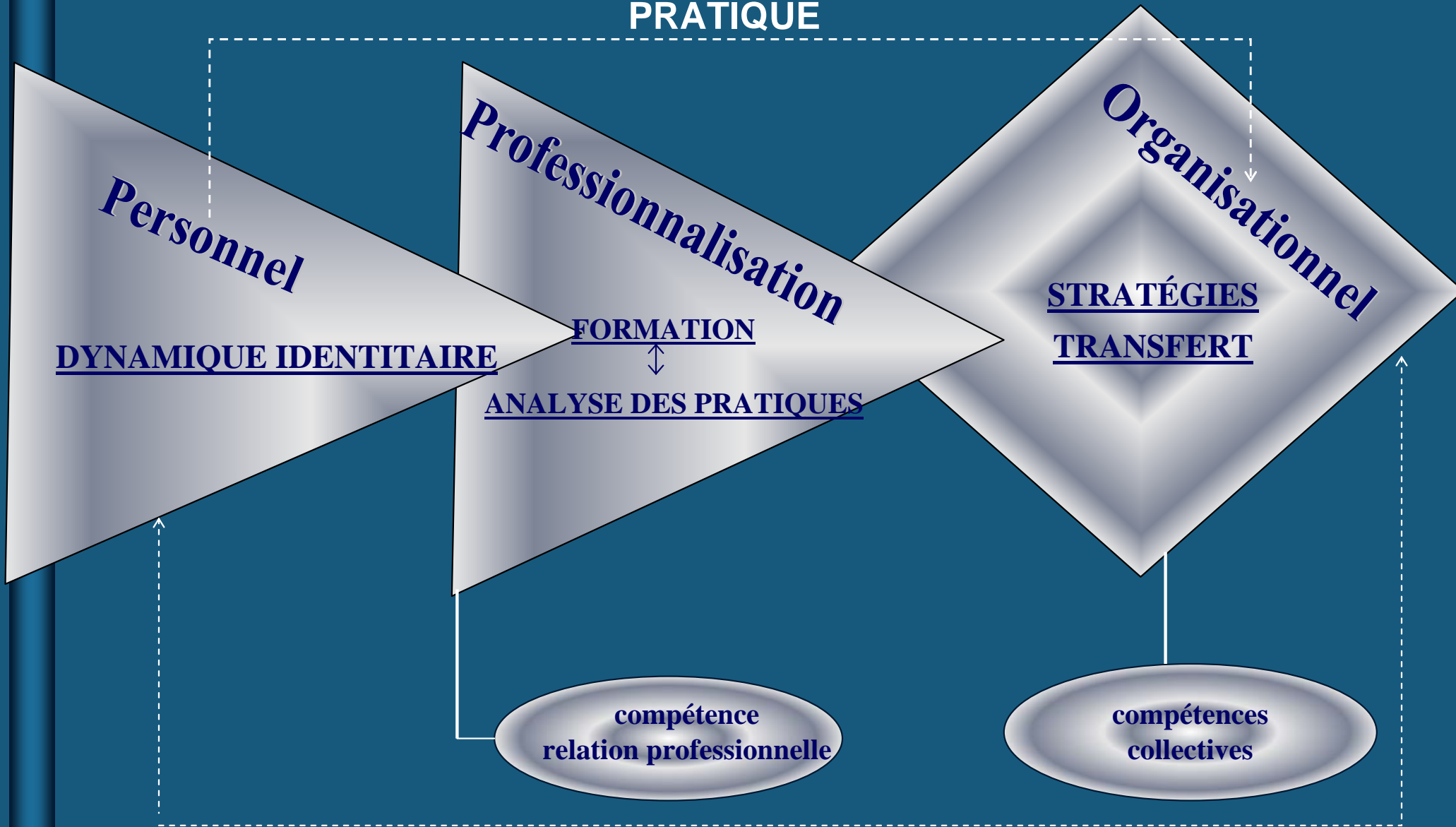
# DOCUMENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE

## 4 Démarches consultatives

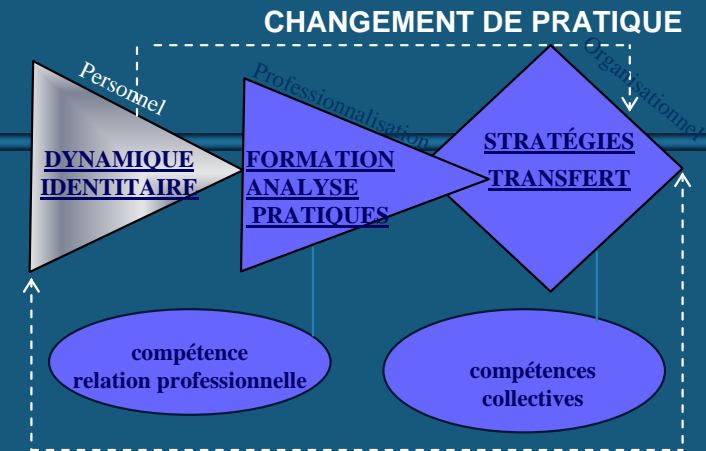
- ✓ **Cadre de référence relation partenariales** 2002-2003
- ✓ **Évaluation relations partenariales** Janvier 2005
- ✓ **« Focus group » travailleurs sociaux** Février 2005
- ✓ **Conseil Québécois d'Agrément** Avril 2005
  - Respect 88,96%
  - Fiabilité 86,55%
  - Soutien 84,33%
  - Communication 85,2%
  - Implication 87,52%

# SCHÉMA INTÉGRATEUR

## STRATÉGIES IDENTITAIRES ET PROCESSUS DE CHANGEMENT DE PRATIQUE



# RÉFLEXIONS APPUYANT LE SCHÉMA INTÉGRATEUR



## Dynamique identitaire

- Une recherche de stratégies de réalisation et d'ajustement entre le maintenant et le souhaité...
- ...qui vise à être en harmonie avec le projet de changement (diminuer les écarts, les tensions)
- Le projet et les stratégies mises en place pour le réaliser sont les indicateurs de la dynamique identitaire selon la typologie suivante:
  - ✓ Transformation identitaire
  - ✓ Entretien identitaire
  - ✓ Préservation identitaire
  - ✓ Confirmation identitaire
  - ✓ Reconstruction identitaire
  - ✓ Redéfinition identitaire

### Dynamique identitaire

- Notion de projet
- Adéquation à soi
- Rapport à l'autre
  - Recherche d'appartenance
  - Processus de transformation
- Champs d'investissement
- Stratégies identitaires

(Kaddouri, M. 2000)

# Tensions identitaires



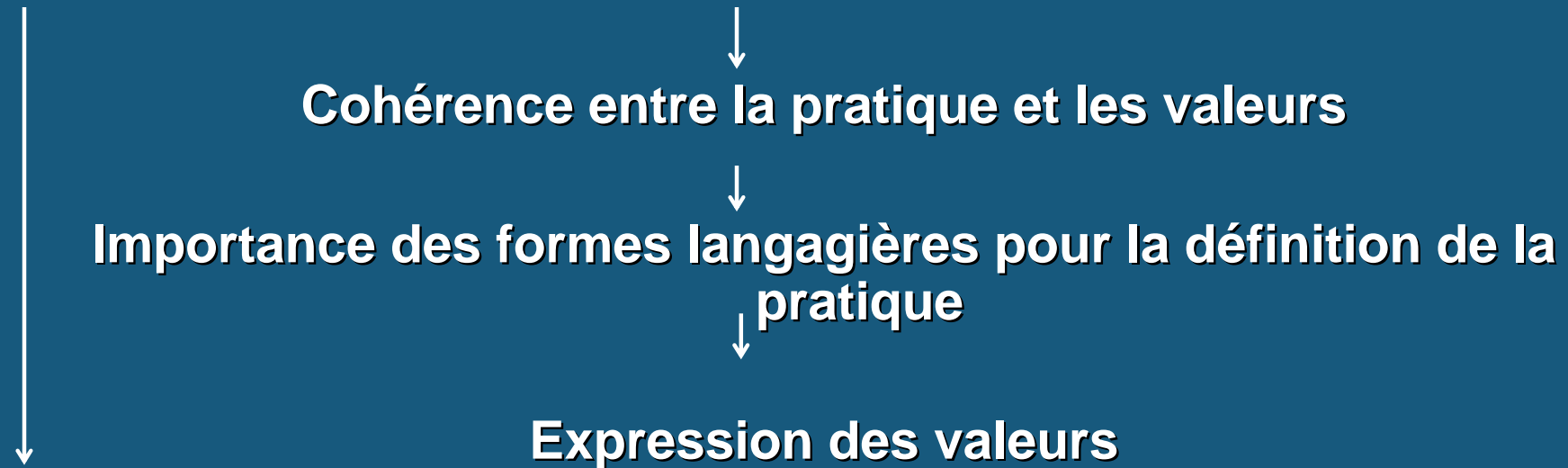
Stratégies identitaires : pour recherche de cohérence



Identité pour soi + Identité pour autrui

- Transformation:**
  - ▶ Acquisition d'une nouvelle identité
  - ▶ Abandon de l'identité actuelle vécue avec insatisfaction
- Entretien:**
  - ▶ D'une dynamique satisfaisante
- Préservation:**
  - ▶ Menace à une dynamique satisfaisante
- Confirmation:**
  - ▶ Reconnaissance par autrui, organisation
- Reconstruction:**
  - ▶ Fragilité identitaire
  - ▶ Restauration de l'estime de soi
- Redéfinition:**
  - ▶ Dynamique floue
  - ▶ Nouvelle définition de soi

## La dynamique identitaire du travailleur social :



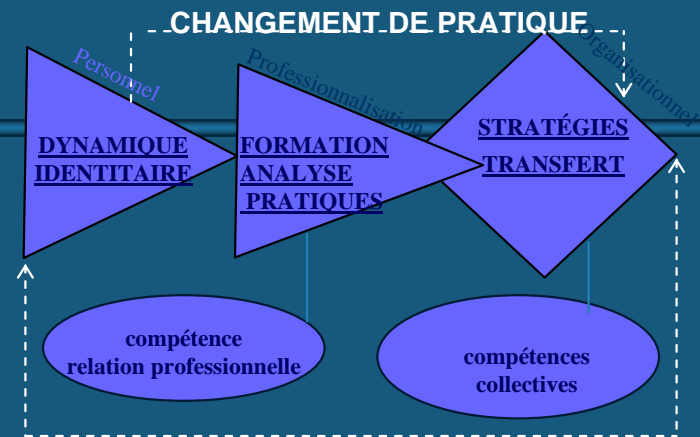
## Basée sur la relation aux usagers:

### 4 stratégies:

- Posture de lutte
- Relation à l'utilisateur
- Confrontation interne-externe
- L'expertise

(Ancia, A., Brocal, R. 2002)

# Changement de pratique

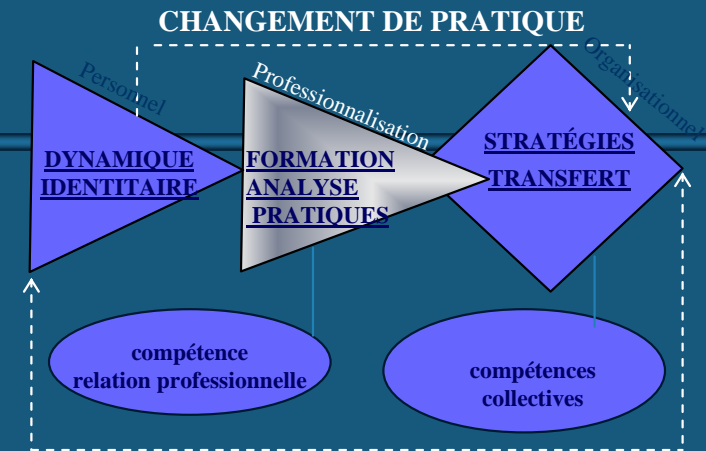


- Processus de transformation, contextualisé dans une situation de travail actuel en relation avec des partenaires et en lien avec un projet...
- ... qui peut aboutir à l'apprentissage de d'autres compétences et attitudes.

(Charlier, E., Donnay, J. 2000)



# La professionnalisation



- Un parcours de professionnalisation qui fait référence à l'ouverture aux différentes possibilités d'apprentissage tant par de nouveaux défis professionnels que par la capacité à faire une réflexion sur ses apprentissages et ses résultats dans l'action...
- ... qui réfère à une certaine vision de l'identité professionnelle
- ... qui comporte un sens pour la personne et l'entreprise

(LeBoterf, G. 2003)

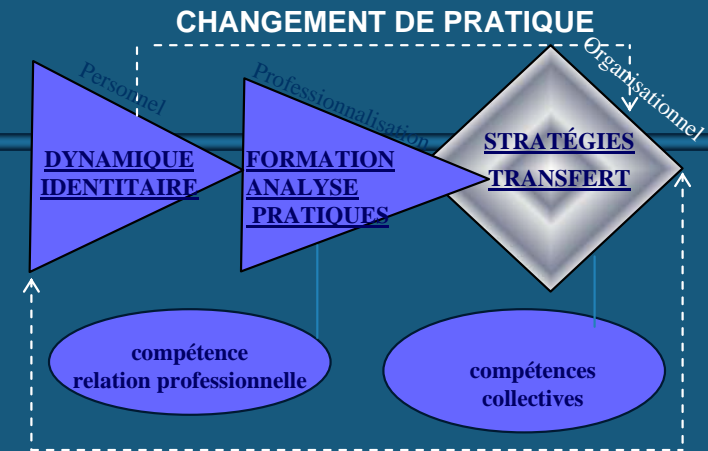
Processus et stratégies de développement de compétences par:  
Formation  
Analyse des pratiques

# Stratégies de transfert

## Les principaux facteurs:

- Les caractéristiques de l'apprenant (habiletés cognitives, motivation, attitudes...)
- Les conditions de la pratique de l'apprenant
- Engagement de l'organisation et de la personne à définir des objectifs d'apprentissage réalistes
- Reconnaissance concrète des compétences souhaitées
- Qualifications
- Critères de performance et leur réévaluation
- Évaluation et assurance que l'apprenant possède: les savoirs initiaux requis pour apprendre et transférer dans l'action

(Haccoun, R., Saks, M.A. 2004)

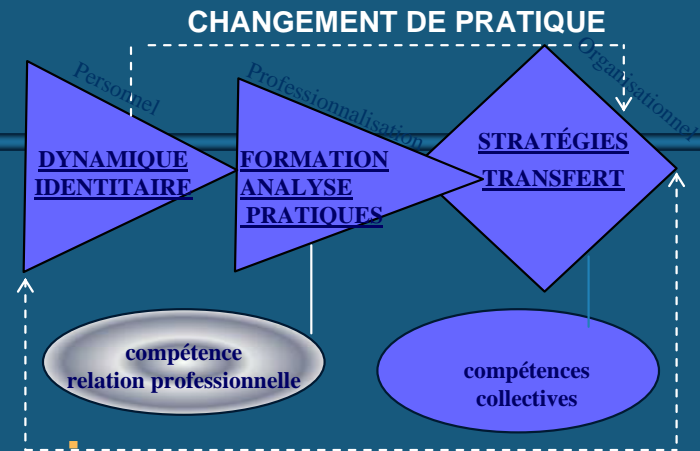


## Stratégies de transfert

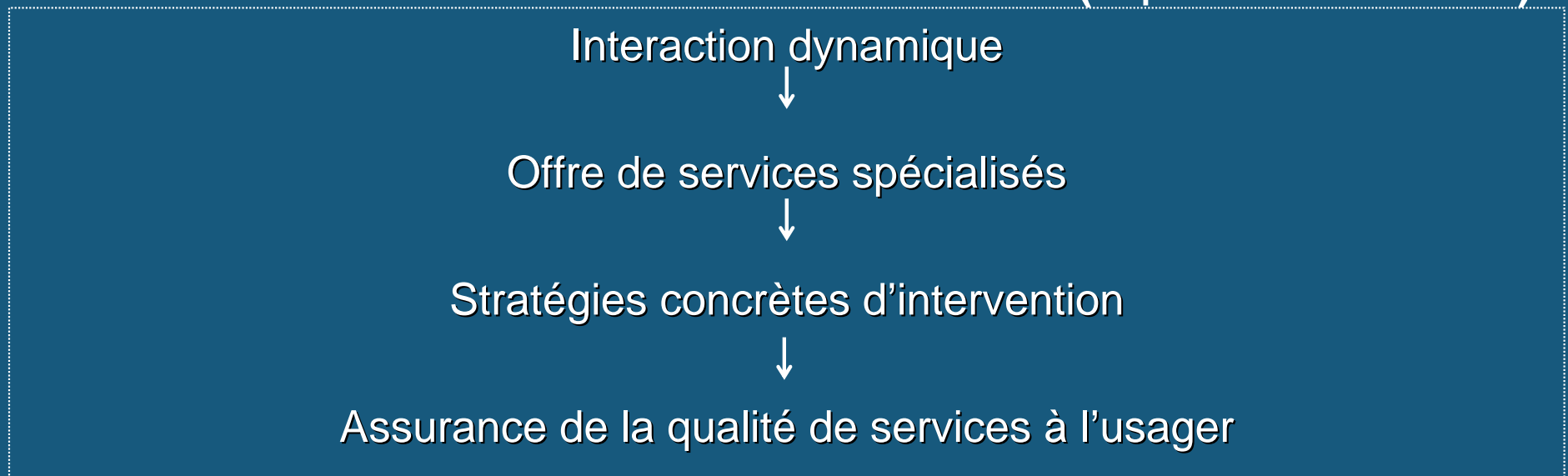
Un système favorisant l'émergence de la nouvelle action performante

# La relation professionnelle

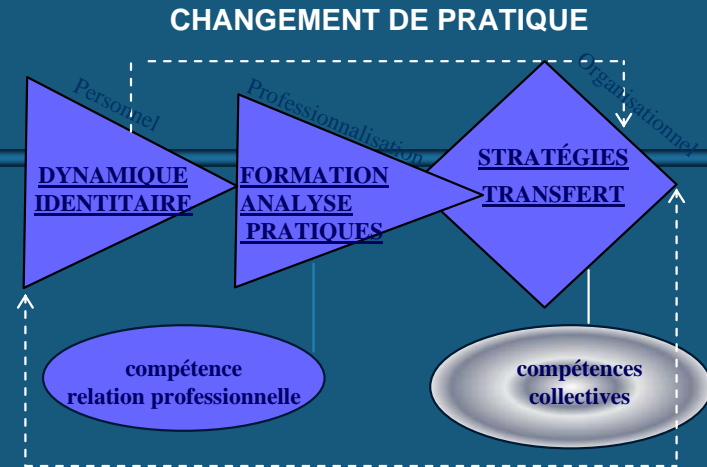
**Un système de communication ayant un but déterminé, un diagnostic, une compréhension commune de la situation une prise de décision à partir des valeurs et des capacités d'agir de l'autre, dans un cadre précis.**



(inspiré de Yves St-Arnaud)



# Les compétences collectives



La compétence collective fait allusion à la qualité des interactions entre les compétences des individus pour un agir collectif pertinent et performant, proportionnel à l'utilisation en complémentarité des compétences individuelles

(Payette, A. et Champagne, C. 2005)

# Les compétences collectives

## Vouloir interagir

- ↳ Donner du sens
- ↳ Sentiment d'auto-efficacité
- ↳ Contexte incitatif
- ↳ Feedback



## Savoir interagir

- ↳ Situations professionnalisantes
- ↳ Analyse des pratiques
- ↳ Accompagnement individualisé

## Pouvoir interagir

- ↳ Organisation du travail
- ↳ Attributions
- ↳ Conditions
- ↳ Ressources-réseaux

## Définition d'un projet de contribution – Travail d'équipe :

- ↳ Émergence de l'interaction des compétences
- ↳ De la qualité de la coopération

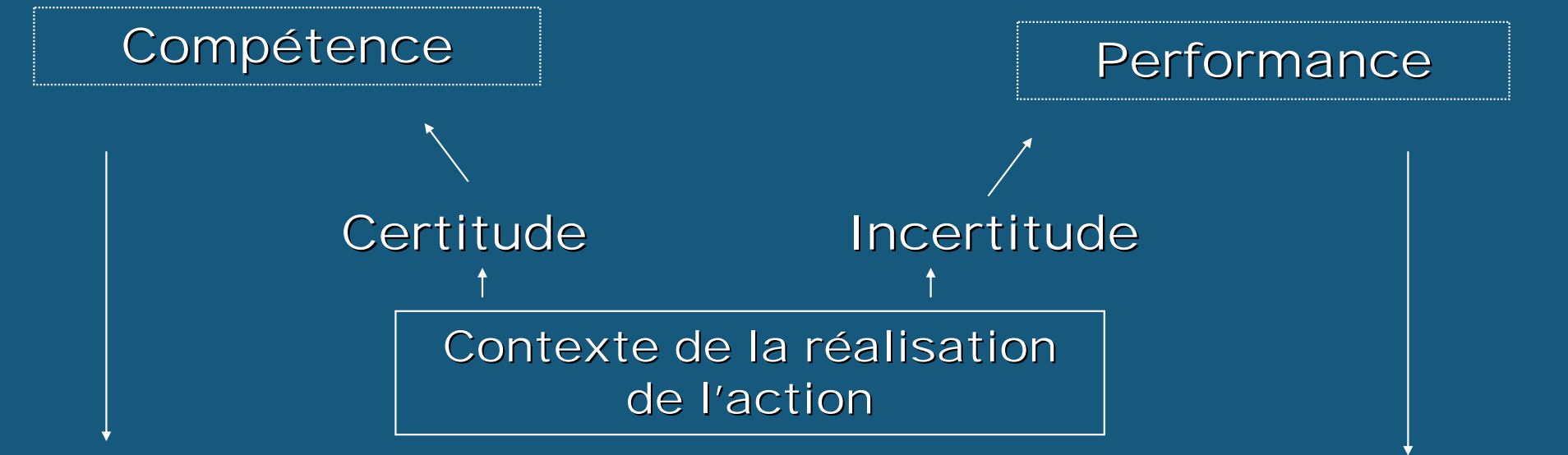
- Quelles sont les principales coopérations clés?
- Les conditions facilitantes?
  - Créer un environnement où la personne peut réellement influencer
  - Définir le périmètre de responsabilité des équipes

### AUDIT DE COHÉRENCE

- ↳ Comment les personnes agissent avec compétence et imputabilité pour une performance ciblée?

# LE CHANGEMENT

Compétence → Performance



Action de compétence:

Un résultat positif dans un contexte de certitude

Action de performance:

Un résultat positif dans un contexte d'incertitude

Action d'incompétence:

Un résultat négatif dans un contexte d'incertitude dominant

**DÉFI:** Maintien du résultat positif en dépit du contexte dominant de changement, source et aboutissement dans l'incertitude

# PISTES DE SOLUTIONS

---



**PROPOSITIONS DU  
PROGRAMME D' ACTIONS**



## Dynamique identitaire

## Professionalisme

## Transfert

*Recherche de stratégies de réalisation et d'ajustement entre le maintenant et le souhaité (diminuer les écarts, les tensions)*

*Processus et stratégies de développement de compétences*

*Système favorisant l'émergence de la nouvelle action performante*

### *Individuellement*

- Démarche d'identification des stratégies déployées
- Identification de son projet à l'intérieur du changement de pratique proposé
- Élaboration d'un plan d'accompagnement individuel

### *Collectivement*

- Identification du projet d'équipe
- Identification des objectifs de l'équipe
- Démarche de conscientisation de la dynamique d'équipe

### *Formation:*

- Réflexion théorique concernant la relation professionnelle
- Réflexion sur les nouveaux paradigmes
- Détermination des incidents critiques de la relation professionnelle

### *Analyse des pratiques:*

- Implantation de groupes d'analyse des pratiques
- Réflexions sur la pratique professionnelle, les perspectives, les possibilités de développement

compétence  
relation professionnelle

### *Liens avec le processus d'évaluation du rendement*

- Identifier les compétences
  - ✓ Relation professionnelle
  - ✓ Collectives

### *Liens entre les groupes d'analyse de pratiques et les gestionnaires des équipes de base*

- Identification de mandats favorisant l'émergence de nouvelles pratiques

### *Modélisation des savoirs*

- Comité d'experts pour la réalisation d'un répertoire des meilleures pratiques reconnues

compétences  
collectives

**« Une bonne gestion de soi est le facteur clé de la réussite de l'individu comme de l'entreprise. »**

(De Gaulejac, Vincent 2005)