

Sous la direction de
Daniel Boisvert

L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

Modèles et pratiques



Presses de l'Université du Québec

**L'AUTONOMIE
DES ÉQUIPES
D'INTERVENTION
COMMUNAUTAIRE**
Modèles et pratiques

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : secretariat@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

GM DIFFUSION SA

Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse

Téléphone : 021 803 26 26

Télécopieur : 021 803 26 29



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels.

L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

Modèles et pratiques

Sous la direction de
Daniel Boisvert

2000



Presses de l'Université du Québec
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : modèles et pratiques

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1112-X

1. Service social – Travail en équipe. 2. Service social communautaire.
3. Équipes autonomes (Sociologie du travail). 4. Organisation du travail.
5. Gestion des conflits. 6. Service social – Travail en équipe – Québec (Province).
I. Boisvert, Daniel, 1950- .

HV45.A97 2000

361.4

C00-941556-4

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.



Nous remercions le Conseil des arts du Canada
de l'aide accordée à notre programme de publication.

Révision linguistique : LE GRAPHE ENR.

Mise en pages : TYPO LITHO COMPOSITION INC.

Conception graphique : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2000 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2000 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 2000

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

Avant-propos

Ce livre constitue l'expression de constats et de réflexions sur le développement de l'autonomie des équipes telle qu'expérimentée dans certains établissements de réadaptation et de services à la jeunesse, plus spécifiquement dans les régions de la Mauricie-Centre-du-Québec et de Montréal. Il est donc le fruit d'une participation active de plusieurs auteurs désireux de faire connaître leurs réflexions à la suite de leur démarche vicariante. Ces auteurs ont beaucoup de mérite, car ils sont des pionniers dans leur domaine d'intervention. Ils n'ont pas hésité devant l'inconnu de nouvelles pratiques sociales et se sont astreints à l'écriture bien que plusieurs d'entre eux n'en fassent pas leur principale occupation. Dans ce contexte, il faut reconnaître qu'ils sont fort audacieux à plus d'un titre. Ils tracent ce qui sera probablement l'avenir de notre organisation du travail dans le domaine social.

Toutes les expériences de développement d'autonomie n'ont pas été aussi fructueuses les unes que les autres. Certaines ont été des succès dès les premiers instants, d'autres porteront leurs fruits dans quelques années seulement. Toutefois, chacune présente des qualités pédagogiques suffisantes pour livrer des enseignements à ceux et à celles qui veulent bien voir ce que sera demain à partir des réalisations d'aujourd'hui. Les actions actuelles ne doivent-elles pas aussi constituer un banc d'essai pour tester l'avenir de nos organisations et tendre vers une plus grande qualité de services ?

Un tel projet d'écriture de groupe demande également un soutien logistique important. Qu'il nous soit permis de souligner l'excellent travail de trois collaboratrices qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour la réalisation de cet ouvrage. Merci à mesdames Caroline Martel et Fanny Houle, étudiantes en communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières et à madame Valérie Oushala, secrétaire de direction au Village n° 1 Reine Fabiola de Belgique.

Merci également à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué à expérimenter certains processus et à fournir des informations précieuses sur le développement de l'autonomie des équipes.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude aux établissements suivants qui, par leur soutien financier, ont permis cette quête de connaissance : le Centre de services en déficience intellectuelle Mauricie–Centre-du-Québec, les Services de réadaptation l'Intégrale et le Centre de réadaptation La Triade.

Daniel Boisvert

Par la rédaction de cet ouvrage, les coauteurs veulent contribuer au développement des pratiques professionnelles d'intervention communautaire auprès des personnes en situation de vulnérabilité sociale. Il s'agit ici, notamment, de personnes qui présentent une déficience intellectuelle ou de jeunes en difficulté d'adaptation.

Toutefois, les coauteurs désirent assurer davantage leur contribution à la qualité des services à ces personnes. Ils ont d'un commun accord et avec beaucoup de plaisir décidé de créer une bourse destinée à des étudiants ou à des étudiantes en communication sociale qui désireraient réaliser un projet améliorant la qualité de vie des personnes menacées de dévalorisation sociale. Dans cette perspective, ils ont demandé aux Presses de l'Université du Québec de verser leurs redevances à la Fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Table des matières

AVANT-PROPOS	VII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
LA NATURE DES ÉQUIPES AUTONOMES D'INTERVENTION	9
<i>Daniel Boisvert</i>	
Introduction.....	11
1. D'un modèle d'équipe unidisciplinaire à un modèle transdisciplinaire	14
1.1. Équipe unidisciplinaire	14
1.2. Équipe interdisciplinaire	16
1.3. Équipe transdisciplinaire.....	16
2. Les caractéristiques des équipes autonomes d'intervention	18
2.1. Objectifs communs	20
2.2. Entraide et complémentarité.....	21
2.3. Membership.....	22
2.4. Structure de l'équipe.....	24
2.5. Taille de l'équipe.....	26
3. Les fonctions de l'équipe	27
4. L'autorité dans l'équipe.....	29
Conclusion	30
Références.....	35

CHAPITRE 2

MOBILISATION DE L'ÉQUIPE AUTOUR D'UN PROJET 37*Louise Charette*

Introduction.....	39
1. Trois types d'équipes.....	39
1.1. Équipes traditionnelles.....	40
1.2. Équipes responsabilisées et acquisition d'autonomie	42
1.2.1. Équipes responsabilisées.....	42
1.2.2. Acquisition de l'autonomie.....	43
1.3. Équipes de projet	45
2. Gestion de projet	46
2.1. Qu'est-ce qu'un projet ?.....	47
2.1.1. Projets mous	48
2.2. Qu'est-ce que la gestion de projet ?.....	49
2.3. Cycle de la gestion de projet	50
2.4. Guide méthodologique de la gestion de projet.....	53
2.4.1. Situation et formulation du projet.....	53
2.5. Les acteurs et leurs rôles	55
2.5.1. Le chef du projet.....	55
2.5.2. Les cadres.....	56
2.5.3. Les membres et l'équipe	57
2.5.4. Les autres acteurs.....	58
2.6. Effets	58
2.6.1. Effet de mobilisation	58
2.6.2. Effet de structuration.....	58
2.6.3. Effet d'apprentissage.....	59
2.6.4. Effet de découverte des ressources.....	59
2.6.5. Effet d'évolution.....	59
2.7. Résistances	60
2.7.1. Organisation.....	60
2.7.2. Gestionnaires.....	61
2.7.3. Travailleurs	62
2.7.4. Syndicats.....	63
2.8. Conditions de réussite des projets d'équipe.....	63
Conclusion	65
Questionnaire.....	66
Références.....	67

CHAPITRE 3

**LE PROCESSUS DE SUPERVISION EN GROUPE : SOUTENIR
LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES D'INTERVENTION
ET D'ACCOMPAGNEMENT** 69*Jean-Pierre Gagnier et Martin Bigras*

Introduction.....	71
1. Pratiques en mutation.....	72
2. Supervision et développement des nouvelles pratiques.....	73
2.1. Signification générale de la supervision.....	73
2.2. Modes de supervision.....	74
2.2.1. Supervision individuelle.....	74
2.2.2. Supervision en groupe.....	74
2.3. Aider l'équipe d'intervention dans l'exercice de sa finalité.....	75
2.4. Diminuer les risques de dépendance.....	76
2.5. Exposer les participants à un registre plus large de situations.....	76
2.6. Augmenter la qualité, la quantité et la diversité des rétroactions.....	77
3. Faciliter l'apprentissage mutuel de l'interdisciplinarité et du partenariat.....	78
3.1. Interdisciplinarité.....	78
3.2. Exigences du partenariat.....	79
4. Économie de temps et diminution des coûts.....	80
5. Supervision en groupe: quelques écueils possibles.....	81
Conclusion.....	81
Questionnaire.....	83
Références.....	84

CHAPITRE 4

**LE SOUTIEN À L'IMPLANTATION D'ÉQUIPES
RESPONSABILISÉES**..... 87*Serge Beauchamp*

Intoduction.....	89
1. Contexte organisationnel.....	89

1.1. Présentation de l'organisation.....	90
1.1.1. Origine.....	90
1.1.2. Clientèle.....	90
1.1.3. Ressources humaines.....	90
1.2. Projet d'entreprise.....	91
1.2.1. Contexte.....	91
1.2.2. Vision.....	91
2. Mesures d'appui à l'implantation des équipes responsabilisées	92
2.1. Principes organisateurs.....	92
2.2. Conditions de succès.....	92
2.3. Mesures de soutien.....	94
2.4. Transformation du rôle des cadres.....	95
2.5. Notion de responsabilisation.....	96
2.6. Communication et système d'information.....	99
2.7. Formation.....	101
Conclusion.....	103
Références.....	104
CHAPITRE 5	
LA FORMATION COMME SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT	
DE L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES	
<i>Jacques Labrèche</i>	107
Introduction.....	109
1. Une stratégie de formation axée sur les assises de l'équipe d'intervention communautaire et sur ses deux grandes fonctions.....	110
2. Quelques notions théoriques sur la formation.....	114
2.1. La formation comme élément stratégique.....	115
2.2. Au-delà des modèles traditionnels.....	116
3. Exemple de démarche soutenue par une politique de formation.....	118
4. Principes directeurs.....	120
5. Détermination des différents types et contenus de formation..	121
6. Planification de la formation en deux volets.....	123
6.1. Volet 1: Le soutien aux agents de changement.....	124

6.2. Volet 2: La formation donnée aux équipes d'intervention communautaire	128
Conclusion	131
Questionnaire.....	133
Références.....	135
CHAPITRE 6	
LA MOTIVATION DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL SEMI-AUTONOMES : IMPLICATIONS POUR LE LEADER.....	
<i>Paule Miquelon et Stéphane Perreault</i>	
Introduction.....	139
1. Définir le leadership	140
2. Qu'est-ce que la motivation ?	141
2.1. Motivation intrinsèque	141
2.2. Motivation extrinsèque.....	141
2.3. Amotivation	142
3. Un modèle motivationnel de la relation chef d'équipe-membre de l'équipe.....	143
3.1. Leader et médiateur de la motivation	143
3.2. Conséquences de la motivation	146
4. La motivation sur le plan collectif	148
4.1. Qu'est-ce que la motivation d'un groupe de travail?	148
4.2. Leader et médiateur de la motivation du groupe.....	150
4.3. Compétence collective du groupe.....	151
4.4. Autonomie du groupe	152
4.5. Cohésion du groupe	152
4.6. Conséquence de la motivation collective : la productivité d'un groupe de travail	153
4.7. Influence rétroactive de la performance sur les déterminants de la motivation.....	154
Conclusion	155
Références.....	157

CHAPITRE 7

**LA VISION COMME PARADIGME D'UNE ORGANISATION
EN CHANGEMENT** 161*Jean-Pierre Aumont, Claude Campeau, Renée Voisard et
Louis-Marie Marsan*

Introduction	163
1. Bref rappel historique	164
2. Déterminer ce qui permet un changement réel	166
3. La communauté comme principal déterminant de la qualité de vie	168
4. La transparence pour soutenir la participation	171
5. L'approche client comme point de départ du système de gestion	174
6. Le dialogue à la base de la gestion quotidienne	177
7. La conception systémique de la gestion pour mieux comprendre la réalité	178
8. Structure et culture organisationnelle.....	180
Conclusion	184
Questionnaire.....	186
Références.....	189

CHAPITRE 8

**ÉQUIPES SEMI-AUTONOMES EN MILIEU MULTICULTUREL :
L'EXPÉRIENCE DE L'ÉQUIPE DU TERRITOIRE DE
MONTRÉAL-NORD** 191*Louis-Marie Marsan*

Introduction	193
1. Dans un milieu urbain multiculturel.....	193
2. De l'enfance au troisième âge	195
3. Structure de service et modèle de gestion du territoire de Montréal-Nord	197
4. Rôles et fonctions des chefs de service	199
4.1. Supervision individuelle.....	204
4.2. Supervision de groupe	204

5. Intervenants et équipes de territoire autonomes sur le plan clinique	206
6. Grandes étapes du processus d'implantation d'équipes par territoire	209
7. Information fluide	211
8. Consultation du personnel : un élément important de la gestion.....	212
9. Balises animées au quotidien pour les gestionnaires	213
10. Reconnaissance	214
11. Avantages et limites du modèle de l'équipe semi-autonome de travail.....	215
12. Prochains défis.....	217
Questionnaire.....	218
Références.....	219
 CHAPITRE 9	
COMMUNIQUER DANS LES ÉQUIPES : ART, SCIENCE ET MÉTHODE	221
<i>Daniel Boisvert et Paul-Antoine Ouellet</i>	
1. Nécessité de la communication !	223
1.1. Communication et information	226
2. La communication comme processus efficace de gestion et de changement	228
2.1. Communication et processus de gestion	228
2.1.1. Communication instrumentale	228
2.1.2. Communication consommatoire.....	229
2.1.3. Communication incidente.....	230
2.2. Communication comme outil efficace de changement dans l'équipe.....	231
2.2.1. Fonctions de la communication dans le changement.....	232
3. Quelques secrets de réussite.....	233
3.1. Attitudes positives	233
3.2. Éviter l'étroitesse de la pensée de groupe.....	234
3.3. Rechercher le consensus.....	236
3.4. Tenir des réunions efficaces.....	238

3.4.1. Quand se réunir?.....	239
3.4.2. Pourquoi tenir des réunions?.....	239
3.4.3. Comment tenir une réunion?.....	239
3.5. Se donner des processus de résolution de problèmes et de prise de décision efficaces.....	242
Conclusion	246
Références.....	247
 CHAPITRE 10	
LE CONFLIT DANS LES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES : SA NAISSANCE ET SA GESTION.....	249
<i>Charles Paré, Ghyslain Parent et Paul-Antoine Ouellet</i>	
Introduction.....	251
1. Pour une définition du concept « conflit »	254
2. Continuum permettant de situer le conflit	256
3. Motifs à l'origine d'un conflit.....	258
Évaluation des polluants conflictuels de mon équipe.....	260
4. Types de conflits	261
5. Dynamique de la naissance du conflit	263
5.1. Quelques conséquences au conflit destructeur.....	264
6. Résolution d'un conflit	265
6.1. Utilisation d'une tierce personne dans la résolution d'un conflit	266
6.2. Pièges à la négociation.....	267
7. Formation des gestionnaires à la résolution des conflits.....	268
7.1. Comment encourager le conflit constructif?.....	270
8. Trois formes de résolution des conflits.....	271
8.1. Les stratégies de résolution des conflits	272
9. Gestion des conflits dans et par l'équipe autogérée.....	275
Conclusion	282
Références.....	283
CONCLUSION	285

Liste des figures et tableaux

Chapitre 1

Figure 1 : Représentation des équipes d'intervention	17
Tableau 1 : Principaux motifs d'utilisation des équipes autonomes.....	13
Tableau 2 : Principales composantes des diverses équipes d'intervention	15
Tableau 3 : Divers aspects de la participation en équipe.....	21
Tableau 4 : Caractéristiques des motivations relatives au membership	24
Tableau 5 : Rôles dans l'équipe.....	25
Tableau 6 : Questions typiques du leader aux membres de l'équipe.....	26
Tableau 7 : Dix commandements pour le maintien de l'autonomie des équipes	31

Chapitre 2

Figure 1 : Degré d'autonomie dans les équipes	44
Tableau 1 : Quatre équipes, quatre projets.....	49
Tableau 2 : Synthèse des étapes du cycle de gestion de projet.....	52
Tableau 3 : Fonctions attribuées au chef de projet.....	56
Tableau 4 : Équipes traditionnelles et équipes responsabilisées ...	57

Chapitre 4

Figure 1 : Approche comparative des modes de fonctionnement d'équipe	98
Figure 2 : Cadre de référence pour la prise de décision	100

Tableau 1: Matrice de délégation.....	96
Tableau 2: Sujets de formation continue.....	102

Chapitre 5

Figure 1: Représentation systémique du travail de l'équipe	111
Figure 2: Grandes fonctions de l'équipe: un processus intégré et systémique	112
Figure 3: Assises du CSDI MCQ pour la formation données aux équipes d'intervention communautaire	119
Figure 4: Principes directeurs et déterminants des contenus de formation des équipes d'intervention communautaire	122
Figure 5: Triangle de la mobilisation.....	125
Tableau 1: Synthèse des méthodes et moyens de formation	117
Tableau 2: Formation donnée aux équipes d'intervention communautaire	129
Tableau 3: Contenu type de chacun des blocs de formation destinés aux équipes d'intervention communautaire	130

Chapitre 6

Figure 1: Impact du leader sur les médiateurs et les conséquences de la motivation.....	144
Figure 2: Modèle motivationnel de la relation leader/groupe de travail.....	150

Chapitre 7

Figure 1: Modèle de gestion	176
Figure 2: Organigramme dynamique de l'organisation.....	179
Tableau 1: Quelques dates importantes	164
Tableau 2: Caractéristiques comparées des modes d'organisation de 1995 et de 1997	169
Tableau 3: Le partenariat: un incontournable pour soutenir l'action.....	172
Tableau 4: Sept paradigmes.....	181
Tableau 5: Mission et objectifs généraux.....	182

Chapitre 8

Figure 1 : Rôles du gestionnaire	201
Figure 2 : Rôles de l'intervenant	208
Tableau 1 : Lieux de naissance des immigrants.....	194
Tableau 2 : Personnes ayant déclaré une langue seconde	194
Tableau 3 : Services socioprofessionnels	196
Tableau 4 : Services de type résidentiel	196
Tableau 5 : Services support à la personne et à son réseau	197
Tableau 6 : Personnel.....	198
Tableau 7 : Mobiliser son équipe	200
Tableau 8 : Rencontres.....	205
Tableau 9 : Implication du personnel	207

Chapitre 9

Figure 1 : Interaction de la fonction communication et de divers déterminants de performance de l'équipe.....	224
Figure 2 : Effets des trois formes de communication sur la mobilisation et la cohésion d'équipe.....	231
Figure 3 : Éléments stratégiques du changement dans l'équipe.....	233
Figure 4 : Éléments du contexte qui influent sur le processus de prise de décision	244
Figure 5 : Modèle multistade de l'influence des barrières sur la résolution de problèmes.....	245
Tableau 1 : Catégories de communication selon Jack Gibb.....	234
Tableau 2 : Indicateurs des deux modes de pensée de groupe, comparativement au groupe normal	235
Tableau 3 : Les styles de décision selon Vroom et Yetton (1973)	243

Chapitre 10

Tableau 1 : Étapes de la dégradation du climat de travail.....	256
Tableau 2 : Styles de réactions aux conflits	266

Introduction

Les écrits portant sur le développement de l'autonomie des équipes foisonnent dans les écrits américains et européens. La lecture d'excellentes recensions d'écrits, réalisées par Roy *et al.* (1998), par Orsburn *et al.* (1990) et par Wellins *et al.* (1990), nous convainc rapidement de l'importance qu'il nous faut accorder à ce phénomène dans le monde du travail. D'ailleurs, au Québec, plusieurs projets ont vu le jour depuis une dizaine d'années.

Tous ces écrits mettent en évidence deux obstacles majeurs dans la compréhension de ce concept. D'abord, il faut bien reconnaître que l'autonomie souffre du syndrome de la tour de Babel. Le terme « autonomie » est utilisé dans différents cadres de référence, ce qui a pour effet de lui faire porter diverses significations, souvent contradictoires.

Il faut aussi constater que l'autonomie a été assimilée rapidement au langage commun dans les milieux de travail et qu'elle a pris la couleur des résultats, tantôt heureux, tantôt malheureux, des diverses expériences vécues dans le cadre du développement de l'autonomie au travail.

Quoi qu'il en soit, l'une des raisons majeures qui obscurcit ce concept est certainement qu'il se trouve obligatoirement associé au changement profond de la conception de l'organisation du travail et que ce changement fait peur pour plusieurs raisons. Il remet en question le partage du pouvoir, redéfinit les rôles des gestionnaires et responsabilise les employés à l'égard de leurs propres actions. Ces quelques raisons expliquent que l'on se méfie souvent de ce terme si l'on n'a pas vraiment compris les bienfaits que procure l'autonomie au développement des ressources humaines de l'organisation et à la qualité des services. En ce sens, comme le montre le premier chapitre, nous pouvons affirmer que le développement de l'autonomie des équipes a des effets positifs.

Le mot autonomie, du grec *autos* (soi) et *nomos* (règle), s'applique, au sens premier du terme, à quelqu'un qui se régit par ses propres lois. Dans le cas d'une équipe en quête d'autonomie, ce mot signifie premièrement que

l'équipe démontre des comportements qui sont la résultante de leur propre volonté sans influence externe induite. C'est le passage d'une zone de dépendance à une zone d'indépendance à partir de laquelle il sera possible à l'équipe de créer des liens d'interdépendance. Ces comportements autonomes seront perceptibles autant dans le domaine de la gestion interne de l'équipe ou de la prestation des services à la clientèle que dans le maintien des liens avec ses environnements externes.

Une deuxième caractéristique des équipes autonomes est la capacité d'autorégulation dont peut faire preuve l'équipe, c'est-à-dire l'habileté de celle-ci à définir les composantes des situations se présentant à elle, à les évaluer et à s'organiser pour répondre aux impératifs de cette situation. L'autorégulation implique donc des habiletés d'autogestion, de résolution de problèmes et d'auto-apprentissage.

La troisième caractéristique est liée au degré d'*empowerment* de l'équipe, particulièrement en ce qui a trait à la gestion de ses activités et de ses ressources. L'*empowerment* se manifeste par l'actualisation des décisions importantes pour l'équipe, surtout lorsque les membres de l'équipe ont l'intime conviction qu'ils exercent un contrôle satisfaisant sur les événements majeurs qui affectent leur vie de groupe. De même, les membres ont le sentiment qu'ils possèdent, comme groupe, les compétences et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

La quatrième caractéristique est liée à la capacité de l'équipe à tirer profit de ses expériences, à pallier les faiblesses individuelles et collectives, tout en misant sur les forces de chacun. Si l'on se reporte au domaine de la psychologie individuelle, c'est ce que Maslow appelle l'auto-actualisation, échelon le plus élevé dans sa taxonomie des besoins humains.

Définir les déterminants de la performance

En fait, le développement des équipes de travail autonomes pourrait être réussi davantage si les gestionnaires et les autres participants définissaient plus précisément les facteurs qui influencent les résultats de ces équipes de travail. Qui plus est, la performance de l'équipe, c'est-à-dire le travail d'équipe efficace et efficient, n'est pas le seul fait du regroupement de personnes compétentes. À la suite des travaux de synthèse de Beaudin et Savoie (1995), nous sommes en mesure de distinguer six grandes catégories de facteurs, couramment appelés déterminants de performance, qui influencent les résultats des équipes.

Le **nature de l'équipe** correspond à la dimension du groupe de travail, à sa composition (compétences administratives, cliniques, sociales des membres), à son degré d'autonomie par rapport aux autres groupes ainsi qu'à la précision et à la clarté de sa mission.

Le **partage des responsabilités et des tâches** renvoie à l'organisation fonctionnelle du travail de l'équipe, à savoir: le regroupement des

membres autour d'une ou de plusieurs cibles communes, le partage des tâches, la variété des tâches, la définition des tâches et la pertinence des tâches déterminées par rapport à l'objectif à atteindre.

Le déterminant **rendement/productivité** a trait à la qualité des processus de travail de l'équipe (résolution de problèmes, prise de décision, planification, évaluation), à la productivité du groupe dans la réalisation d'une tâche, à la rapidité de production ou d'exécution des décisions, à la capacité de l'équipe à s'approprier la rétroaction pour l'adaptation de ses actions ainsi qu'à tout le système de récompenses qu'elle met en place.

L'**expérience de la vie groupale** permet de mesurer l'engagement des membres à l'égard du groupe, la cohésion de l'équipe et le niveau d'appartenance des participants ainsi que le développement professionnel, personnel et social des membres à travers le cheminement de l'équipe vers l'accomplissement de ses tâches.

Le cinquième déterminant concerne les **interactions avec l'environnement**. Celles-ci correspondent aux facteurs internes et externes qui influencent directement ou indirectement, implicitement ou explicitement le travail de l'équipe et des membres au regard du but à atteindre. Il s'agit, par exemple, de l'entraînement des membres à la tâche, du degré de supervision nécessaire à l'équipe et de la capacité de l'équipe à traiter avec d'autres groupes, ce que la perspective écologique désigne comme la perméabilité des frontières du système.

Enfin, la **pérennité de l'équipe**, sixième catégorie de déterminants, regroupe les indicateurs ayant trait à la capacité de l'équipe à faire face à des situations d'urgence, à s'adapter au changement ou à s'impliquer pour ses membres.

Mutation profonde des équipes d'intervention dans le secteur des services sociaux

Au cours des dernières années, le secteur des services sociaux a connu de profonds bouleversements et a adhéré à de nouvelles valeurs. Ces changements n'ont rien d'éphémère. Bien au contraire, ils correspondent à l'adoption de nouveaux paradigmes sociaux qui remettent en question nos pratiques professionnelles. Rappelons quelques-unes de ces valeurs marquantes :

- la prise en compte des besoins de la personne dans une approche globale ;
- la participation active de l'utilisateur à la planification de ses services ;
- la priorité donnée au milieu de vie naturel des usagers comme lieu d'intervention ;
- les interventions d'adaptation et de réadaptation favorisant l'auto-détermination des usagers ;

- les interventions communautaires menées en partenariat avec les autres acteurs significatifs auprès de la personne, dont ses proches.

L'influence de ces nouveaux rapports avec les usagers affecte profondément nos organisations, petites ou grandes. La désinstitutionnalisation des services et l'intégration sociale des personnes qui présentent une déficience intellectuelle, résultantes bien connues de ces valeurs, ont à leur tour remis en question les organisations à structure pyramidale, où les décisions administratives et stratégiques sont prises au sommet sans les usagers et les partenaires. Les valeurs rattachées au travail ont subi les mêmes mutations. Par leur travail, les employés ont pour mandat d'offrir des services à leur clientèle. Toutefois, leur aspiration, comme le rappelle la Confédération des syndicats nationaux (CSN) dans un document portant sur le travail en équipe et la démocratie au travail, est aussi de développer leur autonomie dans un espace de liberté où s'exercent des droits ainsi que des responsabilités individuelles et collectives (CSN, 1995, p. 41).

Dans ces circonstances, l'organisation du travail doit faire place à une structure plus souple et plus autonome, capable d'interagir avec chacun des environnements physique et social des usagers considérés individuellement. Les équipes travaillant auprès des usagers participent davantage aux décisions relatives à leur fonctionnement et à leurs interventions. Plusieurs organisations souhaitent que s'établissent, de manière consensuelle entre les usagers, les familles, les partenaires et les intervenants, des normes de qualité des services et des indicateurs de résultats reconnus. Il est alors évident que ces valeurs et croyances conviennent plus à certains modèles d'équipes d'intervention qu'à d'autres.

En fait, cette démarche s'inscrit dans le courant mondial d'innovation dans l'organisation du travail et dans la qualité des services auprès des catégories de clientèle qui ont de grands besoins sociaux. Toutes ces démarches ont une caractéristique commune, celle de parier sur l'autonomie des « équipes terrain » en misant sur une plus grande responsabilisation des employés ou sur leur « imputabilité » relativement à la prestation de services.

En somme, toutes ces expériences, par la richesse des constats qu'elles suscitent sur le sujet, permettent maintenant d'envisager la mise en valeur des connaissances acquises au profit de l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. Elles permettent également d'amorcer le débat dans la communauté québécoise.

Dans le premier chapitre du présent ouvrage, nous lançons la réflexion en proposant de définir d'abord les principaux avantages d'une plus grande autonomie des équipes de travail. Dans le domaine des services sociaux, les équipes de travail peuvent posséder différentes caractéristiques selon leur degré d'ouverture professionnelle et leur environnement, ce qui touche les concepts clés de la nature des équipes autonomes dans ce secteur d'activité. C'est ainsi que sera présentée la nécessité d'adhérer aux

objectifs communs de l'équipe, de développer l'entraide et la complémentarité dans les tâches à assumer et de convenir d'une structure aidante qui favorise la participation et la réalisation des activités.

Dans le deuxième chapitre, Louise Charette propose, comme moyen de développement de l'autonomie des équipes, d'inscrire la démarche de changement dans un processus de gestion de projet. En décrivant un guide méthodologique de gestion de projet, l'auteure relève divers avantages à cette méthode : la mobilisation des personnes, l'effet de structuration des actions collectives, l'effet d'apprentissage et la possibilité pour chacun de s'inscrire dans un courant d'amélioration de la qualité.

Le troisième chapitre présente la supervision des équipes d'intervention communautaire dans une perspective de renouvellement des pratiques d'intervention et de recentrage sur le véritable client de l'équipe, c'est-à-dire l'utilisateur. En faisant la distinction entre la supervision individuelle et celle de groupe, Jean-Pierre Gagnier et Martin Bigras indiquent certains paramètres importants pour l'amélioration de ces pratiques : clarifier la finalité, diminuer les risques de dépendance, créer des contextes de réflexion stimulants et augmenter le nombre et la qualité des rétroactions.

Dans le quatrième chapitre, Serge Beauchamp s'intéresse aux mesures de nature à favoriser l'implantation plus harmonieuse des équipes qui sont davantage responsabilisées relativement aux usagers et à leur organisation. L'exemple des Centres jeunesse Mauricie-Centre-du-Québec sert de toile de fond à l'auteur qui aborde les principes organisateurs, les conditions de succès, la transformation du rôle des cadres ainsi que la communication dans les équipes.

Dans le cinquième chapitre, Jacques Labrèche traite de l'importance de la formation dans le développement de l'autonomie des équipes d'intervention communautaire et présente divers projets de formation pour soutenir les membres de l'équipe et les gestionnaires dans ce changement. De plus, l'auteur examine les effets d'une politique organisationnelle de formation sur la démarche de changement dans les équipes de travail.

Le chapitre six présente divers aspects de la motivation en équipe en prenant appui sur les travaux les plus récents dans le domaine de la motivation au travail. Les auteurs Paule Miguelon et Stéphane Perreault proposent également un modèle motivationnel de la relation entre le chef et les membres de l'équipe qui permet la prise en compte de nombreux phénomènes de groupe. Ainsi, ils abordent la compétence collective, l'autonomie des membres, la cohésion de l'équipe et la productivité en relation avec la motivation au travail d'équipe.

Le septième chapitre traite d'un aspect important du développement de l'autonomie des équipes. En effet, les auteurs Jean-Pierre Aumont, Claude Campeau, Renée Voisard et Louis-Marie Marsan posent comme postulat que l'autonomie des équipes est largement tributaire de

l'effort consenti par les dirigeants d'un établissement de services de réadaptation dans la clarification de la mission de l'organisation et l'utilisation des principaux leviers de changement. C'est ainsi que sera présentée une réflexion sur le concept de communauté comme principal déterminant de la qualité des services, conduisant à une approche davantage centrée sur les clients de l'intervention.

Le huitième chapitre de Louis-Marie Marsan donne un exemple d'équipes responsabilisées qui œuvrent dans un contexte social multiculturel. Par l'expérience des équipes d'intervention communautaire du territoire Nord des Services de réadaptation L'Intégrale de Montréal, l'auteur met l'accent sur le nouveau rôle du gestionnaire et sur l'importance de la participation des membres du personnel au projet de leur équipe.

Le chapitre neuf de Daniel Boisvert et Paul-Antoine Ouellet porte sur l'importance de la communication en équipe et sur le rapport de cette dernière avec certaines variables qui déterminent l'efficacité de l'équipe: cohésion, partage des responsabilités, atteinte des objectifs et résolution de conflits. La communication est également considérée comme un processus puissant qui agit sur la gestion de l'équipe et sur l'adaptation au changement, notamment en éduquant, en donnant un sens au développement individuel et collectif et en formant de nouvelles attitudes.

Le dernier chapitre, écrit par Charles Paré, Ghyslain Parent et Paul-Antoine Ouellet porte sur la gestion des conflits dans les équipes autogérées de travail: la nature du conflit, ses origines, les étapes de son développement, ses différentes formes ainsi que sa dynamique. Par ailleurs, quelques conséquences à la présence d'un conflit dans une organisation seront rapportées. Aussi, on traitera dans ce chapitre des modalités de résolution des conflits dans les équipes autogérées et certains pièges à la négociation des conflits seront décrits. De plus, le rôle du gestionnaire sera cerné en matière de gestion des conflits. Seront enfin proposées quelques pistes indiquant comment des équipes autogérées peuvent résoudre des conflits internes ou externes susceptibles de devenir des occasions d'apprentissage et de croissance.

Daniel Boisvert

RÉFÉRENCES

- BEAUDIN, R. et A. SAVOIE (1995). « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, p. 185-201.
- BERGERON, Jean-Louis *et al.* (1998). *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*, Montréal, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail.
- CSN, avec la collaboration de Michel Doré et Lucie Laurin (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*, Montréal, CSN.
- ORSBURN, Jack D. *et al.* (1990). *Self-Directed Work Teams*, New York, The Book Press.
- ROY, Mario, Jean-Charles GUINDON, Jean-Louis BERGERON, Lucie FORTIER et Daniel GIROUX (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Bilans des connaissances*, Montréal, Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec.
- WELLINS, Richard S. *et al.* (1990). *Self-Directed Teams: A Study of Current Practice*, Rapport d'enquête, Pittsburgh, Pennsylvanie.

CHAPITRE

1

La nature des équipes autonomes d'intervention

Daniel Boisvert

*Daniel Boisvert, titulaire d'un doctorat en éducation,
est professeur en communication sociale à l'Université
du Québec à Trois-Rivières.*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	11
1. D'UN MODÈLE D'ÉQUIPE UNIDISCIPLINAIRE À UN MODÈLE TRANSDISCIPLINAIRE	14
1.1. Équipe unidisciplinaire.....	14
1.2. Équipe interdisciplinaire	16
1.3. Équipe transdisciplinaire	16
2. LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉQUIPES AUTONOMES D'INTERVENTION	18
2.1. Objectifs communs.....	20
2.2. Entraide et complémentarité.....	21
2.3. Membership.....	22
2.4. Structure de l'équipe.....	24
2.5. Taille de l'équipe.....	26
3. LES FONCTIONS DE L'ÉQUIPE.....	27
4. L'AUTORITÉ DANS L'ÉQUIPE	29
CONCLUSION.....	30
QUESTIONNAIRE	32
INTERPRÉTATION	34
RÉFÉRENCES	35

INTRODUCTION

L'intérêt pour l'équipe d'intervention autonome, bien que relativement récent dans le secteur des services de santé et des services sociaux, tend maintenant à se généraliser, peu importe le genre de service considéré ou le segment de population visé. Ce concept attire encore plus l'attention depuis que les organisations publiques occidentales doivent faire face à une diminution importante de l'aide financière ainsi qu'à une remise en question de leurs pratiques sanitaires et sociales (virage ambulatoire). Pour plusieurs d'entre elles, l'équipe d'intervention autonome apparaît comme une solution pour faire face à ces nouvelles réalités créées par un environnement pour le moins turbulent.

Cependant, il ne faudrait pas croire que le développement des équipes autonomes soit uniquement attribuable à des facteurs externes. Au contraire, ce sont surtout les qualités intrinsèques de l'équipe autonome qu'on mentionne¹ lorsqu'on fait le bilan des réussites et des échecs en matière d'autonomie des équipes de travail. Parmi les effets positifs, une communication améliorée apparaît au premier plan, entraînant avec elle ses retombées positives :

- la coordination des services est facilitée ;
- l'organisation est plus efficace ;
- la réponse aux usagers est plus rapide ;
- la répétition des efforts de ses membres et des partenaires est diminuée ;
- le soutien personnel et professionnel par les collègues est accru ;
- l'isolement et l'épuisement professionnel sont réduits ;
- la confiance entre les membres se bâtit dans l'action ;
- le transfert d'expertise de façon continue et réciproque est possible ;
- les forces et les limites de chacun sont connues de tous.

1. Plusieurs auteurs ont traité cette question. Mentionnons Cambridge (1994), Montebello (1994) et Bross *et al.* (1988).

Ce sont là des motifs qui agissent sur la performance des organisations et sur le maintien de la qualité des services. Il faut aussi ajouter que les orientations, en matière de gestion administrative ou clinique, sont adoptées de manière plus démocratique et sont partagées par un plus grand nombre d'acteurs. Ces dimensions sont importantes pour assurer l'application de décisions difficiles ou la prestation de programmes plus complexes. Dans tous les cas, il est possible de favoriser l'émergence d'objectifs communs qui mettent à contribution diverses compétences professionnelles.

Plusieurs autres motifs militent en faveur de la mise sur pied des équipes autonomes. À l'occasion d'enquêtes menées par Orsburn *et al.* (1990) et Wellins *et al.* (1990), trois grandes catégories de raisons ont souvent été mentionnées par les chefs d'entreprise et les travailleurs. Ce sont ces mêmes motifs, présentés au tableau 1, qu'expriment les intervenants et les directions d'établissements du secteur public: un meilleur service aux usagers, un climat de travail plus serein et une plus haute productivité.

Lorsque les équipes autonomes ont atteint un haut niveau de maturité, les effets de leur travail sont remarquables. Grâce à leur structure, les équipes peuvent fournir à l'organisation un soutien continu et une mémoire organisationnelle hors du commun, tout en demeurant un forum de développement en matière d'interventions et de programmes. L'équipe est alors un lieu d'innovation et de diffusion des pratiques efficaces.

De nombreux avantages facilitent le fonctionnement normal de ces équipes. Mentionnons notamment que les membres jouissent d'une identité collective et partagent l'excellent moyen de communication qu'est l'équipe.

L'équipe autogérée produit plus rapidement, et ce, sans aucune retombée négative sur la qualité du travail. L'autonomie des équipes crée de nouvelles options. Les superviseurs deviennent des facilitateurs ou des membres de l'équipe. De plus, chaque proposition qui ne favorise pas l'équipe est aussitôt rejetée. Puisque l'équipe de travail autogérée possède les aptitudes, l'information et la motivation pour s'adapter aux changements, l'entreprise tout entière peut répondre rapidement aux changements de l'organisation ou du marché. Lorsqu'elles ont plus de responsabilités opérationnelles, les équipes autogérées perçoivent mieux les nuances techniques de leur travail, ce qui, par la même occasion, permet d'accroître la performance de toute l'organisation. Les membres s'impliquant davantage dans leur travail, le dévouement s'accroît, en même temps que le sentiment de responsabilité envers l'atteinte des objectifs de l'organisation. La grande satisfaction qu'éprouvent les membres de l'équipe à gérer leur propre partie de l'entreprise expliquerait cette ferveur. Enfin, l'énergie et la flexibilité d'une équipe de travail autogérée font en sorte que les usagers obtiennent des réponses plus rapides et de meilleure qualité.

TABLEAU 1
Principaux motifs d'utilisation des équipes autonomes

Motifs	
Services aux usagers <ul style="list-style-type: none"> • amélioration de la qualité des services • satisfaction accrue des usagers 	Des services qui répondent aux besoins et aux attentes des usagers. Des services pertinents et continus grâce à une planification individuelle convenue collectivement. <i>Comment assurer une relation mutuellement signifiante, à la fois pour l'utilisateur et pour les intervenants ?</i>
Climat de travail <ul style="list-style-type: none"> • flexibilité accrue • haut taux de satisfaction au travail • engagement plus soutenu envers l'organisation • réponse adaptée aux valeurs sociales nouvelles • généralisation des tâches • capacité d'attirer et de retenir les meilleurs intervenants • sécurité du groupe 	La richesse d'une organisation est son capital humain. La motivation au travail déborde des facteurs importants, tel le salaire, qui n'ont pas d'effets à long terme. Ici, la richesse se mesure selon la synergie des compétences internes et externes. <i>Lorsqu'il est présent, comment maintenir le goût du dépassement ?</i>
Fonctions de production <ul style="list-style-type: none"> • réponse plus rapide aux changements technologiques • modernisation des processus de production • réduction des coûts de fonctionnement • productivité maximale 	Le manque de compétitivité entre les fournisseurs de services est souvent perçu comme l'un des principaux obstacles à un haut degré de qualité. <i>Malgré les structures existantes, comment favoriser la recherche de qualité continue ?</i>

En contrepartie, le cheminement vers l'autonomie peut trébucher sur certains obstacles. Ainsi, lorsque de nombreuses personnes sont engagées dans ce processus de développement, les risques de conflits sont plus élevés et croissent avec le temps si des solutions satisfaisantes ne sont pas trouvées. La communication devient alors plus difficile et certains individus, particulièrement efficaces et autonomes, peuvent être limités dans leur production, surtout par les personnes qui ont davantage besoin de soutien et d'aide. De plus, il faut bien le dire, il n'est pas toujours facile de composer avec des membres ayant des traits de personnalité forts. Sans appui, voire sans direction, le travail d'équipe peut se détériorer et même perdre tout son sens.

Par ailleurs, il devient de plus en plus évident que la structure hiérarchique traditionnelle atteint ses limites rapidement devant des interventions complexes qui exigent la synergie de compétences multiples. La réponse des nouvelles organisations aux demandes de services ne peut plus être donnée de manière isolée. Les services doivent répondre à certains critères : pertinence au regard des besoins, continuité dans le temps, complémentarité entre les programmes, participation des usagers et complexité des partenaires. L'intervention doit donc être conçue à partir d'équipes flexibles regroupant des membres interdépendants favorables au partage de leur expertise.

Une recension des écrits à propos des équipes autonomes d'intervention, lesquels font surtout état d'enquêtes ou de recherches empiriques dans le domaine du travail, entraîne deux constatations. Primo, il existe un engouement certain et récent pour l'utilisation de l'équipe autonome et, secundo, de multiples vocables sont employés indistinctement pour décrire ce phénomène : équipe autogérée, semi-autonome, autonome, équipe à structure plate, autodéterminée, etc. Le secteur de la santé et des services sociaux a souvent fait référence aux disciplines pratiquées par les intervenants pour désigner les équipes de travail : unidisciplinaires, interdisciplinaires et transdisciplinaires.

Quelques réflexions à partir des cadres théoriques sur le fonctionnement des groupes restreints ainsi que des données empiriques récentes sont susceptibles d'éclairer notre lanterne en précisant les qualificatifs les plus porteurs de sens.

1. D'UN MODÈLE D'ÉQUIPE UNIDISCIPLINAIRE À UN MODÈLE TRANSDISCIPLINAIRE

Certains paramètres ont changé de manière profonde l'intervention sociosanitaire depuis 30 ans. Parmi les plus féconds, se trouvent la participation de l'utilisateur à la définition de ses besoins et l'expression de ses désirs, de même que le nombre croissant de praticiens de disciplines différentes sollicités par une prestation de services dans le milieu de vie naturel de l'utilisateur. Ces changements de valeurs ont également influencé la configuration des modèles d'équipes d'intervention.

1.1. Équipe unidisciplinaire

Le modèle d'équipe qui est censé répondre à tous les besoins d'un usager et de sa famille à partir des interventions d'un ou de plusieurs professionnels d'une même discipline est un modèle unidisciplinaire d'équipe. Comme le rappelle Foley (1990), l'approche médicale a été longtemps un exemple de ce type de modèle. Le médecin se centre sur la maladie ou sur sa prévention et l'équipe d'intervention applique le

TABLEAU 2
Principales composantes des diverses équipes d'intervention

Type d'équipe	Objectif	Processus majeurs	Orientation des travaux	Rôle de l'utilisateur
Unidisciplinaire Professionnels d'une même discipline regroupés selon une même catégorie d'intervention.	Améliorer l'acte professionnel à l'aide de la participation par les collègues.	Programmation des services. Soutien par les collègues à l'évaluation spécifique.	Accent mis sur le mode d'intervention. Ex. : groupe Balint	Usager absent des processus de production de l'équipe.
Interdisciplinaire Professionnels de plusieurs disciplines et autres intervenants regroupés par programmes ou par services.	Assurer la complémentarité des disciplines les unes par rapport aux autres dans la réponse complexe aux besoins de clients communs.	Analyse de processus, évaluation de besoins de population, planification de programmes et prestation de services.	Accent mis sur l'échange d'informations. Ex. : équipe programme (enfance)	Usager consulté au besoin dans la prestation de ses propres services.
Transdisciplinaire Professionnels, autres intervenants, usagers et partenaires.	Assurer une valeur ajoutée à la réponse globale aux usagers de services par la coopération de tous.	Connaissance des usagers et de leur environnement. Planification de services individuels.	Accent mis sur la globalité de la réponse à des individus. Ex. : équipe de plans de services individualisés.	Usager et proches membres de l'équipe.

traitement prescrit par le médecin. L'utilisateur, appelé patient ou client, est considéré comme un « récepteur de services ».

Il est maintenant connu que la pratique d'intervention traditionnelle constitue un mode de fonctionnement peu approprié et qui conduit souvent l'intervenant à une vision avec œillères. Comme le suggère Lemoine (1995), l'augmentation de l'efficacité du travail réside dans l'autonomie et l'autocontrôle des équipes d'intervention. En ce sens, des modèles d'équipe prometteurs misent sur l'autodirection et sur la maîtrise de l'organisation et de l'exécution des tâches (Levine et Moreland, 1990; Goodman *et al.*, 1988) dans un modèle d'interdépendance des fonctions.

1.2. Équipe interdisciplinaire

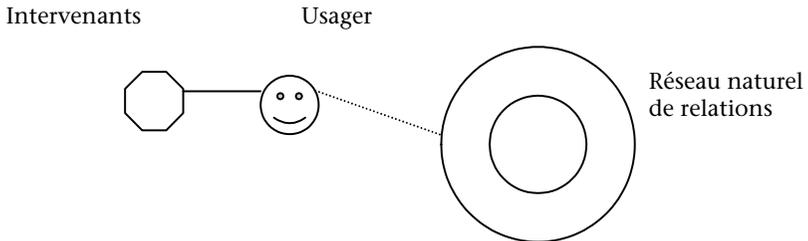
Dans l'équipe interdisciplinaire, rejeton de l'équipe multidisciplinaire, les membres ont élaboré de bons modes de communication entre eux, ce qui leur permet d'exécuter plusieurs tâches différentes, de s'entraider et de partager leurs informations. Dans cette équipe, l'utilisateur peut s'attendre à ce que les informations qui le concernent soient contenues dans un document intégrateur, souvent appelé dossier de l'utilisateur. Les différentes demandes sont généralement traitées à l'intérieur de l'équipe, ce qui fait que chaque membre est concerné. Les usagers préfèrent généralement ce genre d'équipe au modèle unidisciplinaire, puisqu'ils peuvent s'adresser à n'importe quel membre de l'équipe pour obtenir de l'aide.

Dans plusieurs de ces équipes, les membres travaillent en parallèle. Par exemple, l'éducateur en milieu résidentiel évalue les besoins d'apprentissage des usagers en ce qui a trait aux activités de la vie domestique courante. Lorsqu'il s'agit du travail, un autre intervenant évalue les compétences et les besoins de l'utilisateur. Le travailleur social, quant à lui, est à la recherche d'une famille d'accueil pour assurer un milieu d'hébergement adéquat à ce même usager. Les responsabilités sont clairement établies et respectées par chacun des membres. Bien que cette façon de procéder respecte les compétences de chacun, l'ensemble de l'équipe ne réussit pas toujours à dépasser les effets de la simple juxtaposition des compétences.

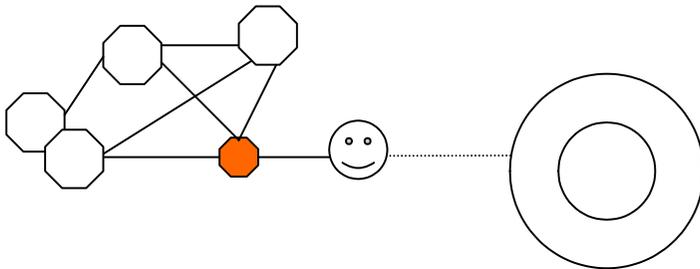
1.3. Équipe transdisciplinaire

Il en va tout autrement dans les équipes transdisciplinaires. Comme le rappellent McGonigel *et al.* (1994), tous les membres de l'équipe transdisciplinaire sont parvenus non seulement à une bonne connaissance des termes utilisés par chacun, mais également à une compréhension partagée de ce qu'était le bien-être de leurs usagers et de leur développement sur le plan biopsychosocial. L'équipe travaille en interaction avec les usagers et leurs proches, de même qu'avec les partenaires, pour maintenir les interactions nécessaires à une synergie des actions de chacun et au maintien d'une grande cohésion.

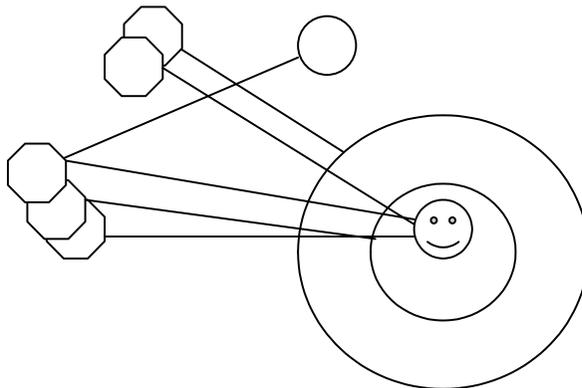
FIGURE 1
Représentation des équipes d'intervention inspirée de Briggs (1998)



Modèle unidisciplinaire: Les relations sont limitées avec l'environnement



Modèle multidisciplinaire: Les intervenants collaborent à coordonner leurs services en passant par un intervenant-pivot.



Modèle transdisciplinaire: Les interventions sont offertes en passant par le réseau naturel ou directement à l'utilisateur dans son milieu de vie. Les intervenants partagent la responsabilité des services et agissent avec les partenaires.

Dans ces équipes, on note une grande flexibilité dans la définition des rôles et des responsabilités de chacun. Mais bien plus, comme le souligne Briggs (1998), l'apport des membres n'est pas limité du fait des responsabilités typiquement associées à une profession, même si chacun communique son expertise professionnelle spécifique et son expérience aux autres. Chacun apporte aussi des connaissances et des habiletés de toutes sortes qui débordent ce cadre disciplinaire et qui permettent à tous de développer leur autonomie.

L'équipe assume sa transdisciplinarité en satisfaisant à certaines exigences. Parmi les plus importantes, l'adhésion à une approche globale de la personne dans la prise en compte des besoins de l'utilisateur doit s'élever au-dessus des autres afin d'assurer une contribution significative de chacun. De plus, chaque membre doit se sentir à l'aise avec les modèles théoriques et pratiques ou, du moins, ne pas ressentir une contradiction entre ceux-ci et sa propre philosophie ou sa propre formation. Par exemple, une personne dont les valeurs favorisent l'utilisation de techniques comportementales pour la modification de comportements ne sera pas très efficace dans une équipe qui recourt systématiquement à une approche psychanalytique. De même, une personne qui croit que l'internat est un milieu approprié pour le développement des compétences d'une personne présentant une déficience intellectuelle ne serait pas très aidante dans une équipe qui utilise les ressources de la communauté pour favoriser l'insertion sociale des usagers de ses services.

Comme l'a si bien exprimé Lemay (1987) dans son analyse des équipes éducatives en déficience intellectuelle, l'équipe n'est plus le regroupement permanent d'un ensemble de spécialistes effectuant une série de tâches, mais bien un groupe dont la nature des professions et les interventions dépendent des besoins des usagers. Pour remplir leur rôle de manière efficace, les équipes transdisciplinaires doivent être en mesure d'atteindre une grande maturité en s'appuyant sur l'interdépendance de leurs membres, la complicité des partenaires du milieu, mais surtout l'*empowerment* des personnes qu'elles servent dans leur milieu de vie. On ne peut pas alors envisager cette transdisciplinarité sans se poser la question de l'autonomie de ces équipes.

2. LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉQUIPES AUTONOMES D'INTERVENTION

Le monde de l'entreprise privée a été le premier à proposer une nouvelle forme de regroupement des ressources humaines qui devait favoriser une plus grande autonomie d'action. C'est pourquoi l'équipe de travail autonome est souvent définie comme un petit groupe d'employés, responsables d'une portion ou de la totalité du processus de production. À des degrés divers, les membres de cette équipe contribuent de manière complémentaire à la planification, à la production et au contrôle de leur tra-

vail. Cette définition de l'équipe est diamétralement opposée à la notion de groupe d'employés travaillant à des fonctions techniques individuelles et assumant une responsabilité de production très limitée, comme sur une chaîne de montage. De fait, l'équipe de travail devient responsable des résultats obtenus, puisqu'elle contrôle l'ensemble des composantes du processus de production. Cette équipe peut être appelée équipe auto-gérée, semi-autonome, autonome, à structure plate ou autodéterminée.

Lorsqu'il s'agit d'organismes œuvrant dans le secteur public, l'équipe est souvent appelée «équipe d'intervention autonome», parce que l'on désire alors mettre l'accent sur l'une des dimensions de la réalité de l'équipe, c'est-à-dire sa capacité à planifier et à offrir des services en dépendant le moins possible d'une autorité hiérarchique. Les utilisateurs de cette expression considèrent que cette forme d'équipe favorise une relation de meilleure qualité avec les usagers de ses services et une plus grande implication de ces derniers.

Une équipe sera appelée «équipe d'intervention autogérée» si l'on veut souligner le pouvoir que possède l'équipe de prendre des décisions sur la gestion des ressources humaines et financières mises à sa disposition.

Toutefois, il ne faudrait pas voir dans ces deux définitions des conceptions opposées de l'équipe de travail. Il s'agit d'axes de développement compatibles que peut emprunter une même équipe. Dans l'un et l'autre cas, l'équipe manifeste un degré important d'autonomie sur un ou plusieurs segments de son activité et ses membres sont responsables des décisions prises au sein de l'équipe. Les équipes autonomes d'intervention peuvent posséder toutes ces caractéristiques à la fois.

Ces définitions, qui recourent à la vision de Goguelin et Mitrani (1994), rompent avec une organisation du travail fondée sur les postes et sur les seules capacités individuelles et préconisent, au minimum, la connaissance par chacun du sens du travail et des buts à atteindre et, mieux, la recherche de personnes capables de travailler ensemble dans une équipe possédant une marge d'auto-organisation interne. Voilà l'un des éléments clés pour définir l'équipe transdisciplinaire.

L'idée de participation significative au projet d'entreprise, privée ou gouvernementale, ne peut se réaliser que sur une base de concertation à l'intérieur d'équipes relativement autonomes qui travaillent dans le cadre d'une orientation commune. C'est ce que montre Barker (1993) avec des employés de petites organisations qui établissent, entre eux, un système de règles et de valeurs et, à travers leurs interactions, contrôlent mieux leurs actions que le système de négociation stratégique (Thiébaud et Rousson, 1992) et de décision (Eden, 1992), créant ainsi une base pour engendrer des initiatives, même si cela demande du temps (Benbasat et Lim, 1993). La caractéristique principale de leur organisation structurale est son profil aplati ou «en râteau» où les niveaux hiérarchiques sont réduits au minimum. Ne demeurent que les liens directs avec les équipes

dans une série d'échanges visant à soutenir l'organisation dans son action et son développement. Autrement dit, ce ne sont plus les services administratifs qui passent des commandes à l'équipe, ce sont les membres de l'équipe qui ont des liens fonctionnels avec les responsables de services.

2.1. Objectifs communs

Comme tous les groupes restreints, l'équipe d'intervention autonome constitue un regroupement de membres identifiables par leur nom ou du fait qu'ils poursuivent ensemble les mêmes buts ou idéaux. De plus, les membres ont conscience de constituer un groupe, parce qu'ils se voient comme un groupe et développent une perception collective d'unité. Cette identification est d'autant plus forte que les membres éprouvent le besoin de s'entraider pour atteindre les buts qui les ont rattachés au groupe et qu'ils agissent en interdépendance.

Ce parcours vers la réalisation des objectifs communs s'effectuera notamment par une communication des informations utiles à chacun pour agir et réagir, et cela, dans un climat d'influence réciproque, les uns réagissant aux autres. C'est d'ailleurs par ce mouvement de va-et-vient incessant que se développera le répertoire comportemental commun de base, que se préciseront les statuts de chacun, les rôles et normes de fonctionnement.

Par contre, un groupe restreint, telle l'équipe d'intervention autonome, est plus qu'une entité structurelle liée à un but. C'est un système dynamique dont les membres sont interdépendants, puisqu'ils partagent une destinée commune et qu'ils ne peuvent la réaliser pleinement sans l'aide des autres.

Dans cette famille des groupes restreints, plusieurs caractéristiques distinguent les équipes autonomes des autres équipes ou groupes de travail traditionnels. D'abord, comme le soulignent Wellins et Jill (1991), une équipe autonome est une unité d'employés qui vivent ensemble généralement huit heures par jour et cinq jours par semaine et qui travaillent sur le terrain ou en relation directe avec les partenaires du terrain. Ce ne sont donc pas des cercles de qualité où les employés d'un processus de fabrication se concertent pour améliorer l'organisation de leur travail ou la qualité de leurs produits ou de leurs services.

L'objectif à atteindre est bien défini, qu'il soit donné au départ par un commandement hiérarchique supérieur ou qu'il soit précisé à la suite d'une concertation entre les membres. Cet objectif, souvent appelé but, oriente le travail à accomplir par l'équipe autonome.

Dans le domaine de la santé et des services sociaux, l'équipe d'intervention autonome fonctionne sur le modèle d'une agence de services dont la mission est d'offrir, elle-même, certains services ou d'aider le demandeur à obtenir satisfaction auprès d'autres agences de services de son territoire.

Comme le font remarquer Wellis *et al.* (1991), ces équipes n'ont pas pour unique responsabilité d'effectuer leur travail ; elles ont également la responsabilité de se gérer elles-mêmes. Toutefois, les membres ne doivent jamais oublier que l'équipe tient sa légitimité de la mission même de l'établissement ou des établissements dont elle est la créature.

TABLEAU 3
Divers aspects de la participation en équipe

Chaque membre :

- cherche à réaliser des projets ou des tâches qui, sans l'aide des autres, seraient difficilement réalisables, voire irréalisables ;
- contribue à un objectif commun selon des modalités différentes ;
- influence et est influencé par les autres membres et son environnement externe ;
- investit temps, information et énergie de manière complémentaire aux autres (interaction) ;
- maintient un nombre restreint de liens de communication (préférence pour un réseau spécifique), en ne détenant individuellement qu'une portion de la communication totale ;
- est relié à des sources d'information lui permettant d'alimenter l'équipe sur une base relativement stable et permanente sur le plan administratif ou clinique.

2.2. Entraide et complémentarité

Les membres d'une équipe autonome doivent acquérir des compétences de toutes sortes, dans leur propre domaine professionnel comme dans la manière d'aider au fonctionnement de l'équipe. Si l'on pense éventuellement à une certaine rotation des tâches, il devient nécessaire que chaque membre puisse exercer une compétence dans un plus grand nombre de tâches. Cette façon de concevoir la complémentarité des compétences comporte plusieurs avantages : augmentation de la confiance réciproque entre les membres, défi plus intéressant dans le travail de chacun et meilleure compréhension du travail d'ensemble.

De plus, une équipe autogérée doit fournir un travail efficace afin d'améliorer continuellement la qualité des services qu'elle offre à ses usagers. Au sein d'une telle équipe, la participation de chaque membre est importante puisque chacun apporte, par sa compétence professionnelle, un élément de résolution de problèmes.

Les intervenants possèdent déjà un outil servant à la planification et à la coordination des services, à savoir le plan de services individualisé PSI (Boisvert, 1990), qui constitue une réponse au défaut de coordination entre les fournisseurs de services multiples, l'implication des usagers et de leurs proches et le recours aux ressources « naturelles » et communautaires. Selon

l'auteur, cette manière de procéder vise la diminution, voire l'élimination, de la prépondérance d'une pratique disciplinaire au détriment des autres spécialisations et invite à pondérer plus équitablement des influences entre les praticiens et les non-spécialistes. Les informations des uns influencent les autres et tous ont la possibilité de partager leur savoir et de modifier leur propre pratique à la lumière de ces informations. Ceci favorise la transdisciplinarité, chacun assumant un rôle important dans la résolution de problèmes puisqu'il influence les autres afin de faire émerger des solutions globales au problème considéré dans son ensemble.

L'équipe autonome est composée de membres qui travaillent généralement ensemble; chacun s'y trouve réellement impliqué par rapport à sa fonction et a un accès égal à la parole dans la prise de décision. Les membres sont donc des individus fortement engagés, qui font confiance aux autres et ont une idée claire de leur travail et de celui des autres. Ils vivent souvent ensemble plus de quarante heures par semaine. C'est pourquoi la constitution des équipes doit non seulement tenir compte du travail à exécuter, mais également prendre en considération les facteurs humains. Il est vrai que l'équipe est le lieu privilégié où se déterminent les problèmes de service et où se planifient les interventions. Mais c'est également l'endroit où se tissent les relations socio-affectives, où se bâtissent la cohésion et l'adhésion aux objectifs; bref, où se développe le climat de travail.

Les membres de l'équipe se sentent les mieux placés pour prendre des décisions à propos de leur travail. Bien sûr, ils ne s'attendent pas à prendre toutes les décisions. Cependant, ils espèrent être soutenus dans le développement de leurs capacités analytiques et de résolution de problèmes pour parvenir à prendre des décisions judicieuses.

De plus, une équipe autonome doit fournir un travail efficace afin d'améliorer continuellement la qualité des services qu'elle offre à ses usagers. Au sein d'une telle équipe, la participation de chaque membre est importante, puisque chacun apporte, par sa compétence professionnelle et sa contribution ultérieure, un élément à la résolution du problème qui se pose à l'équipe.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de recourir à des solutions novatrices dans la façon de donner les services: plan d'intervention partagé, gestion des cas en équipe et plan de services. Toutes ces formules font appel à de petites unités d'intervention intégrées dans les communautés locales dont l'efficacité exige une grande autonomie à la fois de décision et d'exécution. L'équipe d'intervention communautaire autonome ou semi-autonome semble un modèle prometteur au regard de cette mission.

2.3. Membership

La composition de l'équipe d'intervention autonome est fort importante, qu'il s'agisse, par exemple, des compétences des membres ou de leur nombre.

La nature des services offerts et de la clientèle de l'agence de services est certainement le premier point à considérer au moment de l'implantation de ces équipes. On pourra par la suite préciser les compétences requises et le nombre des membres de l'équipe. Toutefois, l'équilibre d'une équipe repose sur le ratio optimal entre les personnes affectées aux fonctions de production de l'équipe, soit les services directs aux usagers et le personnel de soutien responsable des fonctions d'intendance, c'est-à-dire des activités de nature plus administrative que clinique qui assurent la vie de l'équipe et son développement. L'objectif de maintenir un ratio optimal entre les fonctions de nature clinique ou administrative demeure toujours valable malgré les situations où les mêmes salariés assurent l'exécution de ces deux catégories de fonctions. Ces intervenants sont engagés dans une réponse directe ou indirecte à l'utilisateur, d'une manière rapide, efficace et coordonnée. Ce sont aussi des spécialistes engagés selon leurs compétences en raison des besoins très spécifiques de l'utilisateur pour intervenir auprès de lui de manière directe et dans un laps de temps déterminé.

Dans le secteur de la déficience intellectuelle, par exemple, les équipes autonomes sont formées d'intervenants, de personnel de soutien et de spécialistes dont l'une des fonctions principales est d'offrir des soins ou des services individualisés psychosociaux, d'adaptation et de réadaptation de manière continue. Ces membres travaillent ensemble afin d'améliorer leurs activités, ils règlent les problèmes quotidiens, planifient et contrôlent leur travail.

Pour aider leur équipe à fonctionner de manière optimale, les membres doivent faire preuve de compétences de toutes sortes, dans leur propre domaine professionnel comme dans la manière d'intervenir en équipe. Ces membres ont toujours deux clients : les usagers des services et l'équipe qui, comme toute structure organisationnelle, requiert que l'on travaille à sa consolidation et à son développement.

La complémentarité s'observe également par la capacité de chacun à assumer plusieurs tâches. Cette situation devient nécessaire parce que l'équipe doit rapidement faire face à des ressources limitées, à la nécessité de s'entraider ou de combler des lacunes internes. Dans ce contexte, il est important que chaque membre puisse manifester une compétence dans un grand nombre de tâches. Cette façon de concevoir la complémentarité de compétences comporte plusieurs avantages : augmentation de la confiance entre les membres, défi plus intéressant dans le travail de chacun et meilleure compréhension du travail d'ensemble.

D'ailleurs, comme le rappelle Prost (1976) dans son ouvrage sur les équipes semi-autonomes, un certain nombre de facteurs psychologiques ou sociologiques favorisent l'esprit d'équipe autonome. Lorsqu'on interroge les membres de telles équipes, comme l'ont fait Ketchum et Trist (1992), les aspirations des répondants sont clairement exprimées :

- Se joindre à d'autres intervenants pour effectuer une tâche commune.
- Avoir la liberté de prendre des décisions.
- Être reconnu pour une quelconque contribution.
- Apprendre continuellement.
- Utiliser raisonnablement ses capacités intellectuelles.
- Recevoir des informations concernant la façon d'effectuer son travail et ce qui se passe autour de soi.
- Sentir que sa contribution fait partie d'un ensemble cohérent.

En ce sens, il est donc important, lorsqu'on constitue des équipes autonomes pour la première fois, de prendre en considération les affinités des individus et leurs attirances personnelles, ce qui implique une connaissance préalable de certains travailleurs entre eux. On constate souvent que des intervenants qui travaillent déjà ensemble et qui obtiennent de bons résultats s'intègrent mieux dans de nouvelles équipes de travail. Ils s'identifient déjà à l'œuvre commune et manifestent le désir de contribuer de manière solidaire à la réalisation des objectifs de l'équipe.

TABLEAU 4
Caractéristiques des motivations relatives au membership

Facteurs socioéconomiques	Facteurs psychosociaux
• Rémunération juste et équitable	Variété et défi
• Sécurité d'emploi	Apprentissage constant
• Système de bénéfices marginaux	Discretion et autonomie
• Sécurité	Reconnaissance et soutien
• Santé	Contribution sociale significative
• Politique d'équité	Avenir intéressant

Source : D'après L.D. Ketchum et E. Trist (1992, 11).

2.4. Structure de l'équipe

Lorsque des intervenants sont appelés à travailler en équipe, les membres doivent partager entre eux, ainsi qu'avec les gens de leur organisme et ceux de la communauté, une connaissance claire et explicite de leurs fonctions et de la structure de l'équipe. Le travail d'équipe s'effectue en effet à l'intérieur d'une structure bien définie. Chaque équipe développe son identité propre et attend que son action soit légitimée, en la reconnaissant comme une unité à part entière de l'organisation.

L'adhésion à une structure facilite le fonctionnement pour autant que les membres lui accordent une valeur et qu'ils comprennent et acceptent le rôle qui leur est attribué à l'intérieur de cette structure. Lorsqu'une per-

sonne est insatisfaite de la structure, ou encore qu'elle ne comprend pas ou n'accepte pas son rôle, c'est toute l'équipe qui doit se restructurer. Dans une équipe en interdépendance, lorsque les responsabilités d'un membre sont redéfinies, ce sont les frontières de tous qui se trouvent modifiées.

Mais se restructurer ne va pas sans douleur. Non seulement faut-il apprendre de nouveaux rôles, le rôle fonctionnel et celui à l'intérieur de l'équipe, mais il faut aussi atteindre souvent de nouveaux objectifs dans un nouvel environnement. Les membres devront nécessairement apprendre à propos de l'un ou de l'autre de leurs deux rôles, sinon des deux à la fois.

Le « rôle fonctionnel » est le rôle assumé selon ses compétences professionnelles et techniques, alors que le « rôle dans l'équipe », c'est l'exercice des fonctions et des tâches afin d'interagir de manière spécifique avec les membres de l'équipe de travail.

TABLEAU 5 **Rôles dans l'équipe**

-
- Planifier le travail d'ensemble de l'équipe.
 - Déterminer des priorités pour atteindre des buts.
 - Coordonner son travail avec celui des équipiers et du personnel de soutien.
 - Régler les problèmes d'ordre technique, administratif et interpersonnel.
 - Faire un horaire.
 - Partager le travail.
 - S'entraîner entre équipiers et apprendre les uns des autres.
-

Source : Orsburn et Moran (1990).

Les praticiens sont les membres les plus nombreux de l'équipe. Ils doivent être en mesure d'effectuer plusieurs tâches professionnelles, techniques et administratives. Ils participent à la résolution de problèmes et, de façon graduelle, ils deviennent totalement responsables de la production d'un service spécifique. Ils sont coopératifs, peu sévères, perceptifs et diplomates. Ils écoutent tout en construisant. Ils peuvent être hésitants dans certaines situations, mais lorsque c'est nécessaire, ils passent rapidement à l'action.

Le personnel de soutien technique comprend les personnes qui travaillent dans les domaines administratifs ou techniques et qui facilitent l'intendance de l'équipe. Quelquefois, ce sont des aides professionnels qui collaborent à l'analyse de situation.

L'équipe a besoin d'un leader, qui peut être nommé par l'organisation ou par l'équipe. Ce peut être un conseiller ou un coordonnateur, mais pour

exercer efficacement sa fonction cette personne doit être acceptée par les autres membres de l'équipe. Le leader joue un rôle d'animateur des réunions et de coordonnateur des opérations. Il doit être en mesure d'effectuer ou tout au moins de comprendre toutes les tâches dans l'équipe. De plus, il doit coordonner son action avec celle des groupes à l'extérieur de l'équipe. C'est une personne mature, confiante, qui préside efficacement les rencontres d'équipe. Le leader aide à déterminer les objectifs opérationnels de l'équipe, à élaborer des projets où tous sont conviés et il fait la promotion des décisions prises. Enfin, il a une facilité évidente à déléguer des responsabilités et à coordonner les projets de l'équipe.

TABLEAU 6
Questions typiques du leader aux membres de l'équipe

-
- Avons-nous tous la même compréhension de l'objectif ?
 - Comment mieux exécuter cette tâche ?
 - Y a-t-il d'autres commentaires ou informations à ajouter ?
 - Sommes-nous tous d'accord sur ce projet ?
 - Qui souhaiterait prendre cette responsabilité nouvelle ?
 - Qu'avons-nous appris aujourd'hui ?
 - Comment pouvons-nous nous aider davantage ?
-

Quelquefois, surtout lorsque les équipes ont besoin d'une aide extérieure, un facilitateur se joint à l'équipe ; il s'agit habituellement d'un conseiller qui travaille avec plusieurs équipes afin de promouvoir le fonctionnement et la résolution de problèmes de groupe. Il est discret, bon stratège et fait preuve d'un jugement sûr ; il envisage toutes les options, critique beaucoup, tout en proposant des pistes de réflexion.

Le travail d'équipe s'effectue à l'intérieur d'une structure de responsabilités bien définie. Il faut permettre à chaque équipe de définir sa propre identité, différente de celle des autres.

2.5. Taille de l'équipe

Comme le montre Rosen (1989), l'expérience prouve que les équipes autonomes sont souvent formées à partir d'un service déjà existant en établissement. C'est pourquoi les modèles de composition de l'équipe d'intervention sont nombreux. Plusieurs variables déterminent la configuration optimale de l'équipe et, parmi celles-ci, sa taille est une question qui revient souvent. Qu'en est-il ? En ce qui a trait à la quantité des membres de l'équipe, on comprendra qu'un trop petit nombre d'intervenants risque de compromettre l'atteinte des objectifs. Par contre, un trop grand nombre de membres peut nuire aux échanges d'informations, réduire la synergie des actions des membres et faire augmenter les coûts des services

fournis. De plus, et c'est un facteur déterminant, les services aux usagers peuvent subir une baisse notable de qualité. Un grand nombre d'interventions n'est pas nécessairement une réponse pertinente et justifiée aux besoins des usagers.

Un modèle d'équipe d'intervention communautaire souvent utilisé est celui dont la structure se confond avec celle des groupes restreints. L'équipe d'intervention autonome se compose alors de 6 à 15 intervenants qui forment le noyau central de l'équipe et qui sont responsables d'une portion ou de la totalité d'un éventail de services à une population cible sur un territoire géographique déterminé. À des degrés divers, les membres travaillent ensemble à assurer quotidiennement leurs services et à les améliorer, ils composent au quotidien avec les difficultés courantes pour les résoudre eux-mêmes, planifiant et contrôlant la qualité de leur travail.

Pourquoi les petites équipes sont-elles plus efficaces ? Il y a plusieurs raisons à cela. D'abord, il est plus facile d'y acquérir un sentiment d'appartenance parce qu'il est plus simple d'être reconnu comme apport à l'équipe et considéré pour un travail bien fait. Ensuite, l'information parvient plus vite aux membres et elle est plus pertinente pour le travail à exécuter. Il en va de même pour la prise de décision qui résulte des interactions entre les membres d'une petite équipe. Nous savons que le nombre de relations tissées entre les membres peut produire un effet synergique si la communication se déroule sous le signe de la confiance mutuelle. À l'aide de la valeur ajoutée à l'information, les membres apprennent sur leur travail et sur eux-mêmes et développent de nouvelles habiletés à travailler en groupe.

Deux grands principes devraient prévaloir au moment de déterminer la taille des équipes. Le premier est que le nombre de postes dans l'équipe devrait être en relation étroite avec les fonctions à exécuter et les relations à créer pour y parvenir de manière efficace. En fait, le processus de production de l'équipe devrait livrer l'information suffisante pour déterminer le nombre de postes requis.

Le deuxième principe tient à l'expérience. Il vaut ainsi mieux penser à une équipe plus petite qu'à une équipe plus grande qui annulerait les phénomènes d'interdépendance et de synergie tant recherchés chez les équipes autonomes.

3. LES FONCTIONS DE L'ÉQUIPE

La vision traditionnelle de nos organisations publiques privilégie une structure hiérarchique de type pyramidal où un premier groupe réfléchit et planifie, tandis qu'un deuxième actualise et exécute les plans élaborés par le premier groupe. Ce processus apparaît peu optimal, puisque ce sont les exécutants qui sont les mieux placés pour prendre des décisions à propos de leur propre travail. Au contraire, comme le soulignent Galser et

Bayley (1992), l'équipe autonome fait émerger un portrait-type de l'organisation du travail bien différent :

- Actions centrées sur le client.
- Information partagée entre les membres.
- Faible niveau hiérarchique du commandement.
- Engagement élevé à l'égard de la mission.
- Autocontrôle des activités.
- Polyvalence des tâches.

Les fonctions de l'équipe s'inspirent de deux paradigmes : une plus grande variété de tâches et une plus grande responsabilité des acteurs du terrain. Sur le plan clinique, ces paradigmes se traduisent par une participation active à toutes les étapes du processus de l'offre de services : évaluation des besoins, définition des interventions, détermination des stratégies d'intervention et des partenaires. Avec plus d'autonomie encore, l'évaluation des interventions de chacun serait aussi comprise dans les tâches de l'équipe. Il en va de même sur le plan de la gestion administrative et financière ou de la gestion des ressources humaines de l'équipe.

Deux fonctions principales sont alors reconnues à l'équipe ; la première est centrée sur l'offre de service aux usagers et la seconde sur le fonctionnement de l'équipe.

Les écrits sur le sujet mentionnent souvent les mêmes tâches ou les mêmes fonctions de l'équipe autonome. Déjà en 1976, Prost relevait les aspects suivants :

- Répartition juste et équitable des tâches entre les membres.
- Définition claire et précise des modes opératoires de l'équipe, sans recours constant à la hiérarchie.
- Détermination du nombre de personnes nécessaires à la réalisation des objectifs de l'équipe.
- Contrôle des propres résultats de chacun.
- Maintien des contacts permanents avec les services fonctionnels indispensables à ses activités.

Wellins et Jill (1991) vont encore plus loin sur le chemin de l'autonomie. La liste qu'ils nous proposent met en relief une plus grande autodétermination de l'équipe dans ses modalités de gestion et son leadership en touchant divers aspects du fonctionnement clinique et administratif. Ainsi, l'équipe :

- planifie, contrôle et améliore ses propres processus de travail ;
- établit ses propres objectifs et évalue son travail ;

- détermine ses horaires de travail et réexamine souvent la performance du groupe ;
- prépare son budget et coordonne le travail de ses membres en accord avec les autres groupes de l'établissement ;
- commande le matériel dont elle a besoin, en tient l'inventaire et négocie elle-même avec les fournisseurs ;
- a la responsabilité de trouver et de fournir toute formation nécessaire aux membres ;
- procède au remplacement de ses membres et fait respecter la discipline ;
- est la première responsable de la qualité de ses produits ou de ses services.

Cette liste de tâches montre bien que l'équipe peut également agir comme partenaire interne en participant comme membre dans des décisions stratégiques de l'organisation.

4. L'AUTORITÉ DANS L'ÉQUIPE

La manière d'exercer l'autorité dans l'organisation est souvent reconnue comme l'une des nombreuses causes d'échec dans l'implantation des équipes autonomes sans toutefois que le personnel d'encadrement ou le superviseur y voie une menace à leur autorité. Ces personnes craignent de perdre le contrôle qu'elles pensent devoir exercer sur l'équipe ; elles n'ont pas perçu le rôle nouveau qu'elles devaient jouer auprès de ces équipes. En principe, dans le cas de l'équipe autonome, l'autorité appartient aux équipes. Toutefois, quelques conditions doivent faire l'objet d'une attention particulière au moment de l'implantation des équipes autonomes d'intervention si l'on ne veut pas connaître l'échec.

Il faut savoir que lorsque de nombreuses personnes sont engagées dans un tel processus de changement, les risques de conflits croissent avec le temps et la communication devient plus difficile entre les membres de l'équipe. Par la suite émergera une zone de conflits entre l'équipe et le reste de l'organisation. Le partage du pouvoir et des responsabilités réciproques sera souvent à l'origine des plus gros conflits. De toutes les expériences d'implantation des équipes autonomes tentées, il ressort de manière évidente, tant pour les cadres que pour les employés, que les équipes autonomes ne peuvent être laissées à elles-mêmes, sans orientation aucune.

Dans l'organisation traditionnelle, le superviseur (conseiller, coordonnateur) prend souvent seul les décisions concernant l'organisation du travail. L'implantation de l'équipe autonome le fera passer graduellement d'une position centrale à une position périphérique. On attend de cette personne qu'elle passe plus de temps avec l'équipe qu'autrefois, mais

qu'elle ne prenne pas les décisions à sa place. Les membres souhaitent plutôt qu'elle les aide à prendre les décisions qui appartiennent à l'équipe.

En périphérie, comme le rappellent Odiorne et George (1991), le conseiller est bien placé pour aider l'équipe à planifier ses tâches et à organiser ses activités. En raison de sa neutralité, le conseiller joue un rôle précieux pour aider à améliorer les relations entre les membres. Jouissant d'une bonne position dans l'organisation, le conseiller est un protecteur. Il peut donner des conseils légaux sur les projets de l'équipe ou encore défendre l'équipe auprès des autres équipes ou d'un service de l'organisation. Il peut même être le seul à pouvoir surmonter certains obstacles qui se poseront à l'équipe, notamment lorsqu'il s'agira de résoudre des conflits interpersonnels.

CONCLUSION

La sélection des membres d'une nouvelle équipe devrait répondre à plusieurs principes rigoureux. Sans ces principes, l'implantation d'équipes autonomes risque de mener à l'erreur et de faire naître des entités peu fonctionnelles.

La prise en compte des compétences de chacun au profit de l'ensemble de l'équipe est le premier principe. Une équipe complète doit disposer de ressources humaines variées qui sont en mesure de répondre à la demande de services de la manière la plus autonome possible. Ainsi, si une telle équipe est responsable des services de réadaptation sur un territoire donné, elle doit pouvoir compter sur toutes les compétences nécessaires à sa mission et être composée d'un nombre suffisant d'intervenants pour répondre à la demande de toute la clientèle de ce territoire.

Le deuxième principe est la prise en considération des affinités des individus et de leurs attirances personnelles, les uns par rapport aux autres. Dans la mesure où les énergies de chacun sont nécessaires pour l'atteinte des objectifs collectifs, la connaissance préalable des membres et les bonnes habitudes de travail collectif déjà acquises permettront d'apprendre de nouvelles fonctions et de nouvelles tâches et de s'identifier à l'œuvre collective plus rapidement. Il sera également plus facile de dégager une vision opérationnelle et stratégique claire du but visé grâce à une information suffisante et à une concertation relatives à la répartition du travail. Enfin, un sentiment de solidarité plus fort permettra à tous de surmonter les obstacles inévitables qui auront tôt fait de se présenter.

Le choix dûment consenti du leader de l'équipe est un troisième principe qui reconnaît à l'équipe le droit de donner son avis sur le choix de son leader ou sur les critères devant prévaloir à son choix. Généralement les équipes rechercheront un guide qui respectera leur liberté d'action et leur nouveau pouvoir.

TABLEAU 7

Dix commandements pour le maintien de l'autonomie des équipes

-
- Former des équipes compétentes en fonction des objectifs à atteindre.
 - Confier aux membres des tâches complexes et gratifiantes plutôt que des tâches simples.
 - Donner à l'équipe un cadre démocratique qui favorise le dépassement et moins le contrôle des actions.
 - Veiller au maintien des processus de production efficace, du climat de travail et de la qualité des services.
 - Reconnaître l'apport de l'équipe auprès de l'organisation.
 - Introduire un système de récompense et de reconnaissance dans l'équipe.
 - Introduire des règles expliquées et négociées avec les membres.
 - Ajuster les compétences au fur et à mesure des départs.
 - Faire vivre le succès de manière régulière.
 - Reconnaître un chef d'équipe accepté par les membres.
-

Le développement de l'autonomie de l'équipe doit être progressif et s'opérer en fonction du cadre dans lequel il s'inscrit. L'équipe, elle, doit faire savoir au superviseur qu'elle est prête à prendre de nouvelles décisions.

L'équipe de travail autonome, comme son nom l'indique, jouit d'une certaine autonomie en exerçant des fonctions cliniques et de gestion interne avec une grande participation dans la prise de décision et une plus grande créativité dans son exécution.

QUESTIONNAIRE

1. Mon équipe est plutôt de type :
 - a) unidisciplinaire.
 - b) multidisciplinaire ou interdisciplinaire.
 - c) transdisciplinaire.
2. L'organisation interne de mon équipe est plutôt :
 - a) pyramidale.
 - b) de structure matricielle.
 - c) aplatie, travail en réseau.
3. Le principe d'unification dans mon équipe est surtout lié à :
 - a) des normes dictées.
 - b) la recherche de complémentarité.
 - c) des valeurs partagées centrées sur le client.
4. Les valeurs importantes de mon équipe sont :
 - a) l'obéissance, l'exactitude.
 - b) la conformité et le respect des différences.
 - d) le développement et l'adaptation à la clientèle.
5. Ce qui nous valorise en tant que membres, c'est :
 - a) exécuter la tâche selon la demande.
 - b) obtenir du succès dans l'exécution de la tâche.
 - c) nous réaliser en nous développant.
6. La relation maintenue avec notre superviseur est un rapport :
 - a) de subordonné à supérieur.
 - b) de guide à apprenant, avec modèle à suivre.
 - c) d'autorégulation assistée, d'accompagnant.
7. La prise d'autonomie dans notre équipe est :
 - a) peu valorisée.
 - b) tolérée.
 - c) valorisée.
8. Le partage des tâches se réalise selon :
 - a) une spécialisation individuelle.
 - b) la participation à la planification et la délégation.
 - c) l'interdépendance dans l'action.
9. Dans mon équipe la coopération est :
 - a) inconnue.
 - b) variable selon l'organisation des tâches.
 - c) une valeur fondamentale de l'équipe.
10. Dans mon équipe, l'information :
 - a) se transmet du haut vers le bas.
 - b) se fait tous azimuts avec difficulté d'efficacité.
 - c) est abondante, à valeur ajoutée.
11. Le climat interne de l'équipe :
 - a) est impersonnel et peu stimulant.
 - b) montre un équilibre précaire selon les sous-groupes dans l'équipe.
 - c) est soutenant et stimulant.
12. La structure du pouvoir :
 - a) est hiérarchique, selon les statuts.
 - b) se base sur la délégation.
 - c) est partagée.

Résultats: Nombre de (a) _____ Nombre de (b) _____ Nombre de (c) _____

INTERPRÉTATION

Un nombre plus élevé de (a) correspond à une organisation taylorisante ou néotaylorisante, très hiérarchisée en ce qui a trait au pouvoir, à la décision et à l'organisation générale du travail. La répétition des gestes et des programmes, la prise en charge de grands groupes d'usagers dans un même lieu « retiré du monde libre », une absence de stimuli externes et une coupure des relations avec l'environnement familial et social caractérisent ce modèle d'équipe unidisciplinaire où l'on travaille entre éducateurs ou entre préposés. Ce qui est attendu de ces équipes se résume à deux règles : obéissance au supérieur hiérarchique et respect des règles établies. La haute direction pense stratégie, organise le travail et s'occupe des relations avec l'extérieur. Les travailleurs ne font qu'exécuter les directives et appliquer les programmes.

Un nombre plus élevé de (b) révèle plus de souplesse dans l'organisation du travail que ce qu'on trouve dans une organisation taylorisante. Le moteur des équipes est ici le cadre intermédiaire ou le coordonnateur d'équipe sur les épaules de qui repose désormais le pouvoir de la haute direction en matière de gestion des intervenants et de gestion des activités courantes. Les intervenants sont souvent responsables de l'évaluation des besoins de l'utilisateur et ils mettent à contribution certaines ressources de la communauté, notamment celles accessibles aux autres citoyens, comme les hôpitaux, les écoles, les services d'utilité publique. Mais les clients reçoivent souvent leurs services en petit ou en grand groupe dans des endroits qui correspondent davantage à leurs besoins : classe spéciale, loisir adapté, etc. Ici, l'équipe est plutôt multidisciplinaire, puisqu'elle fait appel maintenant à de nouveaux travailleurs tels des agents d'intégration ou des travailleurs sociaux. Tous les membres tentent de mettre en commun leurs informations afin de devenir plus complémentaires les uns envers les autres.

Un nombre plus élevé de (c) indique une équipe d'un modèle de type responsabilisé, une équipe où le pouvoir est partagé et où les membres se sentent responsables des résultats obtenus par les interventions massives dans la population à servir. Ainsi, l'intervenant est beaucoup plus autonome et ses actions se réalisent dans des lieux communautaires, auprès de partenaires ou auprès de la famille pour les rendre aptes à soutenir le développement de leurs enfants ou de leurs proches. Le résultat de ces interventions se traduit par un maillage plus étroit du soutien social autour du client et une plus grande capacité de ce dernier à influencer sa propre vie. La notion de réseau devient essentielle et l'interaction personne-environnement se révèle très importante pour le développement de la personne².

2. L'excellent ouvrage de Monique Selles et de Jean-Pierre Testa (1999), *Animer, diriger une équipe*, apporte un éclairage supplémentaire à la connaissance des équipes et des organisations.

RÉFÉRENCES

- BARKER, J. (1993). «Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, p. 408-437.
- BENBASAT, I. et LIM (1993). «The effects of group, task, context and technology variables on the usefulness of group support system, a metaanalysis of experimental studies. Group support system», *Small Group Resources*, vol. 24, n° 4, p. 430-462.
- BOISVERT, D. (1990). *Le plan de services individualisé. Participation et animation*, Montréal, Agence d'Arc.
- BRIGGS, Margaret H. (1998). *Building Early Intervention Teams: Working Together for Children and Families*, Gaithersburg, An Aspen Publication.
- BROSS, Donald et al. (1988). *The New Child Protection Team Handbook*, New York, Garland.
- CAMBRIDGE, Paul (1994). *Care in the Community: Five Years on Life in the Community for People with Learning Disabilities*, Angleterre, Aldershot.
- EDEN, C. (1992). «A framework for thinking about group decision support system», *Group D, Decision and Negotiation*, vol. 1, n° 3, p. 199-218.
- FOLEY, G.M. (1990). «Portrait of the arena evaluation: Assessment in the transdisciplinary approach», dans E.D. Gibbs et D.M. Teti (dir.), *Interdisciplinary Assessment of Infants*, Baltimore, Paul H. Brookes, p. 271-286.
- GALSER, Rollin et Christine BAYLEY (1992). *Classics. Readings in Self-Managing Teams Work*, s.l., Organization Design and Development, Inc.
- GOGUELIN, P. et G. MITRANI (1994). *Le management participatif*, Marseille, Éditions Hommes et Perspectives.
- GOODMAN, P., R. DEVADAS et T. HUGHSON (1988). «Groups and productivity: An analysis of self-managing teams», dans J.P. Campbell (dir.), *Productivity in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 295-327.
- KETCHUM, Lyman D. et Eric TRIST (1992). *All Teams Are Not Created Equal*, San Francisco, Sage.
- LEMAY, Michel (1987). *L'équipe d'intervention, dans l'intervention en déficience mentale*, Bruxelles, Pierre Mardaga, p. 77-98.
- LEMOINE, Claude (1995). «Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail», *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, p. 97-110.

- LEVINE, John et R. MORELAND (1990). « Progress in small group research », dans M. Rosenzweig et L. Porter (dir.), *Annual Review of Psychology*, n° 41, p. 585-634.
- MCGONIGEL, M.J., G. WOODRUFF et M. ROSZMANN-MILLICAN (1994). « The transdisciplinarity team: A model for family-centered early intervention », dans L. Johnson *et al.* (dir.), *Meeting Early Intervention Challenges: Issues from Birth to Three*, Baltimore, Paul H. Brookes, p. 95-131.
- MONTEBELLO, Anthony-R. (1994). *Work Teams That Work: Skills for Managing across the Organization*, Minneapolis, Best Seller's.
- ODIORNE, James et S. GEORGE (1991). « The new breed of supervisor: Leaders in self-managed work teams », *Supervision*, vol. 52, p. 5-22.
- ORSBURN, Jack D., Linda MORAN, Ed. MUSSELWHITE et John H. ZENGER (1990). *Self-Directed Work Teams*, New York, The Book Press.
- PROST, Gaston (1976). *Les équipes semi-autonomes: une nouvelle organisation du travail*, Paris, Éditions d'Organisation.
- ROSEN, Ned (1989). *Teamwork at the Bottom Line: Groups Make a Difference*, Hillsdale, Erlbaum.
- SELLES, Monique et Jean-Pierre TESTA (1999). *Animer, diriger une équipe*, Paris, ESF.
- THIÉBAUD, Michel et Marcel ROUSSON (1992). « Le commandement comme encadrement de la coopération », dans C. Lemoine (dir.), *Évaluation et innovation dans les organisations*, Issy, EAP, p. 55-62.
- WELLINS, Richard S. *et al.* (1990). *Self-Directed Teams: A Study of Current Practice*, Rapport d'enquête, Pittsburgh, Pennsylvanie.
- WELLINS, Richard S. et George Jill (1991). « The key to self-directed teams », *Training and Development Journal*, avril, vol. 45, p. 26-31.

CHAPITRE

2

Mobilisation de l'équipe autour d'un projet

Louise Charette

Louise Charette est titulaire d'une maîtrise en sciences de l'éducation et travaille depuis plusieurs années comme consultante et formatrice en milieu organisationnel. Elle dirige la firme Multi Aspects Groupe inc., spécialisée dans les champs du développement organisationnel et plus spécifiquement dans le domaine de l'intervention auprès des équipes de travail (régulières, de projet, semi-autonomes) ainsi que dans la formation des formateurs. Pour communiquer avec madame Charette : 3245, d'Amours, Sainte-Foy, QC G1X 1M4 [courriel : louise.charette@multiaspects.com].

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	39
1. TROIS TYPES D'ÉQUIPES	39
1.1. Équipes traditionnelles	40
1.2. Équipes responsabilisées et acquisition d'autonomie	42
1.2.1. Équipes responsabilisées.....	42
1.2.2. Acquisition de l'autonomie	43
1.3. Équipes de projet	45
2. GESTION DE PROJET	46
2.1. Qu'est-ce qu'un projet ?.....	47
2.1.1. Projets mous	48
2.2. Qu'est-ce que la gestion de projet ?	49
2.3. Cycle de la gestion de projet	50
2.4. Guide méthodologique de la gestion de projet.....	53
2.4.1. Situation et formulation du projet.....	53
2.5. Les acteurs et leurs rôles	55
2.5.1. Le chef du projet.....	55
2.5.2. Les cadres.....	56
2.5.3. Les membres et l'équipe	57
2.5.4. Les autres acteurs	58
2.6. Effets	58
2.6.1. Effet de mobilisation	58
2.6.2. Effet de structuration.....	58
2.6.3. Effet d'apprentissage.....	59
2.6.4. Effet de découverte des ressources.....	59
2.6.5. Effet d'évolution	59
2.7. Résistances	60
2.7.1. Organisation	60
2.7.2. Gestionnaires.....	61
2.7.3. Travailleurs	62
2.7.4. Syndicats.....	63
2.8. Conditions de réussite des projets d'équipe.....	63
CONCLUSION.....	65
QUESTIONNAIRE	66
RÉFÉRENCES	67

INTRODUCTION

Le contexte actuel de production et de travail exige des dirigeants d'entreprises privées ou publiques qu'ils misent sur la qualité au moindre coût possible. Les équipes responsabilisées représentent une solution d'avenir sur le plan de l'efficacité et de la performance organisationnelle. Les organisations doivent assurer un excellent service à la clientèle dans un contexte de perpétuelle adaptation au changement. Les organisations sont de plus en plus soumises à de fortes pressions pour changer. L'impératif de mieux servir les clients et d'assurer une plus grande complicité entre les divers intervenants organisationnels et sociaux devient fondamental.

La démarche de développement d'équipes semi-autonomes ou responsabilisées au sein d'une organisation peut être longue et laborieuse même lorsqu'elle est accompagnée de toutes les bonnes intentions.

Ce chapitre présente une approche d'implantation des équipes responsabilisées vécue au sein d'un organisme public, soit le Centre de services en déficience intellectuelle de la Mauricie-Centre du Québec (CSDI-MCQ), et se divise en deux grandes sections. La première présente certaines caractéristiques des équipes traditionnelles, des équipes responsabilisées et des équipes de projets menant à l'acquisition de l'autonomie. La seconde section aborde le projet, la gestion de projet, le cycle de gestion de projet et le rôle des acteurs au regard des projets. En conclusion, nous décrivons les effets de la gestion de projet sur le comportement des membres des équipes du CSDI-MCQ, les résistances habituellement rencontrées lors de l'implantation d'équipes responsabilisées et les conditions de succès.

1. TROIS TYPES D'ÉQUIPES

Les pressions qui favorisent le changement se manifestent souvent par l'obligation de réorganiser le fonctionnement et le travail. Les équipes responsabilisées représentent une forme d'organisation du travail pouvant se révéler nettement plus flexible et plus efficace que chez les équipes de travail d'organisations traditionnelles. En fait, l'interdépendance entre les personnes d'une même équipe génère l'effet de synergie

face à la résolution des problèmes complexes et chroniques de manière plus efficace et permanente.

L'avènement des équipes semi-autonomes ou responsabilisées n'est pas le produit de quelques esprits illuminés. Elle est en fait la résultante d'une véritable révolution dans la conception du travail.

Ce mouvement atteint déjà plusieurs entreprises du secteur privé. Depuis quelques années, certaines organisations du secteur public se préoccupent également de la venue d'équipes responsabilisées dans leurs organisations parce qu'elles constatent des avantages indéniables. C'est le cas du CSDI-MCQ, qui a obtenu une subvention importante pour l'implantation de ce genre d'équipe sur son territoire.

Le CSDI-MCQ est une organisation publique du secteur de la santé et des services sociaux qui a choisi d'amorcer le virage vers les équipes semi-autonomes.

Soulignons que la mission du CSDI-MCQ est *d'offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes qui, en raison de leur déficience intellectuelle, requièrent de tels services de même que des services d'accompagnement et de support à l'entourage*¹.

Pour mieux comprendre ces affirmations, il nous faut examiner les concepts d'équipes traditionnelles, semi-autonomes (responsabilisées) et de projet.

1.1. Équipes traditionnelles

Il existe plusieurs types d'équipes, dont celles dites traditionnelles. Celles-ci présentent généralement un mode structurel hiérarchisé. Ce mode convient peu à une responsabilisation accrue des employés. Le niveau d'autonomie des équipes est à peu près nul, puisque toutes les décisions sont prises sans consultation par le superviseur et que les membres des équipes sont confinés à un rôle d'exécutant². Jusqu'à tout récemment, le CSDI-MCQ s'inscrivait dans cette approche en ce qui regarde le volet gestion des opérations.

Les équipes traditionnelles s'inspirent des principes de l'organisation scientifique du travail, où les contacts sont restreints et où les membres possèdent peu de pouvoir décisionnel sur leur travail. Malgré d'indéniables avantages, le modèle bureaucratique comporte des incon-

-
1. Extrait du Plan d'organisation, septembre 1998, *Une démarche collective vers un modèle cohérent de services communautaires et spécialisés*, CSDI-MCQ, p. 9.
 2. M. Roy et al. (1998), *Bilan des connaissances. Équipes semi-autonomes de travail*, Montréal, IRSST, p. 2.

vénients qui finissent par faire de sa structure un objectif plutôt qu'un moyen pour satisfaire les clients et assurer le développement des ressources humaines³.

Le CSDI-MCQ se situe dans un environnement en pleine transformation. Faisant partie du réseau de la santé et des services sociaux, il vit au rythme des grandes réformes et des compressions en cours au ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec⁴. Son environnement est complexe et flexible.

Le CSDI-MCQ a subi d'énormes réductions de son budget depuis 1993. Les pressions qui commandent un changement de cap proviennent tant de l'extérieur que de l'intérieur de l'organisation. Le processus de désinstitutionnalisation ayant pris fin en 1992, les centres ont amorcé une fusion de leurs services, ce qui a engendré plusieurs changements. La structure a été modifiée, de même que le travail des intervenants et des gestionnaires, puisque le milieu d'intervention est devenu la communauté plutôt que l'institution.

Après quelques années de fonctionnement, il est possible de constater que l'intervention auprès des usagers est morcelée; le modèle de fonctionnement est encore « institutionnalisé » et offre peu de souplesse pour répondre aux nouvelles réalités du travail; les rôles des divers intervenants sont confus (chaque intervenant propose sa vision et les rôles de chacun ne sont pas complémentaires), puis l'organisation du travail ne correspond pas à la vision communautaire de l'organisation de services.

Les dirigeants de ce centre ont donc conclu à une perte d'efficacité liée en partie à l'organisation du travail qui engendre des coûts indus pour l'organisation. Le CSDI-MCQ a décidé de modifier l'organisation du travail dans la perspective d'accroître l'efficacité et d'améliorer l'intervention auprès de l'utilisateur grâce à une approche plus communautaire à moindres coûts tout en responsabilisant son personnel. C'est pourquoi le fonctionnement par équipes semi-autonomes semblait s'avérer un choix judicieux.

Historiquement, les équipes de travail responsabilisées ont véritablement pris un sens avec les recherches d'Elton Mayo qui ont permis la découverte du sentiment d'appartenance comme source de motivation supérieure pour les travailleuses. Ces recherches ont consisté à isoler des groupes d'ouvrières afin de vérifier l'effet de changements liés aux conditions de travail. Le postulat de base était qu'en améliorant les conditions, les ouvrières seraient plus productives et qu'en les empirant, la production baisserait. À la grande surprise des chercheurs, même en rendant les conditions de travail plus difficiles, les ouvrières continuaient de

3. P. Beaudoin (1995), *Le choc des structures : l'organisation transformée*, p. 23.

4. Extrait du *Rapport d'étape du projet d'expérimentation de l'équipe d'intervention communautaire semi-autonome* – juin 1998.

produire au-delà de ce qui était demandé dans certains cas. Ils ont découvert que le sentiment d'appartenance et les normes de production choisies par les membres de l'équipe avaient une plus grande importance que les conditions de travail elles-mêmes. Le fait que la direction de l'entreprise prenait en considération les opinions des personnes et qu'on les écoutait réellement changeait le climat de travail et induisait une plus grande motivation, donc une meilleure production. L'ancêtre de l'*empowerment* venait de voir le jour. C'est dans une perspective d'*empowerment* que le CSDI-MCQ a fait ses premières armes dans l'expérimentation d'équipes spéciales plus communautaires et plus autonomes dans leur mode de fonctionnement.

1.2. Équipes responsabilisées et acquisition d'autonomie

1.2.1. Équipes responsabilisées

Les équipes de travail sont souvent abordées sous l'angle de la psychologie du groupe restreint qui s'intéresse principalement à *l'étude de la dynamique des groupes restreints* élaborée par Lewin et ses collaborateurs. Pour les besoins du présent chapitre, nous retenons la théorie du groupe optimal de St-Arnaud (1976), parce qu'elle fait l'objet d'un consensus relatif sur la question. Le groupe restreint se définit comme étant un champ psychologique produit par l'interaction de trois personnes ou plus, réunies en situation de face-à-face dans la recherche, la définition ou la poursuite d'une cible commune; interaction de chacune de ces personnes avec cette cible commune et interaction des personnes entre elles⁵. Cette définition des groupes restreints pose les bases pour définir l'équipe responsabilisée, mais il faut aller plus loin dans les conceptions de l'équipe et de l'autonomie.

À la différence du groupe restreint, l'équipe inclut la notion de pérennité et, selon Mucchielli (1980), de multidisciplinarité. L'équipe se retrouve de façon régulière en situation de groupe restreint lorsque les membres ressentent le besoin de partager les informations nécessaires à leur fonctionnement. La notion de pérennité se manifeste lorsque l'équipe continue de vivre dans le champ perceptuel des personnes en dehors des rencontres formelles. Les objectifs poursuivis globalement vont au-delà de la cible commune lors du rassemblement des membres. De plus, cela signifie qu'il n'y a pas de temps fixe de début et de fin pour l'existence de l'équipe.

Selon Roy *et al.* (1998), les équipes semi-autonomes ou responsabilisées disposent d'un haut degré d'autodétermination de la gestion des activités courantes. C'est le cas, par exemple, lorsque l'équipe est en mesure de déterminer son niveau de production, de gérer les budgets et

5. St-Arnaud (1976), p. 26.

d'autres champs de responsabilités lui permettant d'être relativement autonome dans son fonctionnement. Les membres travaillent de manière interdépendante au lieu d'être simplement juxtaposés les uns aux autres puisqu'ils partagent la responsabilité de ce qu'ils font. La supervision n'est plus un « contrôle », mais un « soutien ». Le soutien à l'équipe s'effectue sous forme de *coaching* en posant les questions nécessaires à la réflexion dans le but d'aider l'équipe à prendre les décisions les mieux adaptées au lieu que ce soit le cadre qui les prenne. L'équipe semi-autonome ou responsabilisée a le pouvoir de prendre des décisions habituellement réservées aux cadres dans les organisations traditionnelles.

Nous utiliserons le terme « responsabilisée », qui semble mieux représenter la réalité des équipes de travail des organisations publiques, puisque l'autonomie s'obtient dans un cadre de travail spécifique. Le mot « équipe » est retenu, plutôt que « groupe », en raison de « l'esprit de corps » (interdépendance) sous-entendu dans la notion d'équipe. Le concept d'équipe sous-tend aussi une relative permanence (pérennité), l'équipe étant une entité dans une « institution ».

Nous retenons dans le contexte présent qu'une équipe responsabilisée, correspond à :

Un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production⁶.

1.2.2. Acquisition de l'autonomie

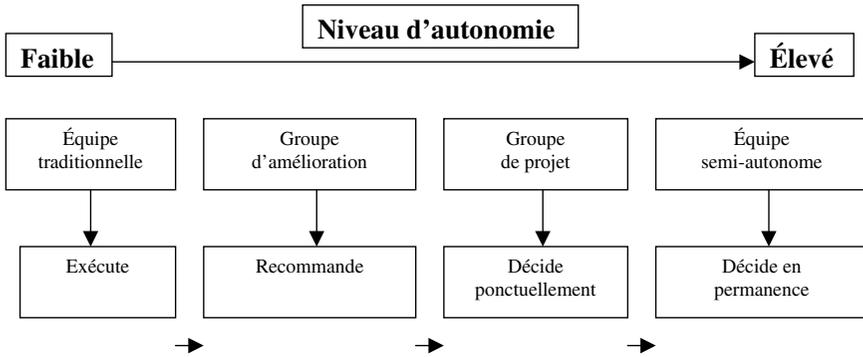
Les équipes n'ont pas toutes le même niveau d'autonomie. Les équipes de travail semi-autonomes (responsabilisées) occupent le haut de l'échelle d'autonomie. Le caractère distinctif de ces groupes par rapport aux autres formes d'équipes de travail vient du fait qu'ils modifient véritablement la structure traditionnelle de décision⁷.

De façon générale, l'équipe traditionnelle a un pouvoir d'exécution. Les groupes d'amélioration détiennent le pouvoir de recommandation. Les comités *ad hoc* de résolution de problèmes et les groupes de projets décident de façon ponctuelle dans une sphère d'action déterminée. Les équipes semi-autonomes peuvent décider en permanence de ce qui touche une partie ou un processus entier à l'intérieur de certaines aires de responsabilité. Au CSDI-MCQ, les équipes fonctionnaient de

6. Roy *et al.* (1998), *op. cit.*, p. 2.

7. *Ibid.*, p. 3.

FIGURE 1
Degré d'autonomie dans les équipes



Source : M. Roy *et al.* (1998).

manière traditionnelle dans la gestion des opérations, mais de façon relativement autonome quant au volet de l'intervention clinique. Chaque intervenant a une latitude importante selon sa profession et son champ d'expertise.

Implanter un fonctionnement d'équipes responsabilisées dans une organisation traditionnelle exige la mise en place de certaines conditions. Il faut d'abord se préparer, planifier et, surtout, impliquer tous les niveaux de l'organisation. Soucieux d'effectuer le virage de la manière la plus « harmonieuse » possible pour les personnes concernées, le CSDI-MCQ a opté pour une transition entre les équipes de programme (traditionnelles) et responsabilisées en formant des équipes territoriales. Les quatre équipes formées devaient réaliser un petit projet dans le cadre d'une première expérimentation. À travers ces nouvelles équipes, les personnes ont commencé à apprendre la gestion de petits projets simples.

Cette manière de procéder a été choisie afin de permettre aux équipes de vivre, au quotidien, un premier projet s'inscrivant dans la progression d'une autonomie de fonctionnement.

Le CSDI-MCQ a, en quelque sorte, utilisé la stratégie du projet latéral en faisant vivre un petit projet à chacune des équipes nouvellement formées (la notion de projet latéral est expliquée plus en profondeur dans la prochaine partie). Les membres ont déterminé la nature de leur projet, la manière de l'actualiser et la façon d'évaluer l'atteinte des objectifs. Presque sous la forme d'un exercice, chacune des équipes a mené à terme un projet qui lui tenait à cœur tout en expérimentant son autonomie dans le cadre de ce projet.

1.3. Équipes de projet

Il serait illusoire de croire que l'on peut passer radicalement de l'équipe traditionnelle à l'équipe responsabilisée sans casser bien des pots. Dans de nombreuses situations, une démarche de changement par étapes est souhaitable.

Le choix de faire vivre des projets aux équipes sur le chemin de l'autonomie s'avère intéressant, puisque le pouvoir décisionnel se développe avec l'ensemble des fonctions relatives au projet. Les membres des équipes de projets possèdent normalement la latitude nécessaire pour prendre des décisions dans les limites définies par le mandat qui leur a été confié; en plus de réaliser le travail, ils peuvent déterminer la façon de s'organiser pour l'accomplir. C'est une première étape d'un processus d'*empowerment* des équipes de travail, puisqu'il y a une réelle délégation d'autorité.

Les équipes du CSDI-MCQ ne sont pas réellement des équipes de projets, mais des équipes responsabilisées (à l'état embryonnaire) qui font leurs premières armes sur le terrain de l'autonomie avec des projets d'équipe.

Les équipes responsabilisées qui utilisent la gestion de projet ont une structure bien définie, ce qui a pour effet de diminuer l'état anxio-gène du changement. Les rôles se déterminent en fonction du projet, ce qui permet un apprentissage du processus pour la gestion de projets ultérieurs et la continuité du cheminement vers la responsabilisation (semi-autonomie). Comme la durée du projet est connue et relativement courte, les membres perçoivent mieux leurs rôles. Lorsque l'équipe sera prête à déterminer elle-même ses champs de responsabilités, elle sera en situation de se donner un nouveau projet. Ce projet sera plus large et aura une pérennité que l'équipe de projet standard n'a pas. Ce sera un « projet de vie » d'équipe dans le cadre de l'organisation, bien arrimé à la mission, aux orientations et aux objectifs stratégiques.

Une phase transitoire basée sur la gestion de projet permet la mobilisation des personnes concernées. Lorsque les personnes sont mobilisées, elles s'engagent dans le sens du changement et non à contre-courant. La stratégie du projet latéral (D'Herbemont et César, 1996) permet de mieux comprendre ce postulat. Cette stratégie du projet latéral consiste à implanter des projets qui permettront d'acquérir les compétences nécessaires pour développer une équipe responsabilisée, mais sans soulever autant de résistances de la part des personnes concernées. « Quelquefois le dirigeant est pris par surprise: alors même qu'il croyait engager un projet assez consensuel, il se retrouve soudain avec, sous ses fenêtres, une masse de gens passablement agressifs criant son nom suivi de quelques qualificatifs peu amènes » (D'Herbemont et César, 1996).

L'enjeu du projet latéral diffère de celui de la stratégie du projet latéral. Ainsi, l'enjeu du projet latéral consiste à s'affranchir des mots qui

fâchent nos « alliés⁸ » prêts à s'engager dans le changement, pour les remplacer par d'autres qui les rassemblent dans l'action. Les alliés potentiels doivent y gagner au change. Si nos projets sont aménagés pour les rendre compatibles aux leurs, les partenaires s'y impliqueront plus facilement. Au CSDI-MCQ, le fait de travailler à des projets touchant directement la clientèle, qui est au centre des préoccupations des intervenants, permet de joindre le quotidien à l'amélioration du service à la clientèle. L'enjeu de la stratégie du projet latéral est de mobiliser de nouveaux alliés pour la réussite de chaque projet latéral qui aura été formulé avec eux. Le CSDI-MCQ a demandé aux membres des équipes de formuler de tout petits projets qui leur tenaient vraiment à cœur, toujours en lien avec leur clientèle, en s'aidant des ressources de la communauté. Les projets venant des intervenants suscitent ainsi leur engagement.

Le personnel d'encadrement doit aider les « alliés » à s'organiser afin de leur permettre d'entraîner les indifférents ou les opposants dans le sens du changement désiré. Amener ces alliés à « trouver ensemble » la norme, les processus, la manière de faire qui vont inciter un certain nombre d'acteurs à travailler ensemble dans le sens du projet, alors qu'ils ne le faisaient pas avant : tel est l'objet de la stratégie du projet latéral⁹. En ce sens, plusieurs projets latéraux peuvent s'avérer nécessaires avant d'atteindre une maturité des équipes et une compétence des membres pour s'autoresponsabiliser. « Pour pérenniser une dynamique de groupe, il faut précisément, au moment où elle se crée, être capable d'entraîner le groupe par une méthode de travail commune qui structure son projet dans le temps. *C'est cette mise en dynamique des acteurs qui fait la force de leur soutien*¹⁰. » Le projet provoque l'action permettant de mobiliser les acteurs dans une direction déterminée.

Dans la démarche de l'acquisition de l'autonomie, à partir d'équipes traditionnelles vers les équipes responsabilisées, les équipes de projets utilisées au CSDI-MCQ étaient une stratégie de projets latéraux afin de permettre aux équipes l'apprentissage du processus d'acquisition d'autonomie. Pour ce faire, il a fallu approfondir les notions liées à la gestion de projet ; c'est l'objet de la prochaine section.

2. GESTION DE PROJET

Cette section examine la question de la notion de projet, de projets mous, de la gestion de projet, du cycle de la gestion de projet, des rôles de chacun des acteurs entourant le projet et des effets de l'expérimentation de petits projets sur le comportement des membres des équipes au CSDI-MCQ.

8. Personnes prêtes à s'engager dans le changement ou le projet.

9. O. D'Herbement et B. César (1996), *La stratégie du projet latéral*, p. 88.

10. *Ibid.*, p. 92.

2.1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Les écrits sur le sujet fournissent plusieurs définitions du concept selon la grosseur du projet, selon la nature de celui-ci et selon l'approche préconisée. Toutefois, malgré la pluralité des définitions, émergent quelques points communs constituant les bases de la définition du projet. Nous avons retenu des définitions larges et d'autres plus spécifiques.

Le projet...

... se définit par un ensemble d'actions tendues vers une finalité : créer un « changement¹¹ ».

... se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données¹².

... est l'expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée. Un projet répond également aux souhaits de mobiliser les énergies dans le but de créer et développer sous forme autonome des équipes pluridisciplinaires correspondant aux différents métiers par rapport à ce projet et répondre au mieux aux besoins du marché et des clients¹³.

... est un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés. Les projets doivent respecter un certain nombre de règles et ils sont confrontés à des événements aléatoires pouvant comporter des risques¹⁴.

... est un ensemble relativement complexe d'activités et de tâches visant un objectif précis et connu au départ, dont l'atteinte est vérifiable objectivement parce qu'elle correspond à la réalisation d'un produit concret et nouveau¹⁵.

Il ressort de ces cinq définitions quelques éléments communs importants pour atteindre une bonne compréhension du projet. Ainsi, le

-
11. P. Declerck *et al.* (1980), *Le management stratégique des projets*, Suresnes, Éditions Hommes et Techniques, p. 39.
 12. Michel Joly (1994), *De la gestion de projet au management par projet*, Paris, AFNOR, p. 18.
 13. Serge Raynal (1996), *Le management par projet*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p. 55.
 14. Henri-Pierre Maders et Étienne Clet (1995), *Le management d'un projet*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p. 5.
 15. Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen (1995), *Principes et techniques de la gestion des projets*, Laval, Éditions Sigma Delta enr., p. 2.

projet comporte une notion temporelle rattachée à l'avenir. Il existe pour répondre à un besoin ou à un désir. L'atteinte de cette nouvelle situation se réalise grâce à une démarche planifiée et à la mobilisation d'acteurs. Le projet comprend un ou plusieurs objectifs qui, une fois atteints, sont mesurables objectivement.

2.1.1. Projets mous

Les projets peuvent être petits ou grands, tangibles ou abstraits. Il est important de connaître ces natures différentes des projets pour en assurer la meilleure gestion possible. Les projets abstraits correspondent aux projets dits mous, par exemple : l'acquisition de compétences, une étude de faisabilité, le développement ou l'amélioration d'un service ou encore une analyse économique¹⁶.

Au CSDI-MCQ, les définitions de Raynald (1996) et de Joly (1994) ont été retenues. Elles décrivent le projet comme une démarche spécifique permettant de structurer la réalité de façon méthodique, mise en œuvre pour élaborer la réponse à un besoin. Le projet implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données¹⁷. On ajoute que le projet vient de l'expression d'un désir pour une situation future et qu'il répond également aux souhaits de mobiliser les énergies dans le but de créer et de développer, sous forme autonome, des équipes pluridisciplinaires correspondant aux différents métiers par rapport à ce projet et de répondre au mieux aux besoins du marché et des clients¹⁸.

C'est dans cette optique que le CSDI s'est engagé dans un processus de développement d'autonomie au sein de ses nouvelles équipes de travail. Les projets qui ont été entrepris peuvent être qualifiés de projets mous. Quatre équipes territoriales, composées de dix personnes, ont poursuivi des objectifs diversifiés leur permettant, au départ, de découvrir leurs ressources et d'améliorer leur efficacité au travail. Chaque équipe poursuivait des objectifs particuliers. L'équipe Nord désirait mieux se faire connaître au sein des conseils municipaux ; l'équipe Sud cherchait à évaluer la présence de ressources de répit de type séjour et de services de gardiennage ; l'équipe Est voulait étudier les besoins en ressources résidentielles des jeunes de 18-25 ans ; et l'équipe Ouest cherchait à mieux connaître et mettre à profit les compétences des membres de l'équipe.

Ces quatre équipes ont été formées durant une période de quelques mois afin de permettre aux membres d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble à des projets spécifiques choisis par les membres eux-mêmes à l'aide de l'outil qu'est la gestion de projet.

16. *Ibid.*

17. Joly (1994), *op. cit.*, p. 18.

18. Raynal (1996), *op. cit.*, p. 55.

TABLEAU 1
Quatre équipes, quatre projets

Équipe Nord	Équipe Sud	Équipe Est	Équipe Ouest
Objectif: mieux se faire connaître au sein de conseils municipaux.	Objectifs: évaluer la présence de ressources de répit de type séjour et de services de gardiennage.	Objectif: étudier les besoins en ressources résidentielles des jeunes de 18-25 ans.	Objectif: mieux connaître et mettre à profit les compétences des membres de l'équipe.

2.2. Qu'est-ce que la gestion de projet ?

La notion de projet même laisse entendre qu'il faut « gérer » le projet.

Les auteurs utilisent différentes expressions pour parler de la gestion de projet. Les plus couramment rencontrées sont : la *gestion de projet* et la *gestion par projet*. La gestion **de** projet diffère de la gestion **par** projet.

La gestion **par** projet est un mode de gestion où l'organisation regroupe les personnes autour de différents projets et fonctionne de projet en projet. Elle constitue un mode de fonctionnement organisationnel et implique la recherche sur les besoins des clients pour démarrer de nouveaux projets. La gestion **par** projet se réalise lorsque les travailleurs d'une organisation se concentrent sur un ou plusieurs projets à la fois, dans une ou plusieurs équipes différentes et ainsi de suite tout au long de la vie de l'organisation.

La gestion **de** projet désigne plutôt la gestion d'un projet spécifique par une équipe dans un temps donné.

Le CSDI-MCQ a choisi la gestion **de** projet, puisque les équipes sont appelées à une certaine stabilité. Au CSDI-MCQ et dans la logique de la gestion **de** projet, les équipes se mobilisent autour d'un projet « latéral ». Le projet s'ajoute aux tâches existantes et vient aider les membres de l'équipe à améliorer leurs connaissances et leurs compétences dans l'acquisition de l'autonomie de l'équipe.

Les équipes se sont donné des méthodes de travail et ont planifié elles-mêmes les moyens à adopter et la procédure à suivre pour arriver à leurs fins. Tout au long de ce processus de planification, les équipes ont tenu des réunions et sont passées par des mises au point pour s'assurer d'atteindre leurs objectifs. Les équipes se sont dotées de la formation et de l'expertise dont elles avaient besoin pour leur projet.

Parmi les outils mis à la disposition des équipes, un guide méthodologique assure une gestion du projet. La prochaine section fait état du cycle de la gestion de projet basé sur l'utilisation de ce guide méthodologique.

Il est important de savoir que l'utilisation d'une gestion traditionnelle des projets mous ne s'avère pas efficace et ne peut garantir le succès¹⁹. Fondamentalement, les petits projets diffèrent des projets de plus grande envergure, parce que le projet peut être comparé à une activité opérationnelle à durée de vie limitée dans le temps²⁰. De plus, le processus de gestion de projet est linéaire : le projet n'étant réalisé qu'une fois, les activités de gestion ne sont pas répétitives²¹. Les petits projets peuvent plus difficilement vivre de grands réajustements puisqu'ils sont restreints dans le temps. Le but des projets étant de répondre à un besoin particulier, leur gestion doit toujours être tournée vers les objectifs finaux. De plus, une qualité essentielle de la gestion consiste à pouvoir s'adapter aux modifications fréquentes et souvent importantes tout en proposant des solutions sur les coûts, les délais et la performance technique²².

L'expression « pilotage de projet » désigne la gestion d'un projet. Sa définition renvoie à des qualités du gestionnaire qui lui permettent de connaître et de contrôler toutes les données qui peuvent agir sur le développement d'un projet. Les principales règles du pilotage peuvent se résumer en quelques actions : savoir lancer un projet et, plus particulièrement, favoriser l'apprentissage ; puis gérer le développement du projet, progression avec ses réussites et ses échecs ; fournir aux dirigeants les moyens d'être clairvoyants, de disposer d'indicateurs de cohérence reconnus par tous ; et diagnostiquer en permanence les degrés. Enfin, organiser l'évaluation est l'une des fonctions constantes de la fonction de pilotage et non seulement une étape de fin de processus de réalisation²³.

La prochaine partie présente les bases sur lesquelles les projets ont été gérés. Le cycle de la gestion de ces projets a été adapté pour répondre aux besoins spécifiques de petits projets mous dans un langage vulgarisé.

2.3. Cycle de la gestion de projet

Par définition, le projet a un début et une fin. Il se vit selon une démarche, étape par étape. C'est ce qu'on appelle le cycle de la gestion de projet. Connaître le cycle de la gestion de projet permet au leader et à son équipe de se préparer, de mieux orienter leurs actions.

19. Genest et Nguyen (1995), *op. cit.*

20. Maders et Clet (1995), *op. cit.*

21. Genest et Nguyen (1995), *op. cit.*

22. AFITEP (1991), *Le management de projet, principes et pratique.*

23. Raynal (1996), *op. cit.*, p. 60.

Dans l'ensemble, les auteurs fixent les étapes selon trois grandes périodes temporelles continues : **avant**, **pendant** et **après**. La période de l'« **avant** » est souvent l'amorce d'une idée ou l'évocation d'un besoin. À partir de ce constat, les promoteurs peuvent décider de concevoir le projet et d'évaluer la possibilité de le mettre en œuvre. Si le projet est accepté, un budget est établi et la planification commence. Au CSDI-MCQ, l'avant a été provoqué par l'annonce qu'il y aurait des projets à actualiser par les équipes et qu'elles auraient la latitude de choisir ce qu'elles voudraient en faire. C'est aussi la période où l'équipe formule et planifie ce qui devra être fait pour atteindre les objectifs du projet. L'avant a duré environ trois mois avec, comme support, un accompagnement de type formation en lien direct avec les projets.

Le « **pendant** » commence lorsque la composition de l'équipe est déterminée et que le leader a établi avec son équipe la logistique et les outils de communication. Tout au long de la réalisation du projet, le chef doit aider le groupe à ne pas perdre de vue l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés. Des périodes d'évaluation (appelées ici rapports d'étape) sont importantes pour faire des mises au point²⁴. Au CSDI-MCQ, chaque équipe a accompli les actions planifiées et géré son projet pendant une période de trois mois.

Dans l'« **après** », lorsque le projet se termine, il est très important de faire une évaluation des réalisations et de comparer les résultats obtenus avec ceux escomptés. On saurait difficilement exagérer l'importance de bien clôturer un projet²⁵. Lorsque les objectifs du projet sont atteints dans les limites temporelles convenues et en respectant les budgets, on peut dire que la réalisation du projet est un succès. Il existe pourtant des projets qui sont interrompus sans être terminés. Que le projet arrive à terme ou non, il est important de boucler la boucle en déposant un rapport final afin d'en tirer les apprentissages. Au CSDI-MCQ, les projets ont tous été systématiquement évalués selon les critères préétablis par chacune des équipes et leur rapport final a été remis au comité de coordination.

À l'aide des renseignements tirés de quelques auteurs sur la gestion de projet, nous avons bâti un tableau synthèse des étapes du cycle de gestion de projet. Ces étapes ne sont pas toutes expliquées en détail. L'un de ces modèles est vu plus en profondeur ; il s'agit de celui qui a été conçu spécifiquement pour le CSDI-MCQ.

Il est possible de constater que les auteurs se rejoignent sur plusieurs plans même s'ils utilisent la gestion de projet dans des contextes différents. La gestion de projet est définie souvent en fonction

24. Maders et Clet (1995), *op. cit.*

25. Genest et Nguyen (1995), *op. cit.*

TABLEAU 2
Synthèse des étapes du cycle de gestion de projet

Maders et Clet (1995)	Genest et Nguyen (1995)	Raynal (1996)	Charette, <i>et al.</i> (1999)
Conception	La faisabilité	L'AMONT : Expression de la volonté Émergence du projet	La situation et la formulation du projet
	La planification	L'analyse amont Le diagnostic La problématique du projet La réflexion stratégique LANCEMENT : La formulation du projet et le plan de réalisation	
Réalisation	La réalisation	L'AVANT : La concrétisation	La mise en œuvre
Mise en œuvre	L'évaluation a posteriori		L'évaluation du projet
Exploitation			L'encadrement du projet

Source : Charette, Boisvert, Ouellet et Boutet (1998).

du développement de nouveaux produits, ou en fonction de grandes analyses de marché. Dans la situation du CSDI-MCQ, Charette *et al.* (1998) exploitent ces notions en fonction de petits projets relatifs au développement ou à l'amélioration des services en milieu communautaire. Également, ils fournissent aux équipes un guide méthodologique qui permet d'encadrer la démarche.

Ce guide méthodologique pour la gestion de projet se divise en quatre grandes sections. Ainsi, 1) la situation et la formulation du projet; 2) la mise en œuvre; 3) l'évaluation du projet; et 4) l'encadrement du projet ont été choisis afin de rendre l'utilisation du cycle du projet la plus simple possible pour les intervenants.

2.4. Guide méthodologique de la gestion de projet

2.4.1. Situation et formulation du projet²⁶

La qualité et les résultats d'un projet reposent sur la volonté de l'équipe de réussir et sur la clarté de l'intention. Cette dernière s'obtient par une formalisation en équipe du projet soutenue par la volonté de réussir de tous les membres.

L'analyse de la situation actuelle permet de cerner le contenu du projet pour ensuite déterminer et expliquer la situation que l'on veut améliorer. Cette situation désirée permet de canaliser les ambitions, de clarifier la vision et de mobiliser les membres vers les choix attendus. Le besoin relevé servira à fixer le but et les objectifs spécifiques du projet. Cette situation peut être de deux ordres : aspect clinique et fonctionnement. L'aspect clinique concerne les usagers, la famille, la communauté, les programmes, bref tout ce qui concerne l'intervention professionnelle. Par ailleurs, le fonctionnement de l'équipe correspond à l'animation, à la motivation, à la répartition des tâches, à la gestion du temps, à la gestion des conflits, etc.

La situation désirée, les clientèles visées par le projet peuvent être à l'externe ou à l'interne. Il peut s'agir d'usagers, de familles, de communauté ou du fonctionnement de l'équipe.

Les éléments principaux qui composent la première section du guide sont les suivants :

La problématique (description précise de ce qui a été observé et de ce qui doit être amélioré).

Les résultats visés et la situation souhaitée.

Les ressources allouées à l'équipe.

La mise en œuvre

La mise en œuvre passe par la réalisation des actions, une mise à jour continue des événements et des rapports d'étape.

26. Extrait du *Guide méthodologique pour la gestion de projet*, conçu par L. Charette et al. (1998), CSDI-MCQ.

Les éléments principaux qui composent la seconde section du guide sont les suivants :

Le diagramme de GANTT.

Le partage des responsabilités par le plan d'action.

La réalisation des actions.

L'évaluation du projet

Toute action professionnelle doit avoir des buts et des objectifs. Pour connaître l'atteinte des objectifs, pour situer l'étape ou l'action en cours, pour apprécier les moyens utilisés, pour analyser la participation des gens, il faut évaluer. C'est une opération fondamentale qui n'a d'autres raisons que la progression du travail et l'amélioration des personnes. Cette évaluation cherche donc à cerner le niveau de l'atteinte des objectifs, les succès et les vulnérabilités. Cela servira à faire les recommandations en vue d'une amélioration continue pour la gestion de projet dans un contexte de développement de l'autonomie des équipes afin qu'elles offrent des services communautaires, efficaces, efficients et économiques. Pour ce faire, quelques questions sont proposées afin de mettre en lumière ce que l'on peut retirer du projet lui-même et du fonctionnement de l'équipe pendant la réalisation de celui-ci. En vous inspirant des objectifs, des indices de mesure et des étapes d'évaluation, vous pouvez tracer un bilan du projet et les recommandations qui s'en suivent.

Les éléments principaux qui composent la troisième section sont les suivants :

Les rapports d'étape.

L'évaluation finale, le bilan du projet et le suivi.

L'encadrement du projet

Les éléments principaux qui composent la dernière section sont les suivants :

La présentation des membres de l'équipe.

La signature des membres de l'équipe.

L'acceptation formelle du projet par le personnel d'encadrement.

L'acceptation formelle d'un projet est l'un des facteurs clés de sa réussite. Il est fondamental que tout projet soit accepté par l'équipe d'encadrement. La réussite tient à la cohérence du projet au regard

des autres activités de l'établissement. En effet, son succès vient de la relation cohérente entre les ressources nécessaires à sa réalisation. Cette acceptation permet également de bien comprendre et d'intégrer le projet à l'ensemble des activités de l'organisation, à sa mission et à ses ressources.

Voilà pour les grandes lignes du *Guide méthodologique pour la gestion de projet* qui a été utilisé au CSDI-MCQ.

Selon les membres des quatre équipes du CSDI, l'utilisation de ce guide s'est avérée d'un grand appui à la réalisation des projets. Les équipiers ont appris, entre autres choses, que la responsabilisation face à leurs tâches demandait qu'ils se munissent d'outils de gestion et de grilles d'évaluation pour s'assurer de bien réaliser leurs objectifs. Ces apprentissages sont directement liés au processus d'acquisition d'autonomie.

Les projets, petits et grands, se réalisent grâce à la participation des équipes. Les membres des équipes font partie des « acteurs » du projet. Il est important de comprendre que les projets vivent par les actions de différentes personnes : les cadres, le personnel et les partenaires. Toutes ces personnes ont des rôles définis à jouer et influent directement sur la réalisation du projet.

2.5. Les acteurs et leurs rôles

La réalisation d'un projet amène différentes personnes à y prendre une part active. Ces acteurs ont des rôles et des responsabilités (droits et obligations) qui doivent être clairement précisés avant le démarrage du projet²⁷. Les acteurs jouent des rôles particuliers et leur importance varie dans la réalisation du projet.

2.5.1. Le chef du projet

Au centre du projet, l'acteur le plus influent et qui subit le plus de pression pour l'atteinte des objectifs est le chef de projet. D'ailleurs, les auteurs s'attardent beaucoup à décrire les fonctions et les compétences du chef de projet. Celui-ci est souvent nommé par les gestionnaires et parfois par son équipe en raison de son expertise et de ses qualités de leader. Le chef de projet joue un rôle à la fois d'expert et – surtout – de facilitateur. Il est difficile de départager les fonctions de gestion de projet et de gestion de l'équipe. Voici donc les principales fonctions attribuées au chef de projet.

27. Maders et Clet (1995), *op. cit.*

TABLEAU 3
Fonctions attribuées au chef de projet

<ul style="list-style-type: none"> • Propose ou choisit l'équipe de projet. • Aide à préciser les objectifs, à définir le produit ou le service final. • Aide à préciser le rôle des acteurs. • Tient compte de l'environnement. • Fait le partage des tâches avec l'équipe et suit l'avancement des travaux. • Détermine les moyens et leur gestion. • Mesure la rentabilité du produit ou du service. • Détermine et gère le budget avec l'équipe. • Va chercher le soutien de la direction. • Établit des liaisons avec le comité de pilotage et justifie les choix proposés. • Aide l'équipe à établir le programme de réalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guide, aiguille et anime l'équipe. • Évalue les facteurs de risque. • Fait une bonne évaluation des délais et le suivi des décisions. • Pilote l'évaluation continue et finale. • Pilote l'apprentissage. • Est en mesure de prendre du recul par rapport au projet, garde un œil critique. • Lance et coordonne la réalisation. • Voit à la rédaction de certains documents indispensables. • Se soucie de la communication. • Acquiert les habiletés nécessaires à la consolidation d'équipe. • Gère les conflits. • Doit être disponible. • A le souci de développer ses compétences au regard du projet.
--	--

2.5.2. Les cadres

Les cadres sont très souvent les porteurs des projets. Ils jouent un rôle primordial dans la démarche de projet, parce qu'ils doivent s'engager concrètement, à l'instar de la haute direction, et démontrer leur appui au personnel dans le processus de gestion participative²⁸. Les cadres qui partent naturellement d'un rôle de conseil ont plus de facilité à adopter une attitude d'aide au cheminement vers l'autonomie.

Leur rôle consiste à appuyer le projet, c'est-à-dire : aider le chef de projet ; fournir dans la mesure du possible les ressources nécessaires au projet ; encourager l'initiative ; accorder les crédits nécessaires ; fournir la formation nécessaire à la bonne réalisation du projet ; développer leurs compétences afin d'offrir un soutien adéquat aux équipes de projet ; avoir l'ouverture nécessaire à la modification de certains de leurs rôles.

28. Roy *et al.* (1995), *op. cit.*

2.5.3. Les membres et l'équipe

Le rôle de l'équipe consiste principalement à exécuter les étapes de réalisation du projet jusqu'à l'atteinte des objectifs fixés. Les équipes de projet sont partiellement autonomes et peuvent prendre certaines décisions, notamment en ce qui regarde les moyens à prendre pour réaliser leurs objectifs. Les équipes doivent donc apprendre à travailler avec des objectifs à atteindre.

Les équipes doivent aussi développer des habiletés à la gestion collective. Les membres doivent démontrer un comportement ouvert, une attitude positive et être prêts à apprendre. Les membres des équipes doivent faire preuve d'un souci d'amélioration continue tant dans leurs processus que dans leur développement. Une attitude participative et l'apprentissage de connaissances techniques nécessaires au projet leur servent à acquérir les habiletés à la résolution de problèmes, au travail en équipe et à la communication. Le personnel acquiert également des connaissances de l'organisation et du respect envers les autres. Finalement, le fait de travailler en équipe demande aux participants qu'ils développent des qualités de collaborateurs, ce qui demande une bonne capacité d'adaptation, une excellente capacité à travailler sous pression et un sens de l'engagement.

Le tableau 4 indique les différences fondamentales entre les équipes traditionnelles et les équipes responsabilisées, comme celles que le CSDI désire développer.

TABLEAU 4
Équipes traditionnelles et équipes responsabilisées

Composantes du travail	Modèle traditionnel	Équipes autogérées
Implication des employés		
Rôles	Fixes	Interchangeables
Tâches	Rigides	Flexibles
Habiletés	Spécialisées	Multiplés
Contrôle	Par un individu	Par le groupe
Statuts	Différenciés	Égaux
Supervision	Extérieure au groupe	Intérieure au groupe
Effort au travail	Divisé	Cohésif

Source : Inspiré de Torres et Spiegel (1990)²⁹.

29. Traduction libre de la figure 2. « How Traditional Employee Involvement and Self-Directed Work Teams Differ », C. Torres et J. Spiegel (1990), *Self-directed Work Teams: A Primer*, San Diego, Pfeiffer & Company, p. 3.

2.5.4. Les autres acteurs

Les partenaires sont les personnes-ressources à la disposition de l'équipe et ils peuvent être des experts. Les membres de l'équipe doivent parfois trouver des réponses à leurs questions ou obtenir de l'aide auprès de personnes externes. Ces intervenants agissent de manière ponctuelle dans le projet à titre de formateurs, d'experts, de clients, etc.

Certains auteurs considèrent les « opposants » (personnes qui agissent contre la réalisation du projet de manière volontaire ou involontaire) comme des acteurs faisant partie de la dynamique du projet. Dans cette perspective, les leaders de projet doivent tenir compte des acteurs négatifs, car ceux-ci influencent également la réalisation du projet ; ce sont des obstacles prévisibles ou parfois imprévisibles à la réussite du projet.

2.6. Effets

Vivre l'expérimentation d'un projet dans des équipes d'intervention communautaire, responsabilisées, au CSDI-MCQ a permis d'observer des effets à cinq niveaux : sur les plans de la **structuration**, de la **découverte des ressources** potentielles, des **apprentissages**, de la **mobilisation** des personnes et de l'**évolution** des équipes.

Dans chaque équipe, le projet a permis de se retrouver autour d'un but commun et partagé, créant ainsi le contexte idéal pour développer certaines habiletés nécessaires à l'acquisition de l'autonomie à plus long terme.

2.6.1. Effet de mobilisation

Les projets et les équipes de projet ont servi de levier dans l'expérimentation d'une nouvelle organisation du travail, engendrant un **effet de mobilisation**. Selon les travailleurs, la motivation et la mobilisation des équipes étaient bonnes à l'égard du projet. Une fois réunies et à la suite de discussions, les équipes ont acquis une meilleure adhésion aux objectifs de l'organisation. Le sentiment d'appartenance à l'équipe s'est développé à cause d'une certaine pression à contribuer à l'équipe qu'a naturellement engendrée le projet. Les objectifs de l'équipe sont devenus des buts communs importants pour chacun, ce qui a contribué à l'intérêt personnel à s'engager dans le projet. Le fait d'avoir pu choisir leur projet donnait aux membres la possibilité de connaître les besoins inhérents au projet et de mieux cerner les besoins de la clientèle.

2.6.2. Effet de structuration

Nous entendons, par **effet de structuration**, le fait que les projets donnent une méthode de fonctionnement aux personnes concernées. Au CSDI, les participants ont adopté l'utilisation d'une méthode adaptée, en se servant du guide méthodologique proposé par Charette *et al.* (1998). Les cadres,

mais surtout les membres, ont développé une structure de fonctionnement transférable. Les équipes rapportent que leur projet les a aidées à établir les priorités et à connaître les étapes de réalisation du projet. L'expérience a été appréciée dans l'ensemble, bien qu'elle ait parfois été difficile à vivre en raison du vécu émotif engendré par les changements sur le plan des affectations par territoire, ceux-ci obligeant des intervenants à laisser certains dossiers pour en prendre d'autres.

2.6.3. Effet d'apprentissage

L'**effet d'apprentissage** constitue le troisième impact observé. L'obligation de coordonner les efforts de toutes les personnes engagées dans la réalisation du projet permet de développer des modes de fonctionnement pour l'équipe. Les membres acquièrent, notamment, une meilleure connaissance du travail en équipe. L'équipe découvre qu'elle peut « régler » ses propres difficultés par la gestion de son projet. Le projet devient une école pour l'équipe, une école pour expérimenter une certaine autonomie, pour connaître les étapes de gestion de projet et pour découvrir les partenaires.

2.6.4. Effet de découverte des ressources

Un quatrième effet de l'expérience du projet est la **découverte des ressources** tant intrinsèques qu'extrinsèques. En tentant de résoudre des problèmes, les personnes font la découverte de leurs ressources d'équipe. Les participants ont témoigné de leur découverte des ressources dans la communauté. Ils ont amélioré leur connaissance mutuelle, ils ont acquis une nouvelle perception des collègues en précisant les forces dans l'équipe, les compétences de chacun et ils ont vécu l'expérience du leadership. Les participants ont découvert que l'utilisation des ressources externes pouvait leur apporter une vision nouvelle et aidante de leur projet.

2.6.5. Effet d'évolution

Le dernier effet observé est celui d'**évolution**. Par le travail commun, les personnes concernées ont vécu les aléas de la première phase de l'évolution de leur équipe et certaines équipes ont abordé la phase difficile des conflits. Par ce vécu, les membres ont pu établir en fonction du projet un *modus vivendi* leur permettant d'atteindre leur but commun.

À la suite de cette expérience, l'ensemble des participants confirment que :

- Le projet permet vraiment de préciser le fonctionnement de l'équipe.
- Il permet également d'accroître les compétences des membres.
- Il assure la performance de l'équipe.
- Il faut allouer un délai suffisant pour la réalisation du projet, ce qui demande une bonne réflexion de la part des dirigeants.

- Il est important de définir avec précision les projets, car les projets choisis doivent être réalistes en fonction du temps qu'il est possible de leur accorder.
- Les rôles des membres de l'équipe par rapport au projet étaient précis et bien définis.
- Il est important pour tous que les rôles du personnel d'encadrement soient clairs.
- Le guide méthodologique était adéquat même si quelques-uns des membres le trouvaient complexe.
- L'accomplissement du projet dans des conditions pas toujours faciles apporte une certaine fierté.

2.7. Résistances

Mais tout n'est pas facile dans un changement radical. Les travailleurs peuvent offrir de la résistance devant l'idée d'acquérir de l'autonomie dans leurs tâches. Souvent, cette démarche est perçue comme une surcharge de travail. L'autonomie ou la responsabilisation ne vient pas seule, l'imputabilité l'accompagne.

Selon Dolan et Lamoureux (1990), les résistances se manifestent lorsque les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. La résistance apparaît donc comme une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'adoption d'un changement, plus les initiateurs du changement doivent déployer d'énergie pour réduire ces résistances.

Selon Collerette et Delisle (1982), lorsqu'on veut introduire un changement dans une organisation, il y a trois types de résistances que l'on peut rencontrer, selon qu'elles sont liées à la personnalité des individus, au système social ou au mode d'implantation du changement.

2.7.1. Organisation

Les sources de résistance du groupe ou de l'organisation se concentrent principalement au niveau **du pouvoir et de l'influence, de la structure organisationnelle ainsi que de la limitation des ressources** (Dolan et Lamoureux, 1990).

L'erreur que font les chefs de projet consiste à croire que la seule source de pouvoir réside dans le pouvoir hiérarchique, conféré par la position formelle dans l'organigramme³⁰.

30. Beaudoin (1995), *op. cit.*, p. 82-83.

2.7.2. Gestionnaires

Le changement comporte toujours un risque et, comme le rapporte Beau-grand (1995), les gestionnaires pensent tout bas : « On sait ce que l'on a, on n'est pas sûr de ce que l'on va gagner. »

Selon Beaudoin (1995), la résistance des cadres de premier niveau est l'une des causes premières des échecs de l'introduction des changements. Il mentionne sept sources de résistances. Celles-ci proviennent principalement de l'**absence de soutien**, ce qui signifie qu'il y a manque de communication entre les cadres de premier niveau et leurs supérieurs. Le **syndrome du « sandwich »** est la seconde résistance relevée par Beaudoin (1995).

Le cadre de premier niveau exerce dans l'entreprise une fonction de régulation. Il reçoit, filtre et transmet les informations de la direction, tout comme il veille à acheminer vers les responsables hiérarchiques certaines informations que les employés lui fournissent. Il exerce à ce titre une fonction de protection quant aux orientations des décideurs, tout comme il agit comme temporisateur auprès des ressources humaines. À certains égards, il exerce tantôt une fonction de freinage, tantôt une fonction d'accélération, sans toutefois disposer de tous les pouvoirs pour résoudre les dilemmes qui créent chez lui un certain sentiment d'embaras, une vague sensation de manipulation.

Les **témoins du passé** sont les cadres de premier niveau qui ont souvent acquis une solide expérience sur le terrain. Il est plus difficile pour eux de faire abstraction des préjugés personnels et d'examiner les problématiques avec de nouvelles perspectives à moins d'avoir une bonne dose de confiance en soi et d'humilité. Le **temps des réunions** a, avec le temps, dénaturé le rôle du gestionnaire de premier niveau, ce qui a pour effet que les employés se plaignent de ne pas voir leur patron. La cinquième source de résistance que Beaudoin (1995) rapporte, il la nomme « **chat échaudé craint l'eau froide** ».

Les cadres de premier niveau ont comme première responsabilité le fonctionnement des personnes et des choses. [...] Il appert donc que les cadres intermédiaires en ont vu de toutes les couleurs : rengaines prometteuses pour améliorer la productivité, ambitieux programmes de qualité, spectaculaires actions d'amélioration. Cependant, dans de très nombreux cas, ces intentions restent le lot des spécialistes de l'organisation du travail, intentions clairement énoncées sur le plan stratégique, mais sans effet concret. Souvent, elles ne franchissent pas la suite présidentielle³¹.

Il n'est pas rare que les cadres de premier niveau servent de « **pions** » sur l'échiquier du changement. Leur participation se résume à préparer l'implantation et à rendre compte des difficultés ou des échecs de mise en service.

31. Beaudoin (1995), *op. cit.*, p. 109-111.

Les gestionnaires représentent la pierre angulaire du processus de changement organisationnel. Ils doivent participer directement à la définition du problème, à la conception de la solution et à son implantation. Il faut cesser de croire que les cadres de premier niveau n'ont pas le temps et qu'ils ne possèdent pas la compétence pour gérer des projets. Qu'on les dégage! Qu'on les forme et qu'on leur donne les appuis concrets dont ils ont besoin! Voilà autant de vérités simples, essentielles aux implantations fructueuses³².

Enfin Beaudoin (1995) mentionne les cadres de premier niveau comme étant les **oubliés des bénéfiques**.

De nombreuses entreprises tiennent pour acquis que les cadres de premier niveau vont souscrire aux changements sans demander leur reste, de façon désintéressée. Or, il faut se souvenir que la contribution des ressources humaines à tout effort de changement est directement proportionnelle à l'intérêt qu'ils y perçoivent. Cette réalité s'applique aussi aux cadres³³.

Selon Brilman (1995), l'accroissement de l'autonomie des équipes (*empowerment*), l'idée de descendre le pouvoir, a aussi provoqué des déceptions, d'ailleurs plus chez les cadres moyens que dans leurs troupes. Ils y voient plus de perte de temps en réunions et parlotte, que de gains de productivité³⁴.

2.7.3. *Travailleurs*

On peut voir chez les individus quatre regroupements des causes de la résistance au changement. Celles-ci prennent la forme des **objections logiques et rationnelles** (temps nécessaire pour s'adapter, efforts demandés pour le nouvel apprentissage, doute sur la faisabilité technique du changement, mauvaise interprétation ou encore manque de ressources), des **causes psychologiques et émotionnelles** (peur de l'inconnu, besoin de sécurité ou de statu quo, anxiété, remise en question, peur de la perte d'autonomie et d'indépendance), des **facteurs dits sociologiques** (oppositions aux valeurs du groupe, normes, stéréotypes, oppositions entre les groupes, désir de conserver les relations interpersonnelles, coalition politique, perte de pouvoir pour le syndicat) et, finalement, des **causes structurelles et conjoncturelles** (climat de l'entreprise, mode d'introduction du changement; avec ou sans consultation, fonctionnement organisationnel de l'entreprise; bureaucratie qui favorise le conformisme et l'immobilisme).

32. *Ibid.*, p. 110.

33. *Ibid.*, p. 111.

34. J. Brilman (1995), *L'entreprise réinventée*, p. 279.

Certains membres d'équipe ne se sentent pas impliqués, mais constatent un surcroît de travail et de temps perdu.

- *L'empowerment* a été parfois survenu. On ne dirige pas trente personnes avec la même intensité de relation que dix.
- S'il n'y a pas de changement dans le système de récompenses et d'évaluation, il se crée un scepticisme au sujet des valeurs nouvelles.
- La charge de travail augmente souvent considérablement, en particulier avec la reprise économique, et cela réduit le temps disponible pour la participation.

C'est pourquoi il faut que subsiste une hiérarchie qui reconforte, soutienne, aide, conseille, équilibre, réoriente, repense le système d'évaluation et de récompenses et sache jouer avec le temps en reportant, si nécessaire, à plus tard³⁵.

2.7.4. *Syndicats*

La décentralisation du pouvoir, des droits de gérance et des responsabilités introduite par le travail en équipe affecte plusieurs aspects du fonctionnement du syndicat; il décentralise le pouvoir et les responsabilités syndicales. Cela n'est pas sans effets sur le rôle de celui-ci. Il s'avère nécessaire de redéfinir le partage des pouvoirs entre l'exécutif et le conseil syndical, qui regroupent les délégués et l'assemblée générale. L'exécutif doit donc céder une partie de ses responsabilités aux délégués syndicaux, qui sont intégrés au fonctionnement des équipes et de divers comités. L'assemblée générale doit également laisser à chaque équipe l'autonomie qui lui permettra de définir ses propres règles³⁶.

La position syndicale, du moins celle de la CSN, se résume à l'intensification des activités de représentation de l'exécutif syndical auprès de la direction de l'entreprise ou de l'institution, et cela, sans négliger les relations avec les autres responsables syndicaux et l'ensemble des membres.

2.8. Conditions de réussite des projets d'équipe

Dès le commencement de la planification de projets pour former des équipes responsabilisées, il faut assurer les conditions de réussite. Ces conditions gagnantes sont les clés du succès de la réorganisation du travail. Les premiers préalables sont d'abord une concertation avec les syndicats s'ils sont présents dans l'organisation : s'assurer que les personnes qui auront à travailler ensemble ont des affinités sur le plan de leurs fonctions; et s'organiser pour que les équipes aient une certaine durée afin

35. Brillman (1995), *op. cit.*, p. 279.

36. CSN (1995), *Travail en équipe et démocratie au travail*, p. 104.

d'en soutenir le développement. Il doit y avoir un nombre restreint d'individus; il faut être capable de définir très clairement qui fait partie de l'équipe. Un comité restreint d'implantation, pouvant être représenté par la direction, les représentants syndicaux, les employés et les coordonnateurs de premier niveau, favorise grandement la circulation de l'information et la concertation nécessaire à de tels projets. Il convient de définir avec les équipes les champs de responsabilité, de délimiter les territoires et de bien connaître les champs d'action.

Pour que les équipes obtiennent de bons résultats dans la réalisation de leur projet, les gestionnaires doivent satisfaire quatre conditions facilitantes: l'adhésion de tous au projet (tant les cadres, la haute direction que les employés de premier niveau), la volonté de réussir chez tout le monde, la clarté du dessein et des intentions et, enfin, le pilotage du projet, c'est-à-dire avoir des chefs de projet capables de remplir leur rôle de guide.

On compte six clés de succès³⁷ pour garantir l'atteinte des objectifs. Le premier consiste à avoir un vrai projet, adopté par tous les membres, qui doivent accepter de remettre en question leurs projets personnels. Le chef de projet doit savoir privilégier l'individu au détriment du groupe lorsque les besoins se manifestent, et ce, dans le but de chercher le projet latéral qui permet de mobiliser les alliés. De plus, les chefs doivent être capables de privilégier l'action, de tenir compte de la peur des autres et de parier sur la bonne volonté des membres.

Chiffre magique entre tous, Beaudoin (1995)³⁸ nous donne sept conseils pour réussir une implantation.

1. **Avoir un champion**: Il s'agit d'un défenseur du changement ou d'un guide jouissant d'une grande crédibilité.
2. **Favoriser l'estime de soi et l'empathie**: Le « gestionnaire » ou le « patron » ayant une forte estime de soi a davantage tendance à soutenir et à consulter ses employés.
3. **Éviter d'isoler la réalisation de l'implantation**: L'information concernant le processus doit être diffusée.
4. **Déterminer les bénéfiques pour les personnes concernées**: Si les personnes voient les bénéfiques du changement, elles consentiront les sacrifices nécessaires.
5. **Faire participer les personnes concernées**: La mise à contribution doit se faire dès le début par différents mécanismes, comme les groupes de discussion, les tables de concertation, aussitôt que les caractéristiques du changement sont suffisamment connues. Il faut surtout agir avec beaucoup de transparence.

37. D'Herbemont et César (1996), *op. cit.*

38. Beaudoin (1995), *op. cit.*

6. **Se presser**: Il faut faire vite pour que le changement demeure adapté à la situation (à l'intérieur d'une année).
7. **Communiquer**: La communication est fondamentale dans un processus de changement. Elle amoindrit les incertitudes et l'ambiguïté des situations. Des objectifs précis et mesurables permettent à tous de savoir où ils vont. Une communication constante et claire permet de canaliser les contributions de chacun.

CONCLUSION

La gestion de projet implique donc une bonne planification de la part des cadres et du chef de projet. Par la gestion de projet, les participants apprennent à maîtriser les connaissances et habiletés relatives à la gestion de leur projet. Les effets ont été observés dans l'essai des projets d'équipe au CSDI-MCQ, de même que les facteurs déterminants dans l'implantation d'un mode de fonctionnement par projet comme méthode transitoire vers la responsabilisation des équipes. L'exemple du CSDI-MCQ, puisque ce sont des obstacles et des conditions de réussite similaires est intéressant, que l'on rencontre dans la plupart des changements organisationnels d'envergure.

Pour terminer, on trouvera à la page suivante quelques questions visant à donner un outil de réflexion aux décideurs avant qu'ils entreprennent une implantation d'équipes semi-autonomes ou responsabilisées. Pourquoi ne pas se servir de l'expérience des autres au lieu de vouloir réinventer le bouton à quatre trous ?

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire vise à guider les dirigeants dans une réflexion préalable à un changement majeur de type « équipes responsabilisées » dans une organisation. Si une question reçoit une réponse négative, il y a peut-être lieu de s'assurer que cet élément ne nuira pas à la démarche d'implantation avant d'entreprendre de grands changements.

	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
1. Les personnes qui auront à travailler ensemble exercent-elles des fonctions similaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le nombre de personnes par équipe est-il restreint, c'est-à-dire moins de quinze ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les membres sont-ils ou seront-ils en mesure de définir clairement qui fait partie de l'équipe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Les membres sont-ils ou seront-ils en mesure de définir clairement quels sont ou seront les rôles et fonctions de chaque personne ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe-t-il une stabilité dans la composition des équipes au moins pour la période de l'implantation (au minimum deux ans) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dans ce type de réorganisation, les cadres verront leur rôle changer :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a) Sont-ils d'accord pour ce changement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Y sont-ils préparés ou y a-t-il un plan structuré de formation (développement des nouvelles compétences nécessaires au nouveau rôle) qui est prévu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Pourront-ils demeurer en poste pour le temps de l'implantation (au minimum deux ans) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Le ou les syndicats font-ils partie de la démarche dès le départ ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Y a-t-il un comité paritaire d'implantation restreint prévu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La haute direction est-elle prête à changer ses propres façons de faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Est-on prêt à vivre la démarche et à la bâtir selon les besoins de tous les niveaux de l'organisation de façon transparente ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RÉFÉRENCES

- AFITEP (1991). *Le management de projet, principes et pratique*, Paris, Afnor.
- BEAUDOIN, P. (1995). *Le choc des structures: l'organisation transformée*, Montréal, Éditions Transcontinental inc.
- BEAUGRAND, J.-L. (1995). *L'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise*, s.l., Éditions Liaisons.
- BÉLANGER, Paul R., M. GRANT et B. LÉVESQUE (1994). *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- BLOUIN, R. et al. (1995). *La réorganisation du travail: efficacité et implication*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- BRILMAN, J. (1995). *L'entreprise réinventée. Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- CHARETTE, L., D. BOISVERT, P.-A. OUELLET et M. BOUTET (1998). *Guide méthodologique pour la gestion de projet*, Trois-Rivières, CSDI-MCQ.
- COLLERETTE, P. et G. DELISLE (1982). *Le changement planifié, une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Montréal, Éditions Agence d'ARC inc.
- CSN (1995). *Travail en équipe et démocratie*, Montréal.
- CSN (1992). *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, Montréal.
- D'HERBEMONT, O. et B. CÉSAR (1996). *La stratégie du projet latéral*, Paris, Dunod.
- DOLAN, S.L. et G. LAMOUREUX (1990). *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Éditions Gaëtan Morin.
- DORÉ, M. et L. LAURIN (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux.
- GENEST, B.-A. et T.H. NGUYEN (1995). *Principes et techniques de la gestion des projets*, 2^e édition, Laval, Les Éditions Sigma Delta enr.
- KELLY, Mark (1991). *The Adventures of a Self-managing Team*, San Diego, Pfeiffer & Company.
- LIENTZ, B.P. et K.P. REA (1998). *Project Management for the 21st Century*, 2^e édition, San Diego, Academic Press.
- MADERS, H.-P. et E. CLET (1995). *Le management d'un projet*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MUCCHIELLI, A. (1980). *Le travail en équipe*, Paris, ESF.
- ORSBURN, J.D., L. MORAN, E. MUSSELWHITE et J.H. ZENGER (1990). *Self-directed Work Teams – The New American Challenge*, New York, Irwin.

- RAYNAL, S. (1996). *Le management par projet*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- ROY, M., J.-C. GUINDON, J.-L. BERGERON, L. FORTIER et D. GIROUX (1998). *Bilan des connaissances, Équipes semi-autonomes de travail*, Montréal, IRSST.
- ST-ARNAUD, Y. (1976). *Le groupe optimal*, Montréal, Éditions du CIM.

CHAPITRE

3

Le processus de supervision en groupe

***Soutenir le renouvellement
des pratiques d'intervention
et d'accompagnement***

***Jean-Pierre Gagnier
et Martin Bigras***

Jean-Pierre Gagnier est professeur au Département de psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Martin Bigras est conseiller clinique au Centre de services en déficience intellectuelle Mauricie-Centre-du-Québec.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	71
1. PRATIQUES EN MUTATION.....	72
2. SUPERVISION ET DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES PRATIQUES	73
2.1. Signification générale de la supervision.....	73
2.2. Modes de supervision	74
2.2.1. Supervision individuelle.....	74
2.2.2. Supervision en groupe.....	74
2.3. Aider l'équipe d'intervention dans l'exercice de sa finalité.....	75
2.4. Diminuer les risques de dépendance.....	76
2.5. Exposer les participants à un registre plus large de situations.....	76
2.6. Augmenter la qualité, la quantité et la diversité des rétroactions.....	77
3. FACILITER L'APPRENTISSAGE MUTUEL DE L'INTERDISCIPLINARITÉ ET DU PARTENARIAT	78
3.1. Interdisciplinarité	78
3.2. Exigences du partenariat	79
4. ÉCONOMIE DE TEMPS ET DIMINUTION DES COÛTS	80
5. SUPERVISION EN GROUPE : QUELQUES ÉCUEILS POSSIBLES	81
CONCLUSION.....	81
QUESTIONNAIRE.....	83
RÉFÉRENCES	84

INTRODUCTION

Depuis quelques années, on assiste à l'émergence d'une approche d'intervention au cœur de laquelle l'entourage des personnes vivant avec une incapacité intellectuelle est davantage soutenu et mis à contribution. Sous l'impulsion d'une équipe d'intervention ancrée dans le milieu, le partage des expertises et des ressources est activé dans les contextes locaux. De telles mutations de pratique soulèvent des exigences accrues pour les intervenants, défient les cultures de gestion des organisations et exigent le développement d'une réelle synergie entre les divers partenaires économiques et sociaux.

Encore peu documentées et soutenues, les nouvelles formes de prestation de services s'inspirent fortement des fondements des perspectives écosystémique et communautaire. La remise en question des réflexes de prise en charge des personnes vulnérables et l'ampleur des défis reliés à une réelle intégration sociale incitent à sortir des ornières creusées par un excès de centration sur des clientèles vues comme cibles uniques d'intervention.

Pour passer du discours à la pratique, les défis sont énormes et des conditions de collaboration et d'engagement collectif sont à instaurer. Le fait d'être confronté aux enjeux uniques et spécifiques des personnes vivant avec une incapacité intellectuelle, de leurs proches et de leurs communautés d'appartenance requiert la capacité constante d'apprendre à apprendre. En intervention, la réflexion et l'action doivent se conjuguer dans un enrichissement mutuel. Donc, devant le caractère unique des forces et vulnérabilités de chacune des personnes, devant les besoins qu'elles partagent collectivement et devant la complexité et la mouvance des contextes, les intervenants ont à allier leurs ressources et à développer des habiletés qui se logent à l'enseigne de l'être et du faire.

Les exigences soulevées par les nouvelles pratiques dans les communautés défient le connu et invitent les organisations à assurer aux intervenants des conditions de réussite. La marge de manœuvre, c'est-à-dire l'autonomie d'action et de décision, constitue un déterminant essentiel de ces conditions de réussite. À ce titre, les opportunités de

réflexion clinique et les processus de formation continue semblent de première importance. Malgré qu'une analyse critique doive être menée à son sujet et que de nouvelles formes de soutien puissent émerger, la supervision professionnelle en groupe s'avère, plus que jamais, un mode primordial de développement des savoirs, de décodage des enjeux individuels et relationnels et de collectivisation des ressources et des responsabilités.

Il semble donc essentiel de situer le sens, la nature et la portée de la supervision professionnelle en groupe dans le contexte des équipes autogérées. D'abord, dans un premier temps, certains paramètres des nouvelles pratiques psychosociales implantées dans les communautés doivent être observés. C'est en déterminant les avantages et les limites de la supervision en groupe que, par la suite, seront soutenues la valeur et l'importance d'une telle modalité de soutien au développement des pratiques en milieu familial et communautaire exercées de manière plus autonome.

1. PRATIQUES EN MUTATION

Actuellement, plusieurs centres de réadaptation pour personnes présentant une déficience intellectuelle (CRPDI) remettent en question les réflexes excessifs de prise en charge et cherchent à développer une pratique communautaire qui assure présence et soutien aux membres de la communauté (Carrier et Fortin, 1996, 1997). Il est possible de constater que de telles mutations de pratique soulèvent des exigences accrues pour les intervenants. Elles exigent notamment :

- Un rapprochement avec les milieux de vie des usagers (Gingras, 1992; Guay, 1996).
- Plus d'autonomie dans l'organisation du travail et la structuration du temps (Gagnier et Lalonde, 1998).
- Une adaptation à la culture et aux valeurs des milieux, ce qui exige une grande souplesse, de la tolérance face aux différences et des compétences relationnelles permettant d'établir des ententes de coopération constructives avec les familles, de se relier à des interlocuteurs variés, de définir son rôle en contexte, d'accepter de se faire remettre en question et de déterminer ses limites (Chabot, Mercier et Guay, 1993).
- L'adoption d'une perspective plus large, d'une compréhension développementale et contextuelle des besoins de la personne qui présente une condition requérant une aide psychosociale et de ses proches (Gagnier et Lalonde, 1998; Guralnick et Neville, 1997).
- Un partenariat accru au sein des établissements et avec les organismes du milieu, ce qui entraîne un partage des responsabilités et

du pouvoir dans le soutien offert aux personnes (Carrier et Fortin, 1996, 1997).

- Le développement d'équipes d'intervention, bien enracinées dans leur contexte, conjuguant leurs compétences et leurs énergies de façon engagée et responsable.

Les pratiques actuelles valorisent donc davantage une perspective communautaire et une approche milieu où l'entourage des personnes est mis à contribution et où les partages d'expertise et de ressources sont activés dans les contextes locaux. Les intervenants engagés dans ces nouvelles formes de distribution de services et d'engagement dans les collectivités d'appartenance ont un vif besoin de lieux d'échange. La supervision professionnelle est une des modalités de soutien au développement des pratiques susceptibles de favoriser l'approfondissement clinique, le partage des rôles et l'exercice des responsabilités individuelles et collectives.

2. SUPERVISION ET DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES PRATIQUES

2.1. Signification générale de la supervision

La supervision est un dispositif clinique, un espace de réflexion permettant de déterminer les mécanismes à l'enjeu dans une situation, d'injecter du sens et de la cohérence dans les interventions, d'offrir une possibilité de distanciation et d'engagement lucide. La supervision professionnelle devrait contribuer à préserver cet espace qui allie rigueur et imagination. Un tel espace de réflexion, de questionnement et de décision vise essentiellement le savoir pratiqué. Kinoo (1998) a cherché à analyser le contenu des demandes formulées en contexte de supervision. L'auteur propose de regrouper les demandes selon trois axes: 1) les demandes d'analyse de situations cliniques; 2) les demandes d'analyse de l'organisation et de l'offre de service et 3) les demandes d'analyse des relations entre les membres de l'équipe.

Quel que soit le contexte de pratique, lorsque des intervenants se sentent submergés par la charge émotionnelle ou par la complexité des situations auxquelles ils doivent inévitablement faire face, les affres de l'impuissance, de l'isolement et de la démobilitation risquent de gagner du terrain. Or, l'intensité, la pression et la présence d'enjeux multiples et contradictoires sont monnaie courante. Au-delà des impacts individuels engendrés par ces tensions et complications d'adaptation, de tels courts-circuits sont aussi, à l'évidence, dommageables pour l'ensemble du travail d'équipe et du travail en réseau.

2.2. Modes de supervision

Le mode de supervision correspond aux modalités concrètes d'application de la démarche de supervision. Il s'agit en fait du format proposé, du cadre et des règles de supervision. En raison de l'ampleur et de la teneur des enjeux et défis collectifs associés à une prestation de services issue d'une équipe d'intervention engagée activement sur un territoire donné, le mode de supervision individuelle sera vu brièvement afin de plutôt mettre l'accent sur la supervision en groupe.

2.2.1. Supervision individuelle

Dans la majeure partie des organisations de service, la supervision individuelle est considérée comme la pierre angulaire du contrôle de la qualité et du développement de l'identité professionnelle. La forme la plus commune de supervision individuelle appliquée aux intervenants psychosociaux est appelée « *self report supervision* » (Bernard et Goodyear, 1998). Les rencontres de supervision individuelle ont comme objectifs de clarifier le contexte des demandes de service, de dégager des solutions alternatives d'intervention, de résoudre des impasses et de répartir les rôles et responsabilités.

2.2.2. Supervision en groupe

Holloway et Johnson (1985) définissent la supervision en groupe comme un processus par lequel un superviseur contribue au développement professionnel d'un supervisé dans un groupe de pairs. Aronson (1990) suggère que le groupe soit constitué de cinq à six personnes, de façon à assurer simultanément une diversité d'expériences et d'angles de vue ainsi qu'une quantité suffisante d'attention individuelle.

La documentation scientifique témoigne d'un continuum quant à l'utilisation des collègues dans la supervision en groupe. Les uns font de l'individuel en groupe et conservent une position d'expert pour le superviseur. Dans ce contexte, les supervisés exposent leurs préoccupations et leurs dilemmes pour recevoir, en présence des autres membres du groupe, l'attention individuelle et les conseils du superviseur. À l'autre extrémité de ce continuum, on trouve des processus de supervision en groupe qui tablent essentiellement sur la cocréation de sens, sur une collectivisation des ressources et des responsabilités valorisant le développement de l'autonomie tout comme de la participation. Une telle orientation correspond davantage à l'intervision décrite, entre autres, par Pigeon (1984) et Meynckens-Fourez (1993, 1997). Une utilisation optimale des forces et compétences dont dispose l'équipe d'intervention pourrait sans doute faciliter l'émergence d'une dynamique de groupe propice à une compréhension multidimensionnelle des situations problématiques et des défis. Il semble qu'une telle synergie favoriserait la cohérence et la prise de risque.

Quelques avantages de la supervision en groupe

- Aide l'équipe d'intervention dans l'exercice de sa finalité.
- Diminue les risques de dépendance.
- Expose les participants à un registre plus large de situations.
- Augmente la qualité, la quantité et la diversité des rétroactions.
- Facilite l'apprentissage mutuel de l'interdisciplinarité et du partenariat.
- Permet une économie de temps et une diminution des coûts.

Plusieurs auteurs ont proposé une analyse critique des avantages et des limites de la supervision en groupe (Bernard et Goodyear, 1998; Carroll, 1996; Prieto, 1996; Riva et Cornish, 1995). Les points de convergence entre leurs diverses contributions nous permettent de dégager quelques repères servant de rampes de lancement pour une argumentation.

Il est possible de constater que ce relevé passe sous silence plusieurs des arguments qui apparaissent très pertinents dans le contexte des mutations actuelles des pratiques d'intervention et d'accompagnement. C'est un peu comme si les arguments retenus dans la documentation scientifique disponible s'étaient largement inspirés des expériences menées en contexte scolaire ou en contexte institutionnel. L'accès à des contenus issus de l'intervention dans la communauté ou encore à une révision des compétences requises dans la confrontation quotidienne des intervenants œuvrant en milieu ouvert est limité. Dans ce domaine, il y a tant à comprendre, tant à explorer!

2.3. Aider l'équipe d'intervention dans l'exercice de sa finalité

Même si une équipe d'intervention implantée dans un quartier peut disposer d'une autonomie importante dans la détermination de ses priorités, de ses modes de fonctionnement et du partage des rôles et des responsabilités, il n'en demeure pas moins qu'elle doit garder le cap sur le sens de sa mission, sur sa finalité. Le travail en supervision doit permettre autant d'approfondir le côté clinique que de s'interroger sur la dynamique institutionnelle. Il importe de reconnaître la portée des compromissions et des abstentions dans la vie des personnes soutenues et des communautés d'appartenance. Comment remplir concrètement les mandats confiés? Que faire dans la vie des personnes nécessitant de l'expertise et du soutien? Quels engagements lient l'équipe aux proches et aux divers milieux de vie? Qu'est-ce que l'équipe a à offrir aux familles

et aux partenaires de la communauté? Quelles modalités de participation et de rétroaction l'équipe souhaite-t-elle faciliter? Une supervision menée en groupe peut sans doute permettre de collectiviser les observations, les croyances et les actions de façon à orienter et à baliser les initiatives de l'équipe d'intervention.

2.4. Diminuer les risques de dépendance

Un des arguments les plus souvent invoqués pour soutenir la valeur de la supervision en groupe porte sur les enjeux de hiérarchie et de dépendance. La supervision en groupe donnerait accès à des interactions plus égalitaires et permettrait d'atténuer les risques de dépendance dans le rapport entre le supervisé et le superviseur (Getzel et Salmon, 1985; Hawkins et Shohet, 1989). La participation active des collègues à la réflexion et à la résolution de situations problématiques ouvre de nouvelles avenues. La compétence ne serait pas le fait d'une seule personne plus expérimentée daignant partager son savoir, mais deviendrait la résultante d'un engagement collectif dans une ambiance de mutualité. Les pratiques en milieu ouvert exigent une dose importante d'autonomie professionnelle et requièrent qu'on s'affirme, qu'on s'allie, qu'on demande, qu'on offre et qu'on reçoive. En tant qu'espace partagé, la supervision en groupe peut faciliter l'émergence et le développement d'attitudes empreintes d'interdépendance et de réciprocité.

2.5. Exposer les participants à un registre plus large de situations

Lorsque les activités de supervision sont réalisées en groupe, les participants ont la possibilité de multiplier les occasions d'apprentissage. En tant que collègues, ils sont invités à brancher leur sensibilité sur des clients et des situations auxquels ils ne sont pas directement exposés. Les intervenants ont tout avantage à aiguiser leur sens de l'analyse et à enrichir leur répertoire personnel et professionnel.

La relation dyadique proposée en supervision individuelle n'offre sans doute pas autant de possibilités. Dans ce type de supervision, le superviseur exerce souvent son jugement à partir de ce qui lui est rapporté par le supervisé. Or, les supervisions en groupe donnent accès à une image plus complète des ressources et des limites des supervisés. Il est possible de les voir écouter un collègue, chercher à le soutenir ou lui proposer des conceptions alternatives. En contexte de groupe, le supervisé est directement engagé dans des interactions avec ses collègues. Il est amené à offrir de l'écoute et du soutien, ce qui lui permet de contribuer au processus de réflexion et de résolution. Cette situation de négociation dans un collectif renvoie à des enjeux tout à fait comparables à ceux qui sont soulevés par la pratique quotidienne auprès des familles, dans les milieux scolaires ou les environnements de loisir et de travail.

Dans un article portant sur la supervision professionnelle en groupe appliquée dans le domaine de la pédopsychiatrie, Meynckens-Fourez (1999) rappelle l'importance de créer un espace de négociation. Elle pose alors la question suivante: comment prendre en compte les tensions entre les intervenants ou entre les intervenants et les familles pour mieux rencontrer le patient? Ce que l'auteure souligne, c'est que lors des situations difficiles, de crise par exemple, des tensions personnelles et interpersonnelles s'amplifient. Ces tensions (manifestations de l'angoisse des uns et des autres) peuvent pousser à la fusion ou au rejet (Meynckens-Fourez, 1993). L'angoisse devient dès lors source d'indifférenciation.

Les supervisions en groupe doivent permettre de reconnaître ces sources de tension pour clarifier le rôle que chacun peut jouer auprès de la personne en besoin de service ainsi que de ses proches. Le maintien d'un contexte de collaboration passe par la prise en compte des résonances, dans l'équipe, des situations auxquelles les intervenants sont inévitablement confrontés. La supervision est une occasion de prêter attention à ce que la situation particulière d'une personne aidée et des membres de son entourage suscite non seulement en nous, mais entre nous (Meynckens-Fourez, 1997).

2.6. Augmenter la qualité, la quantité et la diversité des rétroactions

La supervision en groupe offre de multiples occasions en matière de rétroaction. Hawkins et Shohet (1989) suggèrent que les variations liées à l'âge des participants, à leur sexe, à leur expertise, à leurs expériences de vie et à leurs croyances enrichissent le registre de ce qui peut être offert au supervisé. Les échos sont multiples et variés. Les auteurs ajoutent que cette multiplicité d'angles de vue et d'expériences augmente la probabilité qu'au moins un membre du groupe de supervision puisse être empathique à l'égard de ce que vit le supervisé ou de l'expérience des personnes dont il parle.

Un intervenant ne peut pas tout savoir, tout pouvoir. Ainsi, la compétence dépend du réseau de savoir et de ressources auquel on appartient. Dans un ouvrage intitulé *De la compétence à la navigation professionnelle*, Le Bortier (1999) soutient que la compétence relève de moins en moins du modèle de la racine unique, mais de celui du rhizome qui se développe en recherchant les autres racines pour se combiner à celles-ci. Il en est de même de l'intervention en groupe, qui recherche la synergie par la création et l'assemblage d'informations nouvelles et heuristiques à partir des données de chacun et de la capacité groupale de traiter et d'intégrer ces données.

Il semble que les rétroactions données par les collègues s'avèrent très significatives dans les activités de supervision en groupe (Starling, Baker et Campbell, 1996). Il peut arriver, par exemple, que les commentaires faits

par des collègues de même niveau d'expérience soient formulés dans un langage plus accessible et plus concret que lorsqu'ils proviennent d'un superviseur beaucoup plus expérimenté. Les alliances entre collègues permettent d'atténuer les enjeux hiérarchiques souvent présents en supervision individuelle.

3. FACILITER L'APPRENTISSAGE MUTUEL DE L'INTERDISCIPLINARITÉ ET DU PARTENARIAT

3.1. Interdisciplinarité

L'apprentissage mutuel de l'interdisciplinarité est exigeant sur le plan relationnel. Nous sommes encore fréquemment immergés dans une culture d'expertises cloisonnées et de recherche souvent hâtive de consensus. La richesse de la diversité des angles de vue et des expériences est sans doute admise en principe. Pourtant, le choc des diverses visions de la réalité et des croyances ne se vit pas sans heurts. Il arrive encore que des différences de perception soient interprétées comme des atteintes à la valeur personnelle. Or, nous ne saurons intervenir dans des situations complexes si nous sommes isolés, univoques ou encore contraints à taire nos différences. La tendance à l'interprétation négative des différences individuelles et à l'évitement des conflits risque d'engendrer une fragmentation des rôles et des responsabilités.

Collaborer ne signifie donc en rien s'écraser au profit de l'autre, nier le conflit ou maintenir un conflit larvé; il s'agit plutôt de prendre place dans un ensemble pour remplir un mandat qui nous est confié (Meyckens-Fourez, 1999, p. 128).

Les effets pervers du morcellement des pratiques ont été suffisamment dénoncés pour justifier l'émergence de modalités visant un meilleur engagement dans les communautés, une meilleure synergie entre les divers domaines d'expertise et, plus concrètement, l'exercice d'une responsabilité collective. Les pratiques d'hier ne méritent pas qu'on les évalue en faisant abstraction de leurs contextes d'émergence. Toutefois, les grands enjeux structurants de la société contemporaine et les déterminants de la pratique actuelle proposent d'amorcer un sérieux virage. Comment imaginer qu'une pratique fragmentée et conduite au pas de course par des solitaires bien intentionnés (aussi compétents soient-ils) puisse s'avérer pertinente en milieu ouvert, adaptée en contexte de complexité? La fragmentation des services, les ruptures et discontinuités dans les offres d'aide ont un triste reflet dans leur miroir: une personne globale découpée en autant de morceaux qu'il existe de spécialités, une communauté découpée ou, pire, ignorée.

Des activités régulières de réflexion et de prise de décision en équipe semblent essentielles pour préserver l'économie de souplesse des intervenants, pour chercher sans cesse à créer des conditions d'ouverture et de collaboration. C'est un processus continu d'un exercice collectif qui ne peut rien tenir pour acquis. Il faut déstructurer nos réflexes lorsque des faits nouveaux ou des expériences auprès des personnes soutenues ou des communautés en révèlent la nécessité. Également, nous devons créer des formes nouvelles en alliant observations, sensibilités, expertises et ressources.

3.2. Exigences du partenariat

Les membres d'une équipe autogérée sont partenaires. Le partenariat, c'est « faire avec » plutôt que « faire seul » ou « faire faire » parce que l'on se place en situation d'interdépendance. Il y a si souvent tout près de nous des informations et des ressources qui nous font défaut.

Dans l'équipe autogérée, le partenariat se manifeste essentiellement par :

- 1) une programmation d'action décidée collectivement ;
- 2) une structure de participation démocratique ;
- 3) un effort commun dans la recherche de solutions aux problèmes individuels et collectifs ;
- 4) une participation de tous les membres de l'équipe à la réalisation des tâches ;
- 5) un partage de la réussite et des échecs.

Cette imputabilité individuelle et collective s'avère exigeante et compromettante. Chacun des équipiers représente à tout moment son équipe et son organisation dans la communauté. Le mode de fonctionnement en équipe se prolonge et s'étend par les collaborations tissées progressivement sur le territoire, par l'amplification des complicités. Qu'il s'agisse d'un partenariat entre les membres de l'équipe ou avec les acteurs de la communauté, il importe de reconnaître l'effet de certains facteurs déterminants, tels : 1) la confiance que chacun apporte aux autres partenaires ; 2) le pouvoir réel que possède chaque partenaire sur la prise de décision ; 3) la conviction de pouvoir partager les bénéfices du partenariat et 4) la capacité de réaliser des compromis sur les enjeux considérés comme importants.

Trop souvent, les écrits sur le partenariat demeurent idylliques et passent sous silence les exigences concrètes et les tensions survenant dans les rapports entre les partenaires. L'expérience partenariale est un processus incessant de renégociations, de complexes dépendances et autonomies. La collaboration vigilante exige des espaces de parole, des possibilités d'influence et une réelle ouverture aux enjeux multiples et

contradictoires. L'engagement à une redéfinition des services offerts aux personnes vivant avec une incapacité intellectuelle passe par un questionnement sur le sens de notre présence dans leur vie et par la contribution que nous sommes prêts à offrir aux proches et aux milieux d'appartenance. Ce parti pris, pour le soutien aux forces vives des personnes et des communautés, nous transporte au cœur d'une mouvance effervescente de solidarités ferventes, mais tout de même précaires.

Nous entendons tension dans le sens qu'il y aura toujours reformulation des frontières entre les catégories société et État, individu et société, privé et public, communauté et démocratie, droits sociaux et droits et libertés (Lamoureux, 1994, p. 41).

L'expérience de partenariat entre les intervenants des organismes publics et les communautés n'est pas sans rappeler l'ambiguïté profonde des choix de l'État (Lamoureux, 1994). Assistons-nous simultanément à des tentatives de sauvetage d'un État en crise et à une mobilisation d'une citoyenneté plus active? Les intervenants engagés au sein des équipes implantées dans les territoires agissent au cœur de ce paradoxe. Selon l'expression proposée par Godbout (1991: voir Lamoureux, 1994), ils contribuent activement à l'ébauche de rapports inédits. Vaillancourt (1993: voir Lamoureux, 1994) rappelle, à juste titre, que le renouvellement des pratiques sociales est possible dans le réseau public à condition que les intervenants, de concert avec les usagers, s'engagent activement dans la démocratisation de l'organisation du travail et des rapports de consommation. Il ajoute que relever ce défi est encore faisable, mais que la conjoncture est difficile. Dans le travail de supervision, il apparaît possible de remettre en question l'expérience partenariale vécue avec les collègues dans l'équipe, dans l'organisation et avec les partenaires du milieu. Cet espace de réflexion et d'analyse critique a pour objectif essentiel d'offrir des services de plus en plus accessibles et adaptés.

4. ÉCONOMIE DE TEMPS ET DIMINUTION DES COÛTS

La majorité des superviseurs qui ont recours à un mode de supervision en groupe estiment que cette forme de soutien au développement des pratiques permet une économie de temps. En fait, le partage des observations et le maillage des niveaux d'expérience et des expertises spécifiques constituent pour les intervenants une source privilégiée d'apprentissage (Bernard et Goodyear, 1998; Hawkins et Shohet, 1989; Kuenzli-Monard et Kuenzli, 1999). Le superviseur a également l'occasion de dégager, avec les participants, des repères généraux qui peuvent être utiles dans diverses situations particulières. L'acquisition d'attitudes de collaboration et le déploiement progressif d'une réelle interdisciplinarité (telle que définie dans un autre chapitre) sont à même de contribuer, de façon significative, à la cohérence et à l'impact collectif de l'équipe d'intervention implantée dans un territoire.

Le format de supervision en groupe offre également des avantages sur le plan pédagogique. Ainsi, les superviseurs qui ont recours à des techniques actives, à des jeux de rôle, à l'utilisation systématique des collègues comme observateurs-critiques ou comme consultants profitent largement du contexte de groupe (Williams, 1995).

5. SUPERVISION EN GROUPE : QUELQUES ÉCUEILS POSSIBLES

Malgré les nombreux avantages mentionnés précédemment, les auteurs considèrent que la supervision en groupe et la supervision individuelle demeurent toutes deux pertinentes et complémentaires (Bernard et Goodyear, 1998 ; Carroll, 1996). En reconnaissant quelques-unes des limites possibles de la supervision en groupe, sans doute que nous serons plus en mesure de saisir le bien-fondé d'une telle complémentarité.

Le format de la supervision en groupe peut, à certains moments, se révéler insatisfaisant pour des individus. Il est possible qu'un intervenant aux prises avec une lourde charge de cas ou confronté à des situations délicates et urgentes n'obtienne pas, en contexte de supervision en groupe, une attention suffisante. Il peut arriver également que l'hétérogénéité des intervenants, quant au niveau d'expérience, soit source de frustration. Par ailleurs, il est possible qu'un des membres du groupe demande une trop grande part de l'énergie et de l'attention. Pour préserver la motivation des participants, la structure de fonctionnement doit garantir des conditions de sécurité et d'équité. Le superviseur veille à ce que chacun des participants retire sa juste part de la supervision en groupe.

Un risque fréquemment reconnu dans les processus de supervision en groupe concerne la formation de sous-groupes, la compétition entre des participants, les conflits interpersonnels et le manque d'affinités. La prévalence de tels phénomènes peut entraver le processus d'apprentissage et éroder le climat de collaboration.

Enfin, en contexte de supervision en groupe, la confidentialité constitue un enjeu incontournable et particulièrement déterminant. La confidentialité relative aux personnes aidées, à leurs proches et aux intervenants eux-mêmes doit être garantie et balisée de façon rigoureuse. Généralement, la confidentialité est plus vulnérable lorsqu'elle est appliquée dans des groupes.

CONCLUSION

En tant qu'occasions privilégiées de confrontation des croyances et des expériences concrètes, les rencontres de supervision permettent aux intervenants de s'approprier et de reconstruire les savoirs. La pratique sociale

des équipes autogérées demeure sans cesse mouvante, questionnante. Les activités de supervision et les autres modalités de communication pouvant dynamiser le développement et l'assimilation des savoirs, il est essentiel d'y associer les diverses initiatives de recherche.

C'est tout le travail d'élaboration qu'une équipe de terrain se doit de mener: rendre visible sa pratique, la décrire et la formaliser, afin de ne pas cesser de participer au mouvement de représentation et de transformations sociales. En nous rappelant que des dévouements admirables et des découvertes passionnantes ne peuvent remplacer une véritable politique sociale, si nous voulons éviter de ressembler à de gracieux funambules: artistes du déséquilibre, mais seulement du nôtre (Vander Borght, 1996, p. 206).

La qualité de l'engagement des intervenants en supervision peut être influencée par le niveau de cohérence de l'organisation en matière de conception et d'évaluation des pratiques. Il ne faut surtout pas confier aux seuls gestionnaires des organisations le soin d'établir les indicateurs de performance et les objectifs d'intervention. Évidemment, les intervenants ont à répondre de leurs engagements envers leur organisation, mais leur responsabilité est également ancrée dans le respect des ententes de collaboration tissées avec les partenaires familiaux, économiques et sociaux des contextes couverts par l'équipe. Sur le plan de la gestion, les cultures dominantes de contrôle des pratiques sont défiées par la prise en compte des priorités définies localement et évaluées en conjonction avec les partenaires concernés. Les mutations des pratiques d'intervention exigent une transformation profonde et durable des cultures et des pratiques de gestion. Des canaux de communication doivent être établis entre ceux qui offrent des services et ceux qui en reçoivent. Sans ces précautions, il subsiste des risques que ce qui est évalué ne corresponde pas à ce qui devrait l'être.

Ce chapitre semble confirmer l'isomorphisme de la supervision en groupe et de la pratique développée actuellement en milieu familial et communautaire par les intervenants qui appartiennent aux équipes autogérées. Comment développer et maintenir de tels espaces de réflexion et de négociation? Comment soutenir et activer la croissance d'un engagement collectif et d'une imputabilité dans les communautés d'appartenance des personnes présentant des vulnérabilités? Comment faire de l'équipe un ensemble vivant, autoréflexif et responsable? Bien que les objectifs poursuivis dans les supervisions en groupe puissent être progressivement réappropriés et intégrés au fonctionnement de l'équipe, il semble essentiel que les apprentissages et les conditions requises pour une réelle intervision soient facilités de façon plus systématique par l'apport d'un superviseur et bien soutenus par l'organisation prestataire de services.

QUESTIONNAIRE

Énoncés

La supervision de mon équipe :

Cote

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Aide les membres à prendre un certain recul dans leur pratique courante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Nous aide en tant que membres de l'équipe à aller au-delà des cadres de référence de chacun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Met en place un environnement d'apprentissage captivant pour des adultes et favorise la formation continue des membres par l'échange d'informations utiles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Nous fournit un forum de discussion facilitant l'examen des expériences courantes d'intervention. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Favorise la consolidation des liens avec nos partenaires importants. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Favorise le maintien de hauts standards de qualité dans l'intervention auprès des usagers et de leur famille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Permet de réduire significativement les risques de manquements éthiques dans notre intervention. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Nous offre une structure d'aide pour la transmission de nouvelles informations. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Assure la continuité pour des consultations qui ne peuvent se réaliser que sur de longues périodes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Met en action divers facteurs de groupe qui contribuent à soutenir la qualité (validation et orientation des actions, rétroaction, décision). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Cotation

- 11-20 Très faible supervision
- 21-30 Supervision médiocre ou très peu aidante
- 31-40 Bonne supervision qui peut être améliorée
- 41-50 Supervision très aidante qui met l'accent sur le développement des membres

RÉFÉRENCES

- ARONSON, M.L. (1990). « A group therapist's perspectives on the use of supervisory groups in the training of psychotherapists », *Psychoanalysis and Psychotherapy*, vol. 8, p. 88-94.
- BERNARD, J.M. et R.K. GOODYEAR (1998). *Fundamentals of Clinical Supervision*, Boston, Allyn and Bacon.
- CARRIER, S. et D. FORTIN (1996). « Inventaire des compétences souhaitables pour travailler selon une approche communautaire », *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, vol. 7, n° 1, p. 19-41.
- CARRIER, S. et D. FORTIN (1997). « Les interventions d'un centre de réadaptation auprès de partenaires locaux: une étude qualitative », *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, vol. 8, n° 1, p. 73-93.
- CARROLL, M. (1996). *Counseling Supervision: Theory, Skills, and Practice*, Londres, Cassell.
- CHABOT, D., C. MERCIER et J. GUAY (1993). « Une approche proactive d'intervention communautaire en milieu rural », *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 12, n° 1, p. 177-198.
- GAGNIER, J.P. et M. LALONDE (1998). *De l'intégration physique à l'intégration sociale*, Communication présentée au 1^{er} congrès Europe-Amériques du GREER, Albi (France), juin 1998.
- GETZEL, G.M. et R. SALMON (1985). « Group supervision: An organizational approach », *Clinical Supervisor*, vol. 3, n° 1, p. 27-43.
- GINGRAS, P. (1992). « L'approche communautaire », dans L. Doucet et L. Favreau (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GUAY, J. (1996). « L'approche proactive: rapprocher nos services des citoyens », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, p. 33-48.
- GURALNICK, M.J. et B. NEVILLE (1997). « Designing early intervention programs to promote children's social competence », dans M.J. Guralnick (dir.), *The Effectiveness of Early Intervention*, Baltimore, Paul H. Brookes, p. 579-610.
- HAWKINS, P. et R. SHOHEP (1989). *Supervision in the Helping Professions*, Milton Keynes, Royaume-Uni, Open University Press.
- HOLLOWAY, E.L. et R. JOHNSON (1985). « Group supervision: Widely practiced but poorly understood », *Counselor Education and Supervision*, vol. 24, p. 332-340.
- KINOO, P. (1998). Organisation, relations et clinique dans un service thérapeutique, *Thérapie familiale*, vol. 19, n° 11, p. 47-54.

- KUENZLI-MONARD, F. et A. KUENZLI (1999). « Une différence fait-elle la différence? Le *reflecting team* comme partie intégrante d'un processus psychothérapeutique », *Thérapie familiale* (Genève), vol. 20, n° 1, p. 23-37.
- LAMOUREUX, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve. L'articulation paradoxale des dynamiques institutionnelles et communautaires dans le domaine de la santé mentale*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- LE BORTERF, G. (1999). *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MEYNCKENS-FOUREZ, M. (1993). « Supervision d'équipe », *Thérapie familiale* (Genève), vol. 14, n° 3, p. 277-289.
- MEYNCKENS-FOUREZ, M. (1997). « La supervision d'équipe. Du mythe de l'extérieur à l'interpellation au sein même de l'équipe », *Thérapie familiale* (Genève), vol. 18, n° 1, p. 71-83.
- MEYNCKENS-FOUREZ, M. (1999). « Comment prendre en compte les tensions entre professionnels ou entre professionnels et famille pour mieux rencontrer le patient. Création d'un espace de négociation », *Thérapie familiale* (Genève), vol. 3, n° 20, p. 117-130.
- PINGEON, D. (1984). « De quelques déviations de la supervision... à la notion d'intervision », dans *La supervision: son usage dans le travail social*, Genève, Éditions IES.
- PRIETO, L.R. (1996). « Group supervision: Still widely practiced but poorly understood », *Counselor Education and Supervision*, vol. 35, p. 295-307.
- RIVA, M.T. et J.A.E. CORNISH (1995). « Group supervision practices at psychology predoctoral internship programs: A national survey », *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 26, p. 523-525.
- STARLING, P.V., S.B. BAKER et L.M. CAMPBELL (1996). *The Impact of Structured Peer Supervision on Practicum Supervisees*, Document présenté à l'American Psychological Association, Toronto.
- VANDER BORGHT, C. (1996). « Éléments pour une construction des savoirs professionnels », *Thérapie familiale* (Genève), vol. 17, n° 2, p. 201-207.
- WILLIAMS, A. (1995). *Visual and Active Supervision: Roles, Focus, Technique*, New York, W.W. Norton.

CHAPITRE

4

Le soutien à l'implantation d'équipes responsabilisées

Serge Beauchamp

Serge Beauchamp est titulaire d'une maîtrise en administration de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est directeur du groupe de développement organisationnel à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	89
1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	89
1.1. Présentation de l'organisation.....	90
1.1.1. Origine.....	90
1.1.2. Clientèle	90
1.1.3. Ressources humaines	90
1.2. Projet d'entreprise.....	91
1.2.1. Contexte	91
1.2.2. Vision.....	91
2. MESURES D'APPUI À L'IMPLANTATION DES ÉQUIPES RESPONSABILISÉES.....	92
2.1. Principes organisateurs.....	92
2.2. Conditions de succès	92
2.3. Mesures de soutien	94
2.4. Transformation du rôle des cadres	95
2.5. Notion de responsabilisation	96
2.6. Communication et système d'information.....	99
2.7. Formation	101
CONCLUSION.....	103
RÉFÉRENCES	104

INTRODUCTION

Les expériences relatives au développement d'équipes responsabilisées sont relativement peu nombreuses dans les secteurs public et parapublic québécois. À l'instar de certains établissements du réseau de la santé et des services sociaux, Les Centres jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec ont mis en œuvre, en 1994, un mode d'organisation du travail axé sur les équipes responsabilisées. Le choix de ce mode d'organisation du travail allait de soi, découlant naturellement des principes et de la philosophie de gestion souhaités par l'ensemble du personnel dans le cadre du processus de l'élaboration du projet d'entreprise. Maintenant, il est connu que cette démarche en vue d'établir un consensus permet à toutes les personnes dans l'organisation de se rallier autour d'un mode de gestion participatif et d'en reconnaître les effets positifs sur la performance des équipes multidisciplinaires, sur la satisfaction du personnel et, par conséquent, sur la qualité des services fournis (Doré, 1995 ; Schriesheim, Neider et Scandura, 1998 ; Uhl-Bien et Graen, 1998 ; Milliken, 1996).

Ce chapitre présente, dans un premier temps, le contexte organisationnel et la démarche d'appropriation du projet d'entreprise (Beauchamp, 1997). Par la suite, sera illustré l'ensemble des mesures supportant l'implantation et la consolidation des équipes responsabilisées après un bref rappel des principes organisateurs et des conditions de succès d'un tel mode d'organisation du travail.

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La conjoncture socioéconomique actuelle a conduit les institutions et organismes à procéder à des ajustements et même à des transformations importantes dans une optique de maintien ou de développement d'un positionnement concurrentiel correspondant aux besoins de leur clientèle, besoins qui se révèlent aussi en mutation. C'est le cas notamment pour Les Centres jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

1.1. Présentation de l'organisation

1.1.1. Origine

Créés en octobre 1992 par la Loi sur la santé et les services sociaux, Les Centres jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec sont issus du regroupement de quatre établissements de services sociaux et de réadaptation, à savoir :

- Les Pavillons Laforest ;
- Ville-Joie Saint-Dominique ;
- Les Résidences de la Mauricie ;
- Le Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse.

1.1.2. Clientèle

Servant la population de la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec, soit plus de 466 000 personnes, dont 128 000 jeunes de moins de 18 ans, sur un territoire d'une superficie de 46 000 kilomètres carrés, les Centres jeunesse fournissent une aide spécialisée aux jeunes qui connaissent des difficultés graves ainsi qu'à leurs familles, ce qui représente annuellement plus de 4 000 usagers.

En outre, les Centres jeunesse ont le mandat d'assurer la protection des jeunes de moins de 18 ans vivant une situation dangereuse pour leur sécurité ou leur développement dans des situations telles que la négligence, la violence psychologique, physique ou sexuelle, l'abandon et les délits criminels. Ils aident ainsi les jeunes à retrouver un équilibre personnel et social. De plus, les Centres jeunesse amènent les jeunes à assumer leurs responsabilités et à se réadapter à la société, aident les enfants et adultes à se préparer à une adoption, les enfants adoptés et parents naturels à reprendre contact et les jeunes mères en difficulté d'adaptation à développer et à maintenir leur compétence parentale. Finalement, les Centres jeunesse s'appuient sur un réseau de ressources de type familial de 700 places afin de pourvoir aux besoins des jeunes lorsque le retrait de leur milieu familial est nécessaire.

1.1.3. Ressources humaines

Afin d'offrir une réponse adéquate aux besoins de la population, Les Centres jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec comptent sur près de 600 employés professionnels, techniciens, personnel administratif, de soutien et cadres. Sur le plan des services d'intervention directe, outre quelques psychologues, deux grandes disciplines regroupent l'ensemble des effectifs cliniques, soit les intervenants psychosociaux et ceux de réadaptation.

1.2. Projet d'entreprise

1.2.1. Contexte

La réforme du réseau de la santé et des services sociaux visait à en améliorer l'efficacité et l'efficience dans un contexte où le rôle de l'État est remis en question, notamment à cause de l'état des finances publiques. Fondés entre autres sur les constats et les recommandations de la commission Rochon et sur la politique de santé et bien-être élaborée en 1992, les changements occasionnés par cette réforme furent perçus de prime abord comme étant imposés. À cet égard, avant même d'entreprendre la réflexion sur leur devenir, les membres du personnel des Centres jeunesse ont été conviés à s'exprimer sur leurs perceptions du sens à donner à ces changements. Ces échanges de vues, tenus en 1993, ont permis de dégager les enjeux, les préoccupations de tous, les craintes et aussi les opportunités. Un premier résultat, déterminant pour la suite, a consisté à développer un sentiment général d'appropriation, selon lequel il ne s'agissait pas ici de changements imposés, mais bien de changements qui s'imposaient. C'est à compter de ce moment que le personnel est passé de la sensibilisation à la responsabilisation face à la nécessité d'un virage important.

1.2.2. Vision

La réflexion sur le sens de ces changements a été une occasion privilégiée de mobiliser les ressources humaines et de s'engager dans un processus participatif favorisant l'élaboration et l'appropriation du projet d'entreprise. Ce faisant, la direction espérait et a obtenu un large consensus sur la mission, les valeurs, la philosophie de gestion et les orientations. Dès lors, la vision vers le futur était installée.

Il convient d'énoncer, entre autres choses, les valeurs au regard du personnel comme la reconnaissance des compétences et de l'apport déterminant de chacun à la réalisation de la mission, le souci et la capacité du personnel de se développer, le droit à l'intégrité physique et psychologique, de même que la valorisation de la responsabilisation et de l'imputabilité des décisions et des actions.

Au chapitre de la philosophie de gestion, il y a la responsabilisation à tous les niveaux, la participation aux décisions, la reconnaissance individuelle et collective et, enfin, des attitudes et comportements engageants favorisant le respect, l'équité, la transparence, la confiance et la collaboration.

Enfin, les orientations en matière d'organisation et de reconfiguration des services ainsi que le plan d'organisation reflètent une forte tendance à la déconcentration et à la décentralisation. Cette vision du futur, telle qu'imaginée et souhaitée par l'ensemble du personnel, fut adoptée par le conseil d'administration en décembre 1993.

2. MESURES D'APPUI À L'IMPLANTATION DES ÉQUIPES RESPONSABILISÉES

2.1. Principes organisateurs

En matière d'organisation du travail, certains principes organisateurs sont à considérer lorsqu'on s'inscrit dans une philosophie de gestion participative axée sur la responsabilisation des équipes de travail. Parmi les plus importantes, mentionnons la responsabilisation, l'imputabilité, la cohérence dans les actions, la flexibilité et l'apprentissage continu.

La *responsabilisation* et l'*imputabilité*, à savoir l'obligation de résultats, requièrent l'expression claire des résultats, la disponibilité de moyens pour y répondre et, nécessairement, la mise en place de mécanismes permettant une rétroaction continue (Jacob, 1994).

Dans le même ordre d'idées, il apparaît qu'un certain degré d'autonomie est impératif afin de donner à l'équipe toute la flexibilité requise pour faire face aux différents événements. L'équipe doit posséder la marge de manœuvre nécessaire aux choix des moyens, la décision afférente lui appartenant. Pour assurer cette flexibilité et la marge de manœuvre nécessaire, il importe de limiter le nombre de règles et d'opter plutôt pour l'élaboration de guides aidant à la prise de décision, les spécifications indispensables pour l'atteinte des objectifs étant minimales et limitées à l'essentiel (Wellins, Byham et Wilson, 1994). De tels guides d'aide à la décision contribuent de plus à assurer une *cohérence dans les actions*. Cette cohérence sera tributaire du degré d'appropriation du projet d'entreprise par l'ensemble du personnel, en particulier sa mission, ses valeurs et sa philosophie de gestion (Fabi et Jacob, 1994).

Comme il a été précédemment mentionné, le degré d'autonomie dont bénéficie l'équipe de travail lui fournit la *flexibilité* permettant de s'ajuster à son environnement. Cette flexibilité se retrouve aussi à travers la conception des postes, en misant sur un haut niveau de compétences et de polyvalence ainsi que sur des conditions de travail souples (Jacob, 1993).

Un mode d'organisation du travail axé sur la responsabilisation des équipes installait donc l'organisation dans un contexte d'*apprentissage* d'une nouvelle culture de gestion. Ainsi, ce type d'organisation dite apprenante misera sur le potentiel des employés qui y travaillent ainsi que sur le développement de leurs compétences (Fabi et Jacob, 1994).

2.2. Conditions de succès

La mise sur pied et le développement d'équipes responsabilisées sont assujettis à certaines conditions de succès. Dans un tel contexte organisa-

tionnel, ces conditions qui renvoient aux personnes, au processus et au climat apparaissent incontournables.

L'**engagement** et l'**adhésion de la direction** de l'établissement doivent être sans équivoque, constants et continus dans la promotion et la défense des orientations. Cela est d'autant plus déterminant que l'on se situe dans un contexte de changement culturel. D'ailleurs, cette volonté se manifeste par un suivi rigoureux du changement par la haute direction par l'intermédiaire d'un comité de pilotage assurant notamment une rétroaction continue. Il en est de même pour les gestionnaires qui doivent s'ouvrir à la délégation, à un nouveau partage du pouvoir (Jacob, 1994 ; Stewart et Manz, 1995 ; Vaillancourt, 1997).

À cet égard, les gestionnaires sont conviés à une **transformation majeure, voire radicale, de leur rôle**, rôle davantage axé sur le soutien, le « *coaching* » et la formation, rôle aussi d'agent de changement, d'animateur et de facilitateur. En ce sens, les gestionnaires transcendent les valeurs organisationnelles, ils constituent des modèles intégrateurs auxquels l'ensemble du personnel s'identifie. Cette transformation du rôle du gestionnaire suscite des changements personnels importants. De plus, le gestionnaire est convié à œuvrer dans un contexte d'incertitude qui s'explique notamment par le peu de références dans ce nouveau rôle par opposition à sa conception traditionnelle (Jacob, 1994 ; Vaillancourt, 1997).

La transformation du rôle du gestionnaire se manifestera notamment par une modification du style de leadership, tendant vers un leadership de type transformationnel. Dans une telle optique, on attend du gestionnaire qu'il communique adéquatement la vision de l'organisation, qu'il partage l'information, qu'il favorise la résolution de problèmes et la prise de décision par les équipes de travail, en adoptant une attitude inspirante et stimulante. Cette attitude nous semble propice à l'établissement d'un climat de confiance, facteur déterminant pour l'esprit de coopération entre les membres de l'équipe (Jacob, 1994 ; Bauer et Green, 1996 ; Jones et George, 1998 ; Doré, 1995).

Au nombre des conditions de succès, il est opportun de souligner la nécessité de procéder à un certain **alignement des pratiques de gestion**, de façon à assurer une cohérence avec la philosophie de gestion. En effet, comme le soulignent certains auteurs, le personnel est particulièrement sensible aux contradictions ou aux incohérences (Jacob, 1994 ; Vaillancourt, 1997 ; Les Centres jeunesse de l'Estrie, 1998).

Dans le même ordre d'idées, il devient primordial de revoir le mode de sélection et d'intégration du nouveau personnel et de s'assurer qu'il y a correspondance entre les valeurs et la philosophie de gestion (Jacob, 1994 ; Kirkman et Shapiro, 1997).

Autre facteur contribuant au succès de l'implantation d'équipes responsabilisées, la **stabilité dans les équipes de travail**. En effet, le fait qu'il

y ait peu de mouvements de personnel permet de développer un tissu « social » contribuant au sentiment d'appartenance à l'équipe (Kirkman et Shapiro, 1997; Les Centres jeunesse de l'Estrie, 1998). Bien que, dans une certaine mesure, le roulement puisse s'avérer positif, un taux de roulement trop élevé constitue un frein à l'atteinte d'un niveau de maturité d'équipe, les membres devant fréquemment revoir leur dynamique et refaire les consensus sur différents objets, jusque-là acquis.

Dans la même foulée, un *climat organisationnel favorable* reposant notamment sur de bonnes relations de travail contribue au succès des équipes responsabilisées. L'implication du personnel et de leurs représentants considérés comme partenaires assure le partage, par le personnel, des enjeux et défis à relever par l'organisation. Cela place le personnel dans des conditions d'ouverture et de volonté d'acquérir de nouvelles connaissances et des habiletés et à adopter de nouveaux comportements au travail. Un climat favorable permet à l'organisation de compter sur du personnel compétent et engagé, personnel qui a acquis la conviction qu'il réalise un travail significatif et qui a le sentiment de bénéficier d'une marge de manœuvre dans les choix de moyens pour le faire (Jacob, 1994; Les Centres jeunesse de l'Estrie, 1998).

Cet engagement doit cependant *être valorisé et reconnu* par la direction, tant sur le plan individuel que collectif (Jacob, 1994; Les Centres jeunesse de l'Estrie, 1998).

Élément clé dans tout processus de changement contribuant à l'enrichissement du travail, *la formation continue* permettra au personnel de faire l'apprentissage de nouveaux rôles, d'acquérir des connaissances et des habiletés nouvelles, notamment en matière de résolution de problèmes et de prise de décision (Jacob, 1994; Roy *et al.*, 1998). La formation sur différents thèmes constitue une des mesures de soutien incontournables dans l'implantation d'un tel mode d'organisation du travail.

Le défaut d'accorder une attention particulière à ces différentes conditions de succès et de prendre les mesures afin de supporter le changement est vu comme autant d'obstacles à l'implantation et au développement d'équipes responsabilisées (Collard, 1992).

2.3. Mesures de soutien

Nous avons rappelé, dans la section précédente, certaines conditions de succès à l'implantation d'équipes responsabilisées. Mais quels sont les attributs des équipes gagnantes?

On peut affirmer, sans crainte de se tromper, que l'on reconnaît une équipe gagnante par la conviction qu'elle a acquise de l'importance de sa raison d'être, par le sentiment qu'ont ses membres de contribuer au succès de l'organisation et à la qualité des services fournis. Les relations interpersonnelles entre ses membres et leurs partenaires sont fondées sur la

confiance mutuelle, l'engagement et l'implication de tous. La solidarité et l'entraide entre les membres de l'équipe gagnante sont tout autant des caractéristiques qui lui confèrent une puissance collective ainsi que les énergies et les ressources pour faire face aux défis et aux épreuves (Doré, 1995; Kirkman et Shapiro, 1997). Une telle équipe tient à mesurer les résultats de ses actions; elle éprouve un besoin manifeste de rétroaction et de reconnaissance. Elle est en mesure de s'adapter et d'apporter les actions correctrices appropriées (Smith, 1996).

Il est tout à fait légitime et souhaitable, pour une équipe, d'aspirer à un tel profil et par le fait même d'être soutenue pour y arriver.

Aux Centres jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec, nous avons constaté certaines lacunes dans l'implantation du modèle de gestion participative axé sur la responsabilisation des équipes de travail dans un cadre de décentralisation du pouvoir décisionnel et de déconcentration des services. En effet, le bilan de notre expérience à ce jour fait ressortir chez le personnel un manque de compréhension de la notion de responsabilisation, une ambiguïté dans les zones de responsabilité et dans les rôles des différentes composantes de l'organisation, de même qu'un manque de formation. De plus, le personnel perçoit généralement peu de changement dans le rôle des gestionnaires, malgré la disponibilité d'un programme de *coaching* personnalisé en faveur du personnel cadre pour l'aider à assumer cette transformation.

Afin d'assurer l'implantation et le développement des équipes responsabilisées, un plan d'action comportant des mesures concrètes est mis en œuvre par les Centres jeunesse. Ce plan d'action comporte à sa base des interventions visant à appuyer spécifiquement les gestionnaires dans la transformation de leur rôle, à clarifier les notions de responsabilisation et d'imputabilité ainsi que les balises afférentes et à élaborer les différents moyens assurant de la rétroaction aux équipes de travail. Il comprend, enfin, un programme de formation exhaustif sur différents volets de la vie en équipe de travail responsabilisée.

2.4. Transformation du rôle des cadres

En matière d'encadrement, les volets « supervision et conseil » impliquent que l'organisation cerne les attentes à l'endroit de ses gestionnaires et les soutient dans la transformation de leur rôle, notamment par des activités de formation et de *coaching*. De même, il est opportun de mettre à leur disposition un service d'aide et d'accompagnement professionnel. Un tel service leur permet de faire leur propre bilan et d'établir leurs propres besoins de développement. Ce service, tout à fait confidentiel, fourni par une firme indépendante, assure aux gestionnaires un soutien professionnel personnalisé. Aussi, partant des besoins reconnus par les gestionnaires et la direction, des activités de formation spécifiques et génériques sont organisées.

2.5. Notion de responsabilisation

De quoi sommes-nous responsables et imputables? C'est la question la plus fréquemment soulevée par notre personnel en phase d'implantation d'un mode d'organisation du travail axé sur la responsabilisation des équipes.

Dans un établissement public fournisseur de services, comme les Centres jeunesse, la responsabilité d'une équipe de travail consiste à assurer la prestation des services sur un territoire donné. Pour ce faire, l'équipe doit planifier l'organisation et la distribution du travail. De plus, elle doit se fixer certains objectifs de production de services et se doter d'un mécanisme d'évaluation de la qualité des services qu'elle fournit. Cette responsabilité s'accompagne d'un pouvoir décisionnel lui permettant d'effectuer le choix des moyens (ressources, formation, etc.) pour l'exercer.

Pour réaliser leur mandat, les membres bénéficient d'un encadrement dans leur pratique et d'un soutien logistique en ce qui regarde notamment les fonctions finances, ressources humaines, approvisionnement et communication.

L'éventail des sujets pour lesquels les équipes sont appelées à décider doit faire l'objet d'un consensus entre leurs membres et les gestionnaires, ce consensus pouvant être établi à l'aide d'une matrice de délégation (tableau 1) pour ainsi baliser l'exercice du pouvoir décisionnel (Orsburn *et al.*, 1990).

TABLEAU 1
Matrice de délégation

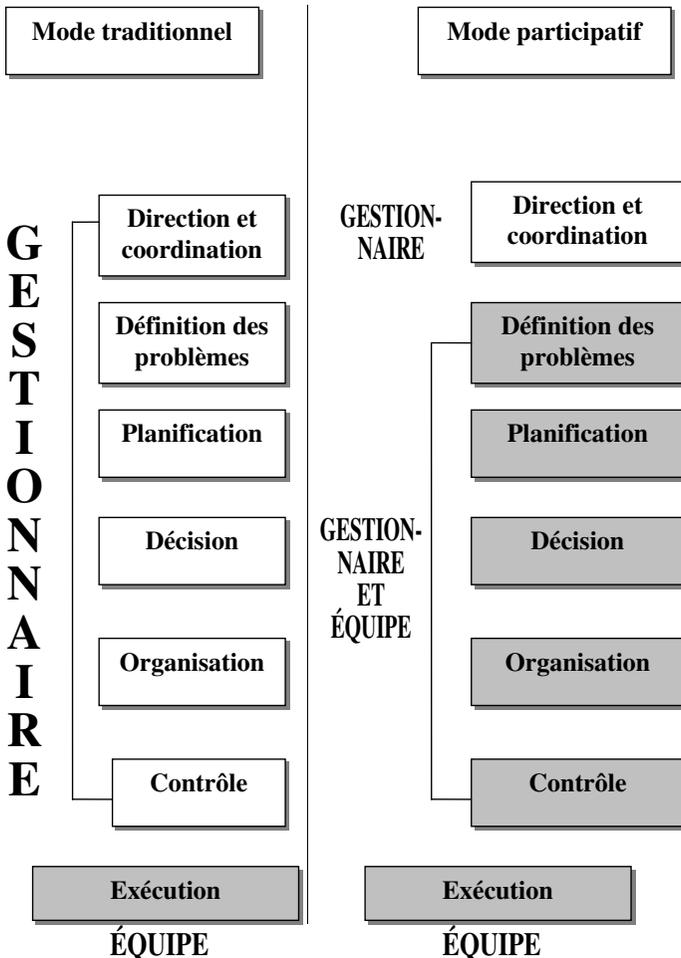
Objets	Décisionnel	Consultatif	Motifs	Besoins
Objectifs	X			
Horaires	X		Disposer d'une marge de manœuvre afin de concilier les besoins individuels et les objectifs organisationnels.	
Congés	X		Disposer d'une marge de manœuvre afin de concilier les besoins individuels et les objectifs organisationnels.	
Réquisition de personnel	X		Se doter des ressources requises au moment voulu.	Budget de fonctionnement et pouvoir de dépenser.

TABLEAU 1
Matrice de délégation (suite)

Objets	Décisionnel	Consultatif	Motifs	Besoins
Sélection du personnel		X	Participer à l'élaboration du profil de compétences.	Compatibilité et partage des valeurs et de la philosophie de l'équipe.
Probation		X	Exercer un rôle de conseil.	
Accueil du personnel	X		Bien enclencher le processus de socialisation.	
Appréciation de la contribution		X		
Formation	X		Servir de levier dans la réalisation des mandats.	Budget décentralisé.
Assignment des dossiers	X		Tenir compte des disponibilités, centres d'intérêt et expertises des membres.	
Traitement des plaintes	X		Responsabiliser par rapport à la qualité des services et au traitement de première ligne.	
Programmation		X		
Budget de fonctionnement	X		Connaître les marges de manœuvre en fonction des ressources disponibles.	
Approvisionnement	X		Alléger la bureaucratie et assurer l'efficacité pour l'approvisionnement de fournitures de travail.	
Fermeture de dossier	X		Considérer à la responsabilité clinique.	
Demande d'expertise	X		Servir de levier afin d'assurer la prestation de services appropriés dans différentes circonstances.	

Cet outil permet en effet de définir les objets de délégation décisionnelle entre le gestionnaire et l'équipe. La figure 1 illustre, dans un contexte de gestion participative par opposition au modèle traditionnel, la zone de délégation potentielle. Alors que l'on constate que le gestionnaire conserve les responsabilités de direction et de coordination, les activités inhérentes à la définition des problèmes à résoudre, la planification, les décisions, l'organisation et le contrôle peuvent être partagés avec l'équipe, celle-ci fournissant les services. Le degré d'autonomie dont l'équipe bénéficiera dépendra notamment de son degré de maturité.

FIGURE 1
Approche comparative des modes de fonctionnement d'équipe



Source : Le groupe CFC.

En outre, le pouvoir décisionnel de l'équipe constituera une valeur ajoutée dans la mesure où celle-ci possède une bonne lecture de ses environnements interne et externe. D'une part, à l'égard du client, elle doit être consciente de l'effet de sa décision sur la qualité du service rendu, la disponibilité des intervenants, la rapidité d'intervention et le type de réponse apportée aux clients dans le but de les aider à améliorer leur situation. À ce sujet, la figure 2 illustre les interactions entre l'équipe et son environnement.

De même, l'équipe doit situer sa décision dans un cadre légal. Aux Centres jeunesse, celui-ci est constitué de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, de la Loi sur la protection de la jeunesse, de la Loi sur les jeunes contrevenants ainsi que du Code civil du Québec. Ce cadre légal comporte aussi les différents contrats collectifs de travail. L'équipe s'assure donc que les décisions qu'elle prend respectent les principes et l'esprit de ces différentes lois et des règlements afférents, de même que les conventions collectives qui régissent les conditions de travail.

L'équipe doit également considérer, dans sa prise de décision, les différentes politiques et orientations qui émanent du Ministère, de la Régie régionale et de l'organisation.

De plus, les décisions favorisent et prennent en compte la contribution et le rôle des différents partenaires des milieux communautaire, de la santé, scolaire, judiciaire et municipal. Ainsi, les décisions et actions s'inscrivent dans une perspective d'amélioration de la collaboration dans un esprit de complémentarité pour une valeur ajoutée au regard de la réponse aux besoins de la clientèle.

Finalement, la décision doit s'inscrire dans le respect de la mission, des valeurs et de la philosophie de gestion de l'organisation et dans un constant souci d'efficacité et d'efficience.

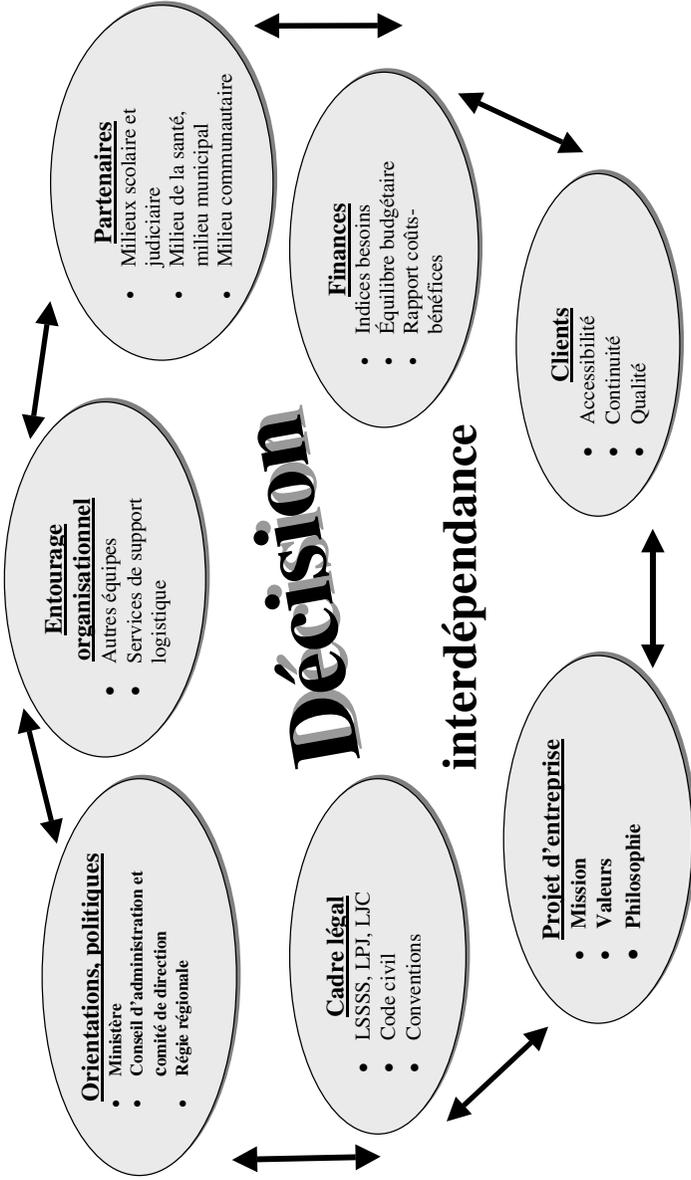
En somme, en raison du niveau d'interdépendance entre les différentes constituantes organisationnelles, il apparaît important, dans le but de guider la prise de décision, de faciliter l'accès des différentes équipes de travail au cadre de référence et de rendre les membres du personnel aptes au processus décisionnel par des activités de formation (Doré, 1995).

2.6. Communication et système d'information

Éléments souvent négligés, la communication et les systèmes d'information s'avèrent pourtant des éléments clés dans un contexte de développement organisationnel et particulièrement dans le cadre de l'implantation d'équipes responsabilisées.

Comme le soulignent Harshman et Phillips (1994), une communication efficace jouera en effet un rôle éducatif en permettant au personnel de comprendre en quoi la vision organisationnelle commande des

FIGURE 2
Cadre de référence pour la prise de décision



changements sur le plan des comportements et des résultats attendus. Souvent, cette communication suscitera une réflexion chez l'employé quant aux changements à opérer tout en les soutenant par une rétroaction continue. Celle-ci permet de faire ressortir les succès réalisés. De plus, une communication adéquate contribue à donner un sens aux changements, facteur déterminant susceptible d'influencer la perception du personnel à l'égard de son travail, de son rôle, de ses collègues et de l'organisation.

Par ailleurs, afin d'assumer adéquatement leurs responsabilités et la prise de décision, les équipes de travail doivent pouvoir compter sur de l'information pertinente, à savoir fidèle, valide et donnée au bon moment (Groupe innovation, 1996). Ainsi, un système intégré d'information de gestion leur facilitera l'accès aux données sur leur clientèle. De même, la disponibilité de systèmes d'aide à la décision et de tableaux de bord fournira des informations cruciales pour améliorer la rétroaction, l'analyse et l'évaluation des résultats du travail de l'équipe. Un tel système d'information, rendu accessible aux équipes de travail, nous éloigne du système traditionnel de contrôle et nous conduit à une conception axée sur le soutien et l'appui à l'équipe dans la réalisation de son travail et l'atteinte de ses objectifs.

2.7. Formation

L'importance de la formation des équipes responsabilisées est soulignée par l'ensemble des auteurs (Collard, 1992; Marien, 1992; Roy *et al.*, 1998). Ainsi, un programme de formation continue permettra au personnel de faire l'apprentissage de nouvelles attitudes et habiletés et l'acquisition de nouvelles connaissances (Jacob, 1994; Doré, 1995).

Outre la nécessité d'activités de formation portant sur le concept d'équipes responsabilisées et sur le cadre référentiel d'aide à la décision ainsi que la formation dispensée aux gestionnaires en regard à la transformation de leur rôle, la formation continue qualifiera davantage le personnel sur des dimensions techniques, administratives et relationnelles (Osburn *et al.*, 1990; Wellins, Byham et Wilson, 1994; Roy *et al.*, 1998).

Le développement d'habiletés techniques contribuera, en outre, à accroître la polyvalence dans la réalisation du travail, permettant aux membres de l'équipe d'intervenir dans différents cadres légaux (LPJ, LJC, LSSSS), auprès de différentes catégories de clients et à l'égard de divers problèmes. Accroître les habiletés en matière de gestion de la qualité permettra aux membres de l'équipe de bien planifier et d'organiser le travail, d'aborder efficacement les problèmes, de concevoir et de sélectionner différentes avenues de solution pour répondre aux besoins des clients. Il en va de même quant au suivi et à l'évaluation rigoureuse de la qualité des services rendus. De plus, le fait de développer chez les

intervenants un souci constant pour l'amélioration de la qualité des services favorise une attitude d'ouverture à l'égard de l'innovation et de la créativité.

Comme troisième dimension, le développement d'habiletés relationnelles permettra aux membres de l'équipe d'acquérir de nouvelles attitudes sur le plan de leurs interactions. Ainsi, des activités de formation peuvent être envisagées, telles que la communication (écoute, rétroaction), la résolution de conflits, l'animation et la conduite de réunions

TABLEAU 2
Sujets de formation continue

Sujets	Habilités techniques	Habilités de gestion	Habilités relationnelles
Résolution de conflits (G)			X
Résolution de problèmes (G)			X
Processus de prise de décision (G)		X	
Conduite et animation de rencontres (G)		X	
Communications (G)	X		
Concept de qualité (C)		X	
Évaluation de programme (C)	X		
Analyse et procédé d'organisation du travail (CA)		X	
Budgétisation (G)		X	
Concept de responsabilisation (G)		X	
Gestion du temps (CA)	X		
Facteurs critiques/équipes responsabilisées (G)		X	
Processus de rétroaction (G)			X
Outils bureautiques et informatiques (CA)	X		
Stades d'évolution des équipes de travail (G)		X	
Planification (G)		X	

(Légende : **G** = Gestion, **C** = Clinique, **CA** = Clinico-administratif)

ainsi que l'évaluation de l'évolution de l'équipe de travail (Osburn *et al.*, 1990; Jehn, 1997).

Le tableau 2 présente une série de sujets de formation pouvant être proposés aux équipes de travail.

CONCLUSION

Dans les pages précédentes, nous avons présenté la démarche d'implantation d'un mode d'organisation du travail axé sur les équipes responsabilisées.

À la lumière du contexte organisationnel propre aux Centres jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec, nous avons fait état des principes organisateurs inhérents à la philosophie de gestion participative prônée dans l'organisation, à savoir : la responsabilisation et l'imputabilité, la cohérence dans les actions, la flexibilité et l'apprentissage continu.

De même, nous avons défini les conditions de succès qui semblent incontournables, soit l'engagement et l'adhésion de la haute direction, la transformation du rôle des cadres, l'alignement des pratiques de gestion, la stabilité dans les équipes de travail, le climat de travail favorable, la valorisation et la reconnaissance ainsi que la formation continue.

Enfin, nous avons exposé un ensemble de mesures de soutien privilégiées pour la consolidation de ce mode de gestion. On y constate l'importance de soutenir les cadres dans la transformation de leur rôle, de baliser davantage la notion de responsabilisation et d'imputabilité en présentant un cadre de référence à la prise de décision dans un contexte d'interdépendance. En outre, nous avons fait ressortir l'importance des communications et d'un système de gestion de l'information, de même que celle de la mise sur pied d'un programme de formation sur différents aspects liés à la responsabilisation des équipes de travail.

Il devient désormais important d'actualiser ces différentes mesures de soutien dans un contexte où la pression de service et l'insuffisance de ressources conduisent souvent les dirigeants à adopter une « gestion de crise ». Devant ces faits, s'assurer d'être doté de moyens stimulants dans un tel contexte s'avère un défi de taille.

Une façon de faire sera de réactiver et de reconstituer un comité de pilotage afin d'assurer la réalisation du plan d'action triennal adopté par le conseil d'administration, en vue de consolider le plan d'organisation. Ce comité de pilotage aurait pour but d'assurer une certaine vigie au regard de l'environnement très dynamique et de maintenir le cap relatif aux buts visés. Tout cela se traduira, très certainement, par une amélioration du climat de travail, de la satisfaction et de la motivation du personnel. Bref, par une véritable consolidation du projet d'entreprise dans ses dimensions les plus critiques, et ce, au bénéfice de la qualité des services rendus à la population.

RÉFÉRENCES

- BAUER, T.N. et S.G. GREEN (1996). « Development of leader-member exchange: A longitudinal test », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 6, p. 1538-1567.
- BEAUCHAMP, S. (1997). *Analyse longitudinale d'une intégration organisationnelle et d'une réorganisation du travail. Réorganisation du travail*, tome 2, Ste-Foy, Presses Interuniversitaires, p. 15-18, coll. « Gestion des paradoxes dans les organisations ».
- COLLARD, M. (1994). *Les équipes de travail auto-gérées: nouvelle structure d'entreprise pour les années 2000*, Paris, Éditions modernes.
- COLLARD, J.M. (1992). « Les ETAGS? Vous connaissez? », *Avenir*, vol. 6, n° 2, p. 21-22.
- DORÉ, M. (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail: les habiletés à développer*, Confédération des syndicats nationaux.
- FABI, B. et R. JACOB (1994). « Se réorganiser pour mieux performer », *Gestion*, vol. 19, n° 3, p. 48-58.
- GROUPE INNOVATION (1996). *Gérer le savoir... le nouveau défi des organisations. Cahier du participant*, Montréal.
- HARSHMAN, C.L. et S.L. PHILLIPS (1994). *Teaming Up: Achieving Organizational Transformation*, San Diego, Pfeiffer.
- JACOB, R. (1993). *Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines*, cahier de recherche, UQTR, p. 30-39.
- JACOB, R. (1994). *Les principes théoriques et les facteurs de succès, la base des équipes semi-autonomes*. Conférence d'introduction au congrès annuel de l'Association des Centres jeunesse du Québec.
- JEHN, K.A. (1997). « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 530-555.
- JONES, G.R. et J.M. GEORGE (1998). « The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 531-546.
- JORON, P. (1994). *Mobiliser son personnel*. Allocution dans le cadre de l'assemblée annuelle du personnel administratif et de soutien aux Centres Jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec.
- KIRKMAN, B.L. et D.L. SHAPIRO (1997). « The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 3, p. 730-757.

- LES CENTRES JEUNESSE DE L'ESTRIE (1998). *Pour des services de qualité aux jeunes en difficulté, à leurs parents et famille, des équipes responsabilisées*. Rapport final présenté au ministère de la Santé et des Services sociaux.
- MARIEN, F. (1992). «Équipes de travail autogérées TOUS POUR UN!», *PME*, vol. 2, no 4, p. 11-12.
- MILLIKEN, F.J. (1996). «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups», *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 2, p. 402-433.
- ORSBURN, J.D. et al. (1990). *Self-directed Work Teams*, Toronto, Irwin.
- ROY, M. et al. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail – Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*, IRSST, Université de Sherbrooke.
- SCHRIESHEIM, C.A., L.L. NEIDER et T.A. SCANDURA (1998). «Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues», *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 3, p. 298-318.
- SÉKIOU, L. et al. (1992). *Gestion des ressources humaines*, Montréal, Les Éditions 4L inc., p. 479-507.
- SMITH, E.A. (1996). «Teams in action», *The Quality Observer*, juillet.
- STEWART, G.L. et C.C. MANZ (1995). «Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model», *Human Relations*, vol. 48, n° 7.
- UHL-BIEN, M. et G.B. GRAEN (1998). «Individual self-management: Analysis of professionals self-managing activities in functional and cross-functional work teams», *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 3, p. 340-350.
- VAILLANCOURT, R. (1997). *La semi-autonomie aux Centres jeunesse Mauricie-Bois-Francs*, document de réflexion.
- WELLINS, R.S., W.C. BYHAM et J.M. WILSON (1994). *Empowered Teams*, New York, Jossey-Bass.

CHAPITRE

5

La formation comme soutien au développement de l'autonomie des équipes

Jacques Labrèche

Jacques Labrèche, titulaire d'une maîtrise en administration publique, est coordonnateur des services au CSDI Mauricie-Centre-du-Québec pour la région du Centre-Mauricie.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	109
1. UNE STRATÉGIE DE FORMATION AXÉE SUR LES ASSISES DE L'ÉQUIPE D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE ET SUR SES DEUX GRANDES FONCTIONS	110
2. QUELQUES NOTIONS THÉORIQUES SUR LA FORMATION.....	114
2.1. La formation comme élément stratégique	115
2.2. Au-delà des modèles traditionnels	116
3. EXEMPLE DE DÉMARCHE SOUTENUE PAR UNE POLITIQUE DE FORMATION	118
4. PRINCIPES DIRECTEURS	120
5. DÉTERMINATION DES DIFFÉRENTS TYPES ET CONTENUS DE FORMATION	121
6. PLANIFICATION DE LA FORMATION EN DEUX VOLETS.....	123
6.1. Volet 1 : Le soutien aux agents de changement	124
6.2. Volet 2 : La formation donnée aux équipes d'intervention communautaire	128
CONCLUSION.....	131
QUESTIONNAIRE	133
RÉFÉRENCES	135

INTRODUCTION

La mise sur pied d'équipes d'intervention communautaire comporte plusieurs défis pour les établissements qui empruntent la voie du développement de leur organisation vers une responsabilité accrue des intervenants. De même, bien que les retombées soient nombreuses et positives pour les intervenants et les gestionnaires, les exigences de ces nouvelles responsabilités envers l'établissement et ses clients demandent à chacun un effort significatif pour augmenter ses propres compétences. Il ne saurait y avoir de changements importants sur le plan de l'autonomie au travail sans un changement profond de la part de tout le personnel.

La formation est l'un des principaux déterminants de la réussite de ces changements organisationnels qui permettent d'acquérir un plus haut degré de compétences nécessaires à la réalisation des tâches plus complexes de l'équipe. Tous les intervenants doivent apprendre à planifier et à exécuter leurs fonctions à la fois de manière autonome et de concert avec les autres membres de l'équipe et à contribuer à la gestion courante de leur équipe. De même, le gestionnaire doit réviser ses propres modes de gestion afin de soutenir le mouvement d'autonomie de « ses troupes ». Il ne gère plus, il voit à soutenir l'exécution des fonctions de gestion « clinique et administrative » par l'équipe tout en suppléant, le cas échéant, aux limites de l'équipe.

Dans cette perspective, la formation vise l'acquisition de nouvelles connaissances, le développement de nouvelles habiletés et l'intégration de nouvelles attitudes par les membres de cette nouvelle équipe.

Plusieurs questions, du point de vue de la formation, se posent lorsqu'un établissement envisage la mise sur pied d'équipes autonomes d'intervention communautaire. Par exemple, comment favoriser un transfert efficace, de « l'expert » formateur à l'intervenant, des contenus d'apprentissage? Comment assurer l'effet multiplicateur d'une formation, effet par lequel un ou des apprenants deviennent formateurs eux-mêmes auprès de leurs collègues? Comment favoriser l'appropriation à long terme de comportements autonomes, par une équipe nouvellement constituée?

Toutes les réponses à ces questions doivent s'inspirer du rôle principal des équipes contenu dans les énoncés de mission de l'établissement. Par exemple, comme pour tous les centres de réadaptation pour personnes présentant une déficience intellectuelle (CRPDI), le Centre de services en déficience intellectuelle Mauricie–Centre-du-Québec (CSDI-MCQ) poursuit la mission suivante, énoncée à l'article 84 de la Loi sur la santé et les services sociaux :

La mission d'un centre de réadaptation est d'offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes qui, en raison de leur déficience intellectuelle, requièrent de tels services de même que des services d'accompagnement et de support à l'entourage de ces personnes.

De plus, la prestation individualisée des services s'appuie sur de grandes orientations stratégiques¹ :

1. Assurer, de façon continue, une réponse aux besoins des personnes, dans une perspective communautaire.
2. Susciter le développement de services coordonnés, accessibles, disponibles rapidement et en continuité pour la personne et ses proches, dans le respect des réalités financières de la région.
3. Élaborer et appliquer de hauts standards de pratiques professionnelles dans une approche d'amélioration continue des processus.
4. Élaborer une philosophie de gestion renouvelée et implanter de nouveaux principes de gestion dans une perspective communautaire.

1. UNE STRATÉGIE DE FORMATION AXÉE SUR LES ASSISES DE L'ÉQUIPE D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE ET SUR SES DEUX GRANDES FONCTIONS

Si la formation donnée à l'équipe d'intervention communautaire s'inscrit dans une démarche organisationnelle associée aux orientations stratégiques de l'établissement, elle repose aussi sur un certain nombre de postulats étroitement liés aux fonctions de l'équipe et, par conséquent, à ses activités spécifiques. Dans le domaine social, l'équipe d'intervention assume deux grandes fonctions: la **fonction clinique**, qui comprend l'ensemble des services au regard de la réponse aux besoins de la population, et la **fonction de gestion**, qui amène l'équipe à se gérer comme unité de coordination propre, dans sa dynamique interne et ses relations externes.

1. *Orientations stratégiques 1995-2000 / réalités financières de la région* (CSDI).

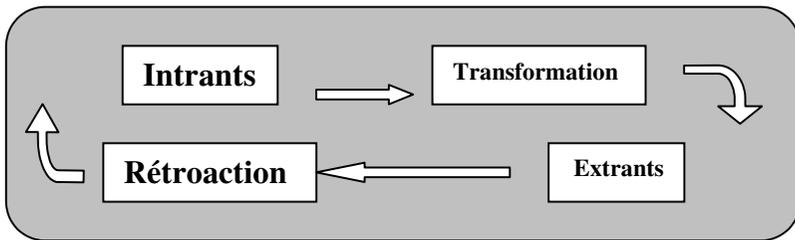
Ainsi, pour les CRPDI en général et pour le CSDI-MCQ plus particulièrement, le travail de l'équipe d'intervention communautaire dans sa fonction clinique doit tenir compte des diverses politiques du ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi que des orientations prises par la Fédération des centres de réadaptation en déficience intellectuelle, c'est-à-dire des services qui :

1. sont personnalisés selon les besoins de chacun des usagers ;
2. se donnent dans la communauté, le plus près possible du milieu de vie naturel des usagers ;
3. prennent en compte la structure des ressources communautaires dans une perspective écosystémique.

Par sa fonction de gestion, l'équipe traduit les aspirations de l'établissement tout entier qui doit être à l'heure de la décentralisation, de la flexibilité et de la démocratie. L'équipe a pour objectif de prendre en main son propre développement ainsi que celui de ses membres.

Vue sous l'angle d'un sous-système, l'équipe inscrit son travail dans une perspective systémique, comme le montre la figure 1.

FIGURE 1
Représentation systémique du travail de l'équipe



Ces éléments permettent de mieux comprendre les thèmes de formation retenus pour la mise en place des équipes.

Les **intrants** se composent essentiellement d'informations sur la mission, les valeurs, les approches, les programmes, les besoins de la population à servir, les ressources. Ces informations devraient permettre à l'équipe de comprendre les besoins de la clientèle, de déterminer la qualité de la réponse aux besoins, d'observer les « doublons » de réponses, de définir les possibilités de partenariat, de connaître les ressources disponibles afin d'établir ses objectifs et de procéder au partage des responsabilités et des tâches.

TRANSFORMATION		EXTRANTS	
y répond)		(Ce que cela donne)	
IMPLANTATION		IDENTIFICATION DES RÉSULTATS ET LEUR ÉVALUATION	
Description	Critères	Description	Critères
Aspect clinique : <ul style="list-style-type: none"> • implanter les services et les activités planifiées ; • implanter les activités reliées au processus clinique. 	Jugement → l'adéquation de l'implantation : <ul style="list-style-type: none"> • dans quelle mesure fait-on ce que l'on devrait faire ? • sinon, en quoi s'éloigne-t-on de la planification ? quels ajustements devraient être envisagés ? 	Aspect clinique : <ul style="list-style-type: none"> • documenter les changements observés chez la clientèle (en fonction des objectifs énoncés) ; • identifier les activités réalisées ; • évaluer les résultats. 	Jugement → l'efficacité des services : <ul style="list-style-type: none"> • dans quelle mesure les objectifs sont-ils atteints ? • dans quelle mesure la clientèle s'avère-t-elle satisfaite ?
INTÉRACTIF ↕			
L'équipe : <ul style="list-style-type: none"> • implanter le projet ; • intégrer les activités ; • créer un climat de travail. 	Jugement → l'adéquation de l'implantation : Dans quelle mesure fait-on ce que l'on devrait faire ? <ul style="list-style-type: none"> • Sinon, en quoi s'éloigne-t-on de la planification ? • Quelles modifications devraient être envisagées ? 	L'équipe : <ul style="list-style-type: none"> • documenter l'efficacité de l'organisation du travail ; • documenter les coûts et l'utilisation des ressources ; • documenter le fonctionnement de l'équipe et son autonomie ; • documenter l'efficacité des mécanismes de communication et de coordination (liens d'interdépendance) 	Jugement → l'efficacité de l'équipe : <ul style="list-style-type: none"> • dans quelle mesure l'organisation du travail s'avère-t-elle efficace ? • dans quelle mesure l'utilisation des ressources est-elle maximale ? • quelle est la nature du rapport efficacité coûts ? • quelle est l'efficacité des mécanismes de communication et de coordination mis en place ?

RÉTROACTION

Le **processus de transformation** est constitué des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs ciblés par l'équipe. Ces moyens comprennent les services et activités retenus, le processus clinique et l'organisation du travail. Ce processus découle des stratégies élaborées, de l'étude de la pertinence des services et activités, de l'établissement des mécanismes de communication, d'encadrement et de formation, de la mise en place de mécanismes d'accueil, d'évaluation, des plans de service et des plans d'intervention individualisés ainsi que de la prise en charge et du suivi de dossiers.

En ce qui a trait aux **extrants**, ils correspondent au produit de notre transformation, à la valeur ajoutée à notre travail de planification, c'est-à-dire aux services offerts en partenariat avec d'autres acteurs de la communauté.

Enfin, la **rétroaction** consiste en une série d'informations liées à l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux de l'équipe. Cette évaluation recoupe les trois zones de performance de l'équipe qui se rattachent aux usagers, à la communauté et au fonctionnement de l'équipe proprement dite. Il y a d'abord celle qui touche l'utilisateur par la prestation de services plus satisfaisante et pertinente au point de vue de la réponse aux besoins de l'utilisateur. La deuxième zone se situe dans la communauté et les interventions font appel à une approche plus communautaire et systémique. La troisième zone est celle de l'équipe elle-même, qui doit s'assurer d'une gestion plus efficiente de son fonctionnement, de ses ressources et d'une interdépendance équilibrée.

Dans la perspective d'unifier l'ensemble de ces éléments se rattachant au processus et aux deux grandes fonctions de l'équipe, nous les présentons à la figure 2.

2. QUELQUES NOTIONS THÉORIQUES SUR LA FORMATION

Pour mieux situer le rôle de la formation dans la démarche entreprise par le CSDI pour mettre en place des équipes d'intervention, il nous apparaît important de préciser les contours du concept de formation.

La formation est un moyen qui vise à modifier les attitudes, les habiletés, les compétences et les comportements en fonction de l'atteinte des objectifs organisationnels. De plus, étant l'une des stratégies majeures de développement des ressources humaines, elle contribue à assurer à l'organisation une main-d'œuvre qualifiée, motivée et mobilisée. Dans le contexte social et économique dans lequel nous évoluons depuis le début des années 1990, où les compressions et les restructurations se succèdent, la formation devient donc un instrument

privilegié pour assurer le dynamisme au sein de l'entreprise. Benabou et Abravanel (1986) confirment cet aspect en soulignant :

[L]a mobilisation des ressources humaines passe par un nouvel apprentissage que doivent faire les dirigeants, les cadres et les employés de l'entreprise. Cet apprentissage porte sur une gestion autonome, l'adhésion à un projet collectif, le travail d'équipe, la mise en application des plans stratégiques, notamment ceux qui sont axés vers l'innovation et le changement².

La formation joue ainsi un rôle prépondérant pour soutenir l'enrichissement et l'élargissement des tâches, de même que l'accroissement des responsabilités. Il n'est donc pas étonnant de constater que la Confédération des syndicats nationaux (CSN) accorde une importance majeure à ces activités et que la formation doit être considérée comme une activité normale de travail.

2.1. La formation comme élément stratégique

Dans la mise sur pied des équipes d'intervention communautaire, la formation est un élément stratégique de premier plan. Toutefois, pour être pertinente, cette formation doit tenir compte d'un ensemble de variables internes et externes de l'établissement. Parmi ces variables principales, se retrouvent : l'évolution technologique liée aux pratiques, à la gestion et aux moyens de communication, l'évolution économique et sociale de notre société, l'environnement politicojuridique et la dynamique des établissements.

Dans le contexte du Centre de services en déficience intellectuelle Mauricie-Centre-du-Québec (CSDI-MCQ), plusieurs éléments sont venus influencer sur le choix de développer des équipes d'intervention communautaire semi-autonomes. Dans les principaux éléments considérés, mentionnons les modifications de la Loi sur les services de santé et les services sociaux et les réformes en cours, les compressions budgétaires majeures reliées à l'atteinte du déficit zéro du gouvernement québécois, une recherche plus grande d'efficacité et d'efficience dans la prestation de services aux usagers et l'amélioration de la qualité des services par une intervention plus concertée et communautaire.

Charles Benabou définit la formation stratégique comme suit :

La formation stratégique des ressources humaines est un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées, dont le but explicite est

2. Petit et al. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 421.

de pourvoir les organisations et les individus en compétences propres à faciliter la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise³.

Comme on peut le constater, cette définition met l'accent sur la formation en tant que processus intégré aux stratégies possibles de l'organisation, dans lequel se retrouvent plusieurs formes d'apprentissage qui vont au-delà de l'unique notion d'acquisition d'un métier. Cette démarche stratégique suppose la réalisation des étapes suivantes :

1. Que les buts et les stratégies de l'organisation soient formulés parallèlement à une analyse de l'environnement externe et interne de la firme.
2. Que la formation soit associée à cette analyse.
3. Qu'il en découle des stratégies et des activités précises de formation.

2.2. Au-delà des modèles traditionnels

Afin de répondre aux différents besoins des individus et des équipes dans le cadre du développement en cours, et comme certaines méthodes pédagogiques s'avèrent plus efficaces pour certains individus que pour d'autres, nous avons recensé un ensemble de méthodes et de moyens de formation qui pourront être utilisés en formation. Cet éventail s'inscrit de plus dans le cadre plus large de la mise en œuvre d'une organisation apprenante au CSDI-MCQ.

Ainsi, les méthodes et les moyens pouvant être utilisés et combinés dans un plan de formation et de développement des ressources humaines vont bien au-delà des approches classiques ou traditionnelles. Pour souligner la diversité des formules pédagogiques utilisables et à des fins de présentation, nous les avons regroupées en quatre catégories :

- les méthodes pédagogiques classiques (traditionnelles) ;
- la formation *in vivo* (sur le tas, en entreprise) ;
- la formation médiatisée (faisant appel aux technologies de l'information) ;
- la métaformation (qui consiste à apprendre en formant et en développant les autres).

Les **méthodes pédagogiques classiques** (traditionnelles) regroupent les moyens comme le cours de type magistral, la participation à des programmes de formation professionnelle, à des colloques ou congrès, à des séminaires, ainsi que la lecture dirigée. Ces méthodes, largement répandues et connues, sont plutôt passives pour le participant.

3. Petit *et al.* (1993), *op. cit.*, p. 418.

La **formation *in vivo***, pour sa part, permet les apprentissages au sein même de la pratique. Elle permet aux participants d'acquérir de nouvelles habiletés, de faire des réflexions sur leurs expériences et de mettre rapidement en pratique les nouveaux apprentissages.

La **formation médiatisée**, quant à elle, utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elle rend possible, entre autres, la formation à distance.

La **métaformation** correspond à des méthodes et à des moyens de formation indirects. Ainsi, la participation à une analyse de besoins, à la rédaction d'une conférence ou le fait d'agir comme formateur sont des moyens d'apprentissage des plus efficaces. À ce sujet, voir le tableau 1.

TABLEAU 1
Synthèse des méthodes et moyens de formation

Les méthodes pédagogiques classiques	La formation <i>in vivo</i>	La formation médiatisée	La méta-formation
<ul style="list-style-type: none"> • Cours traditionnel sur mesure • Programme d'enseignement professionnel • Programme de formation professionnelle spécialisée • Atelier/séminaire • Lecture dirigée • Conférence/colloque/congrès 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite industrielle • Étude comparative/<i>benchmarking</i> • Stage en entreprise/prêt de service • <i>Coaching</i>/parrainage par un expert ou le supérieur immédiat • Trousse/guide d'intervention ou d'aide à la performance • Grille d'auto-diagnostic • Affectation à une équipe d'amélioration/mandat spécial • Suivi d'un tableau de bord 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne médiatique d'information • Formation à distance • Formation assistée par ordinateur • Utilisation d'une banque de données • Émission de télévision interactive 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir comme conférencier • Participer à l'analyse des besoins de formations • Participer au développement de matériel ou moyen de formation • Agir comme formateur • Agir comme évaluateur de la performance ou de l'excellence

Mentionnons que, dans le cadre du projet de mise en place des équipes d'intervention communautaire, deux types d'approches, en ce qui a trait à la formation, ont été utilisés : des méthodes classiques (cours traditionnel, atelier ou séminaire) et la métaformation (participation à

l'analyse des besoins de formation, participation au développement de matériel, travail de formateur).

La sélection d'une méthode ou d'un moyen de formation et de développement doit toutefois répondre à certains critères pour être efficace. Ainsi, la méthode ou le moyen doit :

- correspondre aux objectifs d'apprentissage;
- être compatible avec la clientèle cible (scolarité, expérience, style, valeurs);
- miser sur des formateurs qualifiés (maîtrise du contenu et de la méthode);
- être compatible avec l'équipement et le matériel disponibles;
- être le plus efficace possible.

Précisons que la méthode la plus économique est celle qui permet de maîtriser le plus de compétences, par le plus grand nombre de personnes possible, dans le moins de temps possible et au moindre coût.

Enfin, ajoutons que la combinaison ou l'agencement d'un ensemble de méthodes et de moyens déployés pour atteindre les objectifs d'apprentissage constitue une stratégie pédagogique qui peut s'avérer efficace.

3. EXEMPLE DE DÉMARCHE SOUTENUE PAR UNE POLITIQUE DE FORMATION

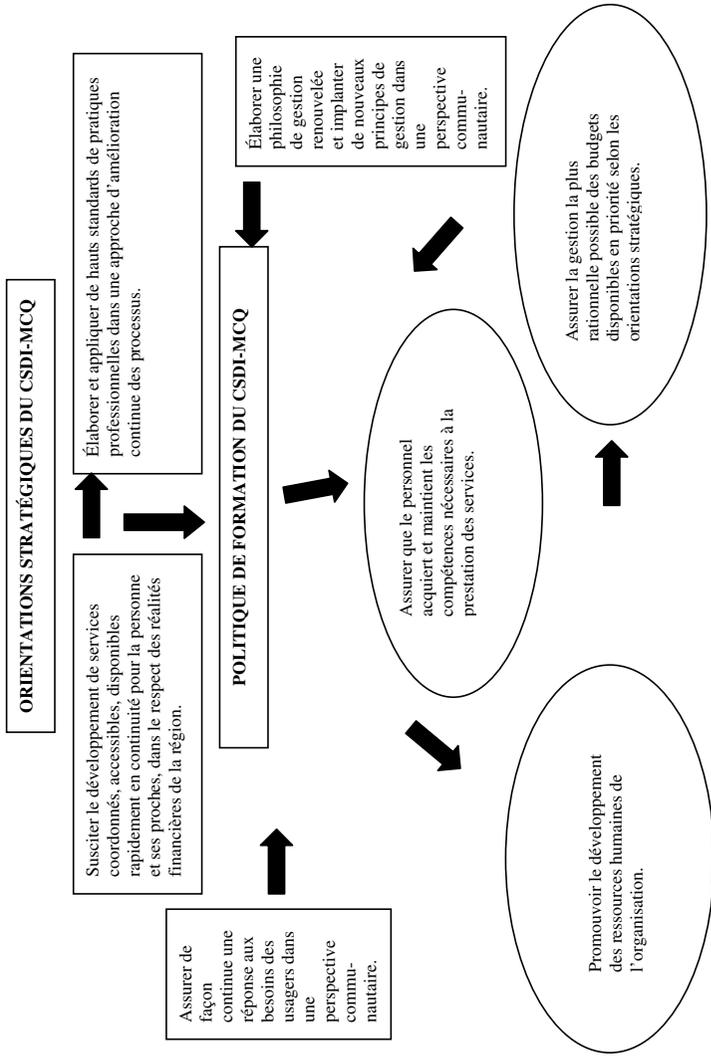
Le 15 mai 1995, le conseil d'administration du CSDI Mauricie-Centre-du-Québec adoptait sa politique « Formation des ressources humaines » à la suite d'un processus d'élaboration et de consultation du personnel qui s'est échelonné sur près de un an. Cette politique, satisfaisant les besoins organisationnels aussi bien qu'individuels, répondait de plus aux exigences de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre (loi 90).

Cette politique décrit le processus qui vise à maintenir et à développer, pour l'ensemble du personnel du CSDI, les compétences nécessaires afin d'assurer une prestation de services de qualité aux usagers. C'est donc ce processus qui viendra supporter l'ensemble de la démarche de formation et de mise en place des équipes d'intervention communautaire. Ce processus vise trois grands objectifs⁴:

- Promouvoir le développement continu des ressources humaines de l'organisation en favorisant et en encourageant les initiatives personnelles des employés dans leur cheminement professionnel, et ce, dans un contexte économique restreignant.

4. CSDI (1995a), *Politique: Formation des ressources humaines*, DRH-96-01, p. 1.

FIGURE 3
Assises du CSDI-MCQ pour la formation donnée
aux équipes d'intervention communautaire



- Assurer que le personnel acquiert et maintient les compétences nécessaires à la prestation des services, de façon à atteindre les résultats fixés par l'organisation relativement aux orientations stratégiques de l'établissement.
- Assurer la gestion la plus rationnelle possible des budgets disponibles en priorité selon les orientations stratégiques de l'organisation, dans un souci d'efficacité, d'efficacité et d'économie.

La figure 3 résume les assises du CSDI-MCQ supportant la formation stratégique dans la mise en place des équipes d'intervention communautaire.

4. PRINCIPES DIRECTEURS

De l'expérience acquise nous dégagons trois grands principes de base en matière de formation des équipes d'intervention communautaire qu'il est apparu important d'inscrire dans les objectifs de responsabilisation des équipes :

- l'appropriation de la démarche et des connaissances par l'équipe d'intervention ;
- le transfert d'expertise du formateur externe vers l'interne ;
- des formations pratiques, concrètes ou sur mesure.

Ces principes directeurs sont utiles, puisqu'ils servent à préciser les attentes envers l'équipe (appropriation de la démarche et des connaissances), à encadrer le travail du formateur externe (transfert d'expertise) et, enfin à préciser la nature même du type de formation attendu.

Par le premier principe, non seulement nous souhaitons que les membres des équipes acquièrent des connaissances nouvelles, mais, de plus, nous voulons qu'ils se responsabilisent à l'égard de leur propre démarche de formation. À cet effet, plusieurs tâches peuvent être mentionnées :

- déterminer des contenus pouvant répondre à ces besoins ;
- trouver des formateurs potentiels ;
- déterminer quels membres de l'équipe participeront à la formation et spécifier l'approche pédagogique appropriée au groupe.

Cette démarche, bien entendu, devra respecter les différents paramètres que nous avons vus précédemment dans ce chapitre, comme les orientations stratégiques, la philosophie du centre ainsi que les approches préconisées.

Comme deuxième principe, le transfert d'expertise du formateur externe vers l'interne vise l'acquisition de compétences spécifiques de formateur au sein même de l'équipe, favorisant ainsi l'« effet multiplica-

teur », le développement de l'expertise et de l'entraide au sein de l'équipe et l'intégration maximale des nouvelles connaissances. À ce propos, André Goyette (1994) précise :

[L]a meilleure façon d'apprendre est d'enseigner. On atteint ainsi une grande maîtrise des concepts, des pratiques et des processus enseignés⁵.

Cependant, l'intervention pédagogique demande que le formateur connaisse déjà la matière à enseigner et qu'il fasse l'apprentissage de certaines techniques d'instruction ou de *coaching*. Cet effort peut être payant, car le succès comme formateur est très valorisant.

Cette démarche d'appropriation du contenu nécessite donc au départ que le formateur externe, dans la préparation de sa formation, prépare le matériel nécessaire à ce transfert et que, dans cette perspective, les apprenants participent au processus d'apprentissage.

Enfin, le troisième principe vise à ce que les formations offertes soient pratiques, concrètes ou sur mesure. Ainsi, les formations devraient être données lorsque les besoins sont réels et les personnes qui y participent seront celles qui auront à utiliser ces connaissances dans le cadre de leur travail. De plus, les contenus devront être adaptés à la réalité de l'établissement et du groupe d'apprenants.

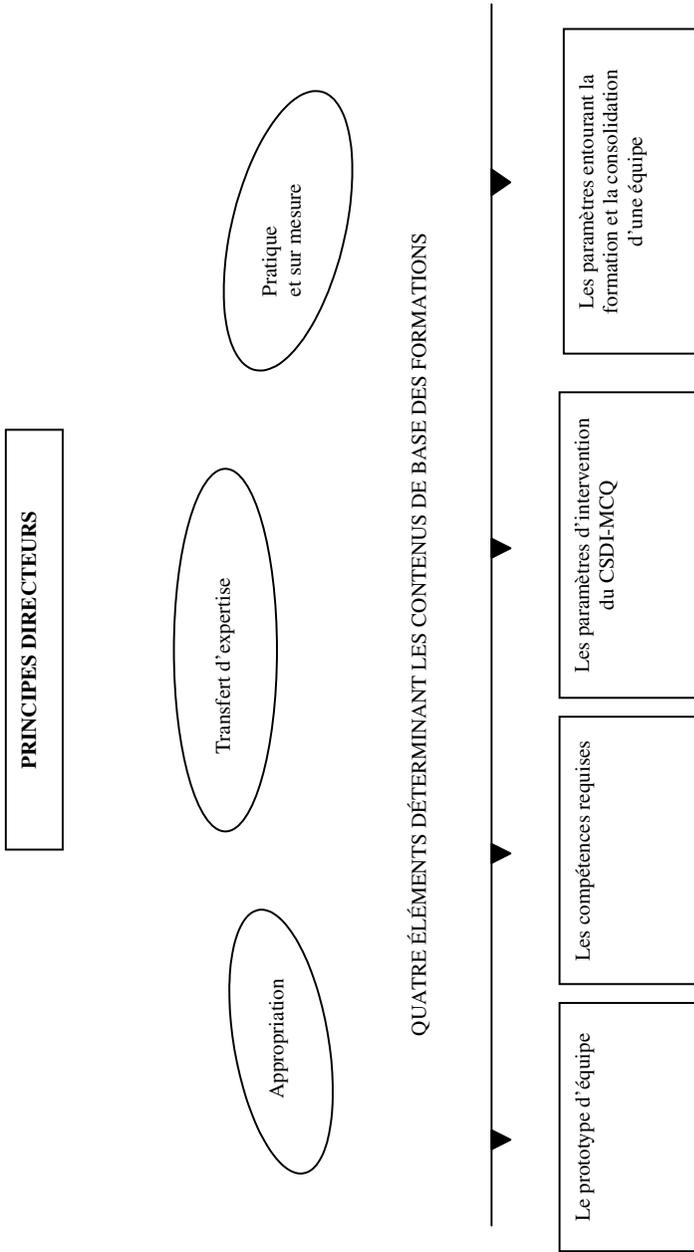
5. DÉTERMINATION DES DIFFÉRENTS TYPES ET CONTENUS DE FORMATION

Pour déterminer les différentes formations potentielles nécessaires au développement des équipes d'intervention communautaire, nous devons nous tourner vers l'avenir et tenir compte des attentes signifiées par l'établissement face aux réalisations de l'équipe. Pour ce faire, nous avons donc considéré quatre dimensions :

- Le prototype d'équipe d'intervention communautaire (modèle développé et retenu par l'établissement).
- Les compétences spécifiques requises pour les postes liés à l'intervention communautaire (la relation-client, le partenariat, l'engagement organisationnel, l'intégration du changement, la motivation d'accomplissement, la communication et les relations interpersonnelles).

5. A. Goyette (1994), *Méthodes et moyens de formation et de développement des ressources humaines*, Jonquière, Sécal.

FIGURE 4
Principes directeurs et déterminants des contenus de formation des équipes d'intervention communautaire



- Les paramètres d'intervention et d'accompagnement du CSDI-MCQ auprès des personnes présentant une déficience intellectuelle (mission, valeurs, code d'éthique, programmes cadres...).
- Les paramètres entourant la formation et la consolidation d'une équipe autonome (le leadership, le choix des membres de l'équipe, l'engagement, le climat, la réussite, le rôle de l'organisation, l'efficacité des réunions, la clarté des rôles, la critique positive, le développement personnel, la créativité et les relations entre équipes)⁶.

Une fois ce travail effectué, un « comité de formation » a été mis sur pied, constitué d'intervenants et de conseillers à l'intervention de différentes équipes. La mission de cette équipe était de valider l'ensemble de la démarche et d'établir des priorités à partir d'une liste de formations suggérées.

Cette démarche nous a menés à une proposition de la planification de la formation des équipes d'intervention communautaire en deux volets, que nous examinerons dans la prochaine partie de ce chapitre. De plus, cet exercice nous a permis de réaliser que l'aspect « gestion » dans le fonctionnement de la future équipe était complètement évacué des priorités du comité de formation nouvellement formé et que ces priorités touchaient davantage l'acquisition de compétences associées à l'intervention dans la communauté. Rappelons-nous que l'équipe d'intervention communautaire exerce deux fonctions principales⁷ :

- Fournir des services d'adaptation et de réadaptation (aspect clinique).
- Se gérer en tant qu'entité (aspect autonomie/gestion).

Les grands paramètres encadrant la planification de la formation étant maintenant bien clairs, nous verrons dans la prochaine section à décrire de façon spécifique les volets de formation définis et préconisés par le Centre de services en déficience intellectuelle Mauricie–Centre-du-Québec.

6. PLANIFICATION DE LA FORMATION EN DEUX VOLETS

Former et développer des équipes d'intervention communautaire nécessite assurément qu'un certain nombre de personnes (équipe d'animation) assument, pour la période de transition, un leadership auprès des équipes nouvellement constituées. Pour mener à bien cette tâche, nous avons donc planifié un volet spécifique de formation pour ces individus, le volet 1, alors que le volet 2 s'adresse de façon plus spécifique à l'équipe d'intervention dans le but de la faire cheminer dans la direction souhaitée.

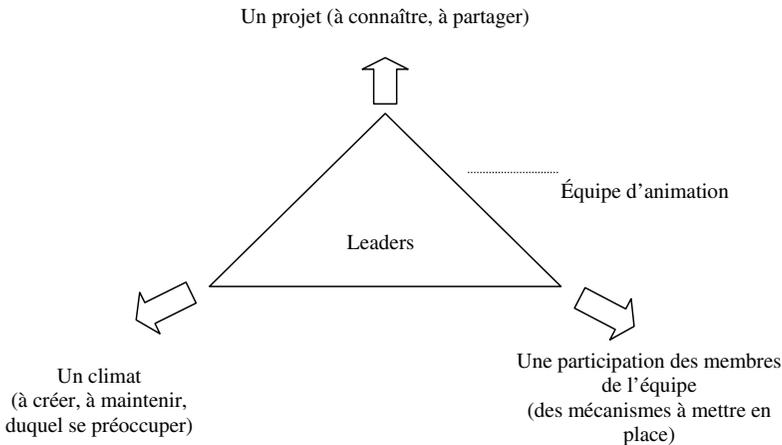
6. D. Young et D. Francis (1994), *Consolider les équipes de travail*, Montréal, Actualisation.
7. CSDI (1996), *Projet de formation – Équipe d'intervention communautaire* (document de travail), p. 6.

6.1. Volet 1 : Le soutien aux agents de changement

Le soutien aux agents de changement (équipe d'animation) proposé se compose de quatre blocs distincts et interreliés qui favorisent principalement la connaissance et le partage du projet à réaliser, la mise en place d'une « structure » de participation et la création d'un climat propice à l'expérimentation.

En effet, nous souhaitons favoriser la mobilisation des équipes dans ce projet. La figure suivante illustre bien l'effet recherché.

FIGURE 5
Triangle de la mobilisation



Pour atteindre nos objectifs de mobilisation, il est primordial, dans un premier temps, que les agents de changement (leaders du projet) possèdent une perspective globale du projet en développement afin de bien comprendre les enjeux et le cadre dans lequel le projet s'inscrit. Il est donc important de situer le projet dans la perspective historique du développement des services, de définir les objectifs poursuivis, de préciser les changements de paradigmes par rapport à la pratique actuelle et les échéanciers de réalisation du projet.

L'intégration de la perspective du projet permettra aux agents de changement de mieux saisir le rôle qu'ils auront à jouer et de leur fournir toute l'information nécessaire pour recentrer les équipes dans le processus de transformation.

Le premier bloc de formation se présente comme suit :

BLOC I – Présentation du projet « Équipe d'intervention communautaire »

Pour la perspective :

- Historique
- Objectifs de la démarche
- Le changement de paradigme (ou de paramètres)
- Les enjeux
- Les concepts de recherche – action
- Les échéanciers

La perspective étant bien établie, nous passons maintenant au concept même de l'équipe d'intervention communautaire. Les éléments contenus dans cette section visent à développer une vision partagée du nouveau concept d'équipe et à préparer les futurs membres des équipes à relever de nouveaux défis. L'information de cette section contient de plus les éléments de soutien qui seront apportés aux équipes pendant la transition.

BLOC II – Présentation du concept d'équipe d'intervention communautaire

Pour la vision et le partage :

- Définition de l'équipe – « le prototype »
- Les avantages anticipés
- Les défis à relever
- Le système de programmation intégré
- Les niveaux de support dans la démarche (formation – *coaching*)

L'autonomie des équipes s'inscrivant dans un cadre circonscrit par des paramètres précis, il est important que les agents de changement connaissent bien ces « bandes de patinoire » à l'intérieur desquelles évolueront les équipes d'intervention. Ces paramètres comprennent la mission de l'établissement, mission qui s'inscrit dans un cadre législatif, les grandes orientations des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et de l'établissement, les grandes valeurs et les approches retenues par le centre ainsi que les programmes donnés par le CSDI-MCQ.

Le troisième bloc de formation se présente ainsi :

BLOC III – Pour une compréhension commune de la mission et des valeurs de l'établissement

Pour la compréhension et la mise en pratique des fondements et des valeurs du CSDI-MCQ :

- La mission
- Les aspects légaux

- Les orientations : CQCHR – CSDI
- L'intervention communautaire
- Adaptation ou réadaptation
- L'éthique et les droits
- Approches et philosophie (VRS, approche positive, approche systémique)
- L'intervention spécialisée de 2^e ligne
- La définition de la déficience intellectuelle (AAMR)
- Le projet de vie
- Plans de services individualisés (PSI) et plans d'intervention individualisés (PII)
- Programme cadre, programmes clientèles

L'équipe d'intervention communautaire en quête d'autonomie travaille dans une structure qui dépasse les frontières de l'établissement. Sa compréhension de cette structure, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, lui permettra de mieux se situer dans le cadre du travail qu'elle doit effectuer et de travailler efficacement avec chacune des directions du centre.

L'intégration, par les agents de changement, des paramètres de l'organisation de services servira à transmettre une vision macroscopique du système en place aux équipes.

BLOC IV – L'organisation des services au CSDI-MCQ

Pour la vision macro du système :

- La structure des services
- Les rôles et fonctions (DG-DSP-DSR-DRFM-DRH)
- Les interdépendances et les interfaces
- La RRSSS Mauricie-Centre-du-Québec

Ces quatre blocs de formation destinés aux agents de changement seront retransmis aux équipes par ceux-ci. Dans cette perspective et afin d'assurer une diffusion uniforme à chacune des équipes, les différents contenus peuvent être préparés et distribués aux agents de changement. Cette méthode assure, de la part des leaders, une appropriation importante des différents contenus qui facilitera leur travail de mobilisation des équipes en ce qui regarde le projet.

Il ne faudrait surtout pas passer sous silence le travail effectué en formation des cadres en guise de préparation à ce changement majeur dans l'organisation du travail et de la gestion de notre établissement. Ainsi, à l'automne 1995, s'amorçait une planification de la formation des cadres sur deux ans afin de les préparer adéquatement à cette transformation.

Le premier thème abordé fut la **gestion du changement**⁸. Cette démarche avait pour but de créer une dynamique commune au sein de l'équipe d'encadrement par une approche du changement planifié et du développement organisationnel, en fonction à la fois des orientations stratégiques, du plan triennal de main-d'oeuvre et des compressions budgétaires. Cette formation, à laquelle participaient tous les cadres du CSDI, comportait trois thèmes :

1. **La vision, les orientations, le changement et l'analyse de situation**, pour comprendre la vision de demain et ses implications, définir les leviers de changement et les conditions de succès, analyser la situation actuelle et l'écart avec la vision.
2. **Le changement planifié**, pour mettre en priorité les cibles d'action, structurer les changements à venir, gérer et suivre les changements, respecter les objectifs.
3. **Le rôle actuel et futur des gestionnaires**, pour définir les valeurs véhiculées par le gestionnaire, expliquer comment les attitudes et comportements des gestionnaires déterminent les services pour les clients, préciser les concepts de responsabilisation et d'imputabilité, définir des moyens pour l'arrimage entre le discours, la réalité et les valeurs.

Cette formation de 30 heures a été suivie d'un séminaire de réflexion de deux jours intitulé « Gestion participative: défis, enjeux et stratégies gagnantes ». Ce séminaire a permis, dans le cadre du développement des équipes d'intervention communautaire (autonomes) et de la modification du rôle du gestionnaire dans cette perspective :

- de définir la gestion participative ;
- de clarifier notre vision de la participation ;
- de décrire le niveau actuel et le niveau souhaité des équipes sur le plan de la participation ;
- de déterminer nos limites personnelles et organisationnelles face à la participation ;
- de préciser la marge de manœuvre face à la participation ;
- d'élaborer une stratégie et un plan d'action pour implanter ou raffiner un mode de participation compatible avec la réalité de l'organisation.

En troisième lieu, la **mobilisation** dans un contexte de réorganisation pour une qualité de service a été proposée à l'ensemble des gestionnaires. Ce séminaire avait pour objectif :

- de définir les attitudes pour susciter l'adhésion dans un contexte de turbulence (changement organisationnel, compressions budgétaires, environnement interne et externe) ;

8. CSDI (1995b), *Projet et plan annuel: Formation des cadres*, janvier-décembre, DRH.

- de décrire des indicateurs de mesure de climat organisationnel ;
- de préciser les facteurs facilitant l'amélioration du climat organisationnel.

6.2. Volet 2 : La formation donnée aux équipes d'intervention communautaire

Le fonctionnement en équipe transdisciplinaire et l'acquisition des compétences à l'autonomie de gestion, quant à la prestation de services à une population donnée dans un territoire délimité géographiquement, constituent les deux grands défis à relever dans le cadre du développement des équipes d'intervention communautaire. Nous avons donc déterminé, pour soutenir cette transition, cinq blocs (thématiques) comprenant plusieurs sujets de formation dans lesquels les équipes pourront puiser pour répondre à leurs besoins propres.

Les cinq blocs de formation comprennent :

- **La formation à la communication.**
- **La formation à la coopération.**
- **La formation à l'organisation fonctionnelle du travail.**
- **La formation à la dynamique de l'équipe.**
- **La formation à la gestion de l'équipe.**

Ces cinq grands thèmes liés à la formation des équipes d'intervention communautaire sont décrits dans le tableau 2.

Pour chacun des thèmes de formation décrits précédemment, plusieurs sujets peuvent être traités afin de répondre aux différents besoins des équipes en développement. Le tableau 3 suggère, par son énumération, divers types de contenus que nous pourrions retrouver dans chacun des blocs.

TABLEAU 2
Formation aux équipes d'intervention communautaire

La formation à la communication	La formation à la coopération	La formation à l'organisation fonctionnelle du travail	La formation à la dynamique de l'équipe	La formation à la gestion de l'équipe
<p>Pour le perfectionnement de l'expression personnelle, de la spontanéité, de la capacité d'écoute d'autrui. Elle est destinée à accroître le degré d'ouverture authentique aux autres membres et la relation interpersonnelle de base.</p>	<p>Cette formation mettra chaque individu dans un groupe face à une tâche qui ne peut s'effectuer qu'en coopération. Elle dévoile et résout les obstacles individuels à la coopération (l'égocontraction, la volonté de puissance personnelle, le manque de confiance dans les équipes en général, etc.).</p>	<p>Pour rendre les membres de l'équipe davantage en mesure de clarifier les objectifs et leurs étapes intermédiaires de réalisation, de percevoir la structure de la tâche et ses exigences logico-sociales spécifiques, de prévoir la répartition des rôles, d'améliorer l'utilisation des moyens disponibles ou d'en créer d'autres plus adéquats, de penser à la structure optimale pour la réalisation de telle tâche bien comprise, d'organiser rationnellement son propre travail, d'améliorer son poste, de programmer ses activités.</p>	<p>Cette formation a pour but d'augmenter la capacité de percevoir ce qui se passe dans son équipe, de participer authentiquement à une autre équipe, de conduire une réunion ou un débat ; elle modifiera en outre les attitudes personnelles à l'égard d'autrui et de l'équipe, dans le sens d'une intégration optimale.</p>	<p>La formation à la gestion de l'équipe (dans sa marge d'autonomie) permettra de comprendre les nombreux problèmes d'administration des moyens de l'équipe et de ce qui lui appartient, de stratégie de l'équipe par rapport à la politique de l'entreprise et en accord avec elle, de planification économique (investissements à son échelle, prévisions, contrôles, réserves, rendement, utilisation du budget, répartition des charges et des bénéfices éventuels).</p>

TABLEAU 3
Contenu type de chacun des blocs de formation destinés aux équipes d'intervention communautaire

La communication	La coopération	L'organisation fonctionnelle du travail	La dynamique de l'équipe	La gestion de l'équipe
<ul style="list-style-type: none"> • La communication verbale • La communication écrite et les rapports • Les réseaux de communication et leur développement • Le partage des valeurs d'intervention et la compréhension commune de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneurship • L'intervention de réseau • La consolidation de l'équipe à travers son développement • L'analyse des ressources communautaires • La gestion de conflits • Le développement du partenariat • La relation avec les usagers et leur environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partage des responsabilités • L'organisation du travail • Le PSI et le projet de vie • Les plans d'intervention • La gestion du temps • Le dossier de l'utilisateur (système d'information clientèle) • Le développement des champs d'expertise • L'élaboration des objectifs généraux et particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle de l'équipe d'intervention • La résolution de problèmes • Le processus de décentralisation • L'engagement organisationnel • La gestion du changement et du stress • Le rôle de conseil auprès de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • La supervision d'équipe (de groupe) • La planification des services : cycle et instrument • L'évaluation des programmes • Les plans d'action et les priorités • La prise de décision • L'établissement des normes de qualité • Les indicateurs de performance • La gestion financière (introduction)

Source : CSDI-MCQ (1996), *Projet de formation*.

CONCLUSION

Les défis, au point de vue de la formation, en ce qui a trait à l'implantation et au développement de l'autonomie des équipes d'intervention communautaire, sont nombreux. L'organisation qui s'engage dans ce processus doit prévoir au-delà de la simple transmission de connaissances, car ce cheminement s'inscrit dans une perspective systémique et stratégique qui touchera toutes les sphères de son fonctionnement.

La formation dans ce contexte doit agir comme levier, comme agent mobilisateur des ressources humaines en cause, et ce, tant au niveau des cadres que des employés. La formation doit supporter l'adhésion au projet collectif de l'organisation.

La démarche découle d'une analyse de différents facteurs déterminants et donc d'une réflexion préalable à la mise en place d'activités de formation. Cette étape franchie, la définition de principes directeurs en fonction de la transformation projetée servira à préciser les attentes aux apprenants, à encadrer le travail des formateurs et à préciser la nature des formations attendues.

La nature même du projet mis en œuvre par le CSDI-MCQ, le développement de l'autonomie des équipes, a aussi influencé ces principes directeurs. L'appropriation de la démarche de formation par l'équipe et le fait de vouloir favoriser le transfert de l'expertise du formateur externe vers l'interne s'inscrivent dans cette perspective.

À l'étape de planification de la formation, quatre dimensions ont été considérées afin de déterminer les différents types et contenus de formation : le prototype d'équipe, les nouvelles compétences requises, les paramètres d'intervention du CSDI-MCQ et ceux entourant le développement et la consolidation d'une équipe. Cette planification a débouché sur deux volets distincts : le premier relié à la préparation des agents de changement et l'autre qui s'adresse spécifiquement aux équipes d'intervention communautaire.

Le volet visant à soutenir les agents de changement s'inscrit de plus dans une démarche visant à dynamiser le processus de changement par une préparation spécifique des « leaders », cette préparation leur permettant de mobiliser les équipes et de les faire cheminer dans la direction souhaitée.

En ce qui concerne le volet se rattachant aux équipes, il comporte différentes thématiques et divers contenus favorisant l'habilitation au fonctionnement en équipe transdisciplinaire et l'acquisition des compétences à l'autonomie de gestion.

La formation se rattachant au développement de l'autonomie des équipes d'intervention communautaire laisse peu de place à l'improvisation. Au contraire, elle s'inscrit dans une démarche de changement

planifié et s'appuie sur des assises précises. Elle tient compte des paramètres internes et externes de l'organisation, se fonde sur des principes, soutient les différents acteurs et favorise leur mobilisation par des contenus appropriés, en leur permettant d'apprendre au moyen de formules et de méthodes diversifiées d'apprentissage.

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire s'adresse aux responsables de la formation au sein de l'organisation. Il doit les amener à faire un certain nombre de constats et de réflexions quant à la prestation de leurs services dans une perspective d'amélioration continue.

La formation et l'organisation	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
• La formation dans votre organisation s'appuie-t-elle sur des assises telles que votre mission, vos orientations stratégiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le service de formation est-il associé à la démarche d'analyse de l'environnement que fait votre organisation pour déterminer ses buts et stratégies ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Votre organisation possède-t-elle une politique de formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Si oui, cette politique est-elle connue dans votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les employés ont-ils participé à son élaboration ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Depuis quand cette politique n'a-t-elle pas été révisée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formation et les projets spécifiques		
• Comment la formation est-elle associée à des projets de développement spécifique dans votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pour ces projets, établissez-vous des principes directeurs liés à la spécificité du projet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Votre politique de formation appuie-t-elle la réalisation de ces projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les contenus de formation		
• Les équipes participent-elles à l'élaboration des contenus de formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les formations répondent-elles aux attentes organisationnelles et individuelles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pour l'élaboration des contenus de formation, le formateur potentiel rencontre-t-il les équipes ou leurs représentants ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les contenus de formation sont-ils consignés par écrit pour qu'on puisse s'y référer plus tard ? Est-ce une exigence que vous avez envers vos formateurs ? Ces textes sont-ils conservés dans un centre de documentation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La formation et le transfert d'expertise	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
• Favorisez-vous le transfert d'expertise du formateur externe vers l'interne ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le personnel de votre organisation donne-t-il des formations au sein de votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que vous encouragez et soutenez le développement de compétences spécifiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comment soutenez-vous votre personnel inscrit dans un programme d'études collégial ou universitaire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Les formules et méthodes de formation		
• Offrez-vous une variété de formules de formation au sein de votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ces formules répondent-elles aux besoins et aux attentes des employés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les approches que vous utilisez pour les formations favorisent-elles la participation des participants ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont-elles mises à profit dans le cadre des formations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Quel est le pourcentage de votre personnel inscrit dans des programmes de formation (collégial ou universitaire) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Le soutien aux agents de changement		
• Lors de l'amorce d'un changement important au sein de votre organisation, préparez-vous les « leaders » à piloter le changement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comment avez-vous préparé les « leaders » de votre organisation lors du dernier changement majeur au sein de votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les agents de changement participent-ils à l'élaboration des stratégies de changement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Quels sont les moyens mis en place pour permettre aux agents de changement d'exprimer leurs besoins d'appui lors d'un changement à piloter ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RÉFÉRENCES

- BENABOU, C. et ABRAVANEL, H. (1986). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi: Gaëtan Morin.
- CSDI. *Orientations stratégiques 1995-2000 / Réalités financières de la région*.
- CSDI (1995a). *Politique: Formation des ressources humaines*, DRH-96-01.
- CSDI (1995b). *Projet et plan annuel: Formation des cadres*, janvier-décembre 1996, DRH.
- CSDI (1996). *Projet de formation – Équipe d'intervention communautaire* (document de travail).
- CSN (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux.
- GOYETTE, A. (1994). *Méthodes et moyens de formation et de développement des ressources humaines*, Jonquière, Sécal.
- LAMARCHE, C. (1995). *L'approche par compétence*, Montréal, Confédération québécoise des centres d'hébergement et de réadaptation (Séminaire).
- PETIT, A. et al. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- YOUNG, D. et D. FRANCIS (1994). *Consolider les équipes de travail*, Montréal, Actualisation.

***La motivation
dans les équipes
de travail
semi-autonomes
Implications pour le leader***

Paule Miquelon et Stéphane Perreault

Paule Miquelon a obtenu une maîtrise en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Stéphane Perreault, professeur en communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières, est titulaire d'un doctorat en psychologie sociale.

La rédaction de ce chapitre a été facilitée par une subvention de l'Université du Québec à Trois-Rivières au second auteur.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	139
1. DÉFINIR LE LEADERSHIP.....	140
2. QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION?.....	141
2.1. Motivation intrinsèque	141
2.2. Motivation extrinsèque	141
2.3. Amotivation.....	142
3. UN MODÈLE MOTIVATIONNEL DE LA RELATION CHEF D'ÉQUIPE-MEMBRE DE L'ÉQUIPE.....	143
3.1. Leader et médiateurs de la motivation.....	143
3.2. Conséquences de la motivation	146
4. LA MOTIVATION SUR LE PLAN COLLECTIF	148
4.1. Qu'est-ce que la motivation d'un groupe de travail?	148
4.2. Leader et médiateur de la motivation du groupe.....	150
4.3. Compétence collective du groupe.....	151
4.4. Autonomie du groupe	152
4.5. Cohésion du groupe	152
4.6. Conséquence de la motivation collective : la productivité d'un groupe de travail.....	153
4.7. Influence rétroactive de la performance sur les déterminants de la motivation.....	154
CONCLUSION.....	155
RÉFÉRENCES	157

INTRODUCTION

Il est 7 h 30 du matin... Charles est déjà arrivé au bureau. Charles est chef d'équipe dans une compagnie multinationale en pleine expansion. Sa présence au bureau n'est pas une coïncidence. Il a plusieurs chats à fouetter aujourd'hui... À 9 heures pile, Charles doit rencontrer Évelyne, un membre de son équipe de travail. Celle-ci lui a confié qu'elle n'était plus motivée à travailler au projet 2000. Charles s'est donc donné comme mission de motiver à nouveau cette employée. À la suite de sa rencontre avec Évelyne, Charles devra animer, vers 10 h 15, une réunion d'équipe. Charles anticipe cette rencontre avec joie, parce qu'il va annoncer à son équipe que celle-ci a effectué du bon travail lors du dernier trimestre. Son équipe a dépassé son quota de production de 20 %.

Cet exemple est intéressant, parce qu'il nous permet de faire deux remarques importantes au sujet du leadership. Il semble en effet que les concepts de leadership et de motivation soient intimement liés. Premièrement, comme nous venons de le voir, Charles est appelé à motiver Évelyne. Deuxièmement, Charles est aussi appelé à animer son équipe de travail. Cet exemple démontre clairement qu'un leader se doit maintenant d'agir autant à un niveau interpersonnel (avec Évelyne) qu'au niveau de l'équipe de travail. L'utilisation des équipes de travail dans le monde organisationnel a fait en sorte qu'un leader doit motiver son équipe et les individus qui la composent. L'influence du leader s'exerce donc maintenant à deux niveaux différents qui peuvent parfois entrer en conflit. Nous discuterons de ce point plus loin.

Le but du présent chapitre est de rapporter certains résultats de recherches qui ont examiné la relation entre la motivation et le leadership dans le domaine du travail et d'en retirer des implications pour les leaders d'équipes semi-autonomes. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons divisé ce chapitre en quatre sections. Dans la première nous définissons le concept du leadership. De plus, dans cette section, une définition de ce qu'est la motivation sera présentée à l'aide de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). Dans la deuxième section, nous verrons comment un chef d'équipe peut influencer la motivation des membres de son équipe de travail. Cette section portera plus particulièrement sur l'influence interpersonnelle qu'exerce le leader sur la motivation des

membres de son équipe. Dans la troisième section nous nous intéresserons à la motivation collective. Plus précisément, nous expliquerons comment un chef d'équipe peut influencer la motivation de son équipe de travail. Dans la quatrième section, quelques pistes de recherche seront proposées. Il est important de noter que notre recension des écrits sur la relation entre le leadership et la motivation n'est pas exhaustive. Nous avons plutôt choisi certaines études et théories très précises afin de démontrer les facteurs les conséquences de la motivation aux niveaux individuel et collectif.

1. DÉFINIR LE LEADERSHIP

Le leadership est l'un des concepts les plus étudiés des sciences sociales (Toulouse, 1986). Il n'en reste pas moins qu'aucune définition précise du leadership ne semble exister. Ainsi, Fleishman *et al.* (1991) rapportent qu'il existe un peu plus de 65 systèmes de classification des dimensions du leadership. Malgré cette diversité de visions du leadership, il est possible de faire ressortir certains éléments communs à ses différentes définitions (Bass, 1990).

Premièrement, plusieurs définitions du leadership se concentrent sur l'idée que le leadership s'actualise au sein d'un groupe. Par exemple, le leader doit influencer les membres d'un groupe ou le groupe en entier afin d'atteindre un objectif. Une deuxième caractéristique commune à plusieurs définitions du leadership est que le leader influence les autres afin d'atteindre un objectif bien précis. L'influence du leader peut s'expliquer par le fait que le leader possède les traits (par exemple : intelligence, confiance en soi ou détermination) ou le style (orienté vers la tâche ou orienté vers les relations interpersonnelles) nécessaires pour influencer les autres. Une troisième caractéristique commune à plusieurs définitions du leadership est qu'un leader porte une attention particulière aux objectifs. Généralement, dans une équipe de travail semi-autonome, les objectifs sont fixés par les membres du groupe. Un leader investira donc de son temps afin d'aider l'équipe, ou un membre de l'équipe, à atteindre un objectif. Enfin, plusieurs définitions du leadership proposent qu'il s'agit d'un processus. Donc, on entend que le leadership est une voie à deux sens et non une voie à sens unique. Le leadership apparaît comme une transaction entre le leader et ses partisans. Par exemple, un chef d'équipe influence les membres de son équipe et ceux-ci l'influencent en retour. Bien que le chef d'équipe soit habituellement la première personne à engager l'interaction avec un autre membre de l'équipe, il reste que la présence de la notion de processus dans la définition du leadership fait que le leadership devient accessible pour tous les membres de l'équipe. Si l'on se base sur les caractéristiques proposées ci-dessus, on peut définir le leadership comme un processus par lequel un individu influence les membres d'une équipe ou l'équipe elle-même en vue d'un but commun.

2. QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?

Que veut-on dire exactement lorsqu'on affirme que le leader exerce une influence ? Ne pourrait-on pas remplacer le mot « influence » par le mot « motivation » ? Mais qu'est-ce la motivation ?

Plusieurs définitions de la motivation ont été proposées au fil des années (voir Vallerand et Thill, 1993). Aux fins de ce chapitre, nous définirons la motivation à l'aide de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, 1991). Cette théorie postule que les différentes motivations observables dans le monde du travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail. Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée. À l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée. Allant du niveau le plus élevé d'autodétermination au plus bas, on peut regrouper les motivations autodéterminées et non autodéterminées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

2.1. Motivation intrinsèque

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire (Deci, 1975). Ce type de motivation ne comporte aucune contrainte externe. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à penser à l'employé qui vient au travail en sifflotant. Cette personne est intrinsèquement motivée, parce qu'elle effectue son travail volontairement et par intérêt. Vallerand et ses collègues ont proposé l'existence de trois formes de motivation intrinsèque, soit 1) la motivation intrinsèque à la connaissance (un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles techniques), 2) la motivation intrinsèque à l'accomplissement (l'employé fait son travail pour le plaisir de se surpasser) et 3) la motivation intrinsèque à la stimulation (l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes ; c'est le cas par exemple d'un cascadeur). Nous ne discuterons pas plus en détail ces trois types de motivation intrinsèque. Le lecteur intéressé saura trouver plus d'informations dans Vallerand (1997).

2.2. Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais plutôt pour en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite (Deci, 1975). Selon Deci et Ryan (1985), il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination. Ces types de motivation extrinsèque sont,

du niveau d'autodétermination le plus faible au plus élevé: 1) la régulation externe, 2) l'introjection et 3) l'identification.

La régulation externe est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes de motivation extrinsèque. Pour ce type de motivation extrinsèque, une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire. Au second niveau d'autodétermination, se trouve l'introjection. L'introjection consiste en une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement. Plus précisément, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller. Au troisième niveau de motivation extrinsèque, soit l'identification, le comportement est émis par choix. Le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Ainsi, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans cette situation, l'employé ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif (exemple: une promotion). Cependant, l'activité est autodéterminée, parce que l'employé sent qu'il a choisi de la faire pour son bien.

2.3. Amotivation

Dans un dernier temps, Deci et Ryan (1985, 1991) proposent l'existence d'un autre concept motivationnel: l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative de motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et les résultats obtenus. Lorsqu'un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est amotivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi, l'amotivation est généralement présente lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel (*burnout*; voir Blais *et al.*, 1993 à ce sujet).

Des résultats de recherche montrent qu'il est possible de mesurer d'une manière fiable et valide les différents types de motivation que nous venons d'énumérer précédemment à l'aide de l'inventaire des motivations au travail de Blais (IMTB; voir Blais *et al.*, 1993). De plus, cette échelle permet de déterminer si un employé (membre de l'équipe) laisse voir un profil motivationnel autodéterminé ou non. Un employé qui possède un profil motivationnel autodéterminé est caractérisé par des niveaux élevés de motivation intrinsèque et de régulation identifiée et des niveaux faibles de régulation externe et d'amotivation. L'employé qui fait preuve, quant à lui, d'un profil motivationnel non autodéterminé est caractérisé par des niveaux élevés de régulation externe et d'amotivation et des niveaux faibles de motivation intrinsèque et de

régulation identifiée. Nous utiliserons le terme profil motivationnel autodéterminé afin de ne pas répéter indûment les différents types de motivation.

3. UN MODÈLE MOTIVATIONNEL DE LA RELATION CHEF D'ÉQUIPE–MEMBRE DE L'ÉQUIPE

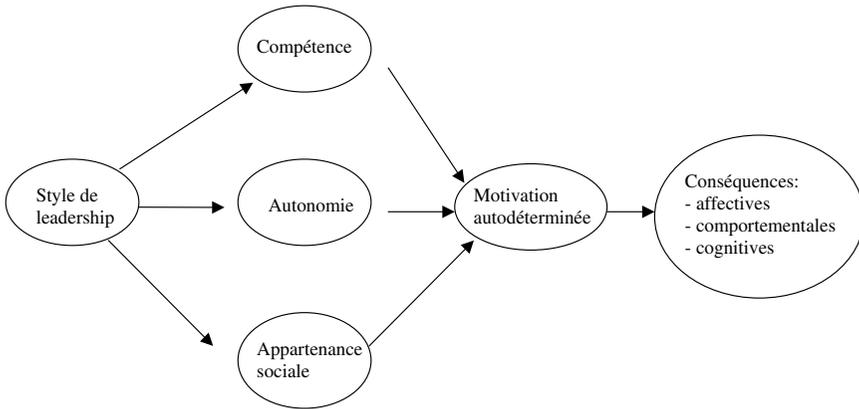
Dans la prochaine section de ce chapitre, nous expliquerons la nature des processus psychologiques par lesquels un leader (chef d'équipe) influence la motivation des membres de son équipe de travail. Ces processus s'inscrivent dans la figure 1. En résumé, ce modèle propose que le chef d'équipe produit un impact sur la motivation d'un membre de son équipe de travail dans la mesure où il influence les perceptions de compétence, d'autonomie et d'appartenance de ce membre. Ces dernières perceptions agissent alors sur la motivation. Une augmentation (ou une diminution) de ces trois perceptions chez un membre de l'équipe résulte en une augmentation (ou une diminution) de sa motivation autodéterminée. Finalement, plus la motivation d'un membre de l'équipe de travail est autodéterminée, plus celle-ci produit un impact positif sur des conséquences telles que la satisfaction au travail, l'absentéisme au travail et l'intention de changer d'emploi.

3.1. Leader et médiateurs de la motivation

Comme nous l'avons vu dans l'exemple de l'introduction, Charles s'est donné comme mission de motiver à nouveau Évelyne. Mais comment peut-il atteindre cet objectif? Bien qu'on puisse croire qu'un chef d'équipe influence la motivation des membres de son équipe de travail directement, il semble que ce ne soit pas le cas. Selon la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985, 1991), trois besoins influent sur la motivation d'un membre d'une équipe de travail : le besoin de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale.

Comme on peut le voir dans la figure 1, le chef d'équipe a un impact sur la motivation des membres de son équipe dans la mesure où il influence leurs perceptions de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale. Ce sont ces dernières qui affectent la motivation des membres de l'équipe de travail. Selon cette théorie, lorsque les besoins d'un membre de l'équipe de travail sont respectés, c'est-à-dire qu'il se sent compétent, autonome (le membre se sent libre de faire des choix) et attaché aux autres (le membre a le sentiment d'être accepté et écouté par les personnes [chef d'équipe et autres membres] qui sont significatives pour lui), la motivation d'un membre de l'équipe de travail sera alors autodéterminée. Par contre, lorsque l'un de ces besoins est brimé, la motivation du membre de l'équipe de travail devient non autodéterminée.

FIGURE 1
Impact du leader sur les médiateurs
et les conséquences de la motivation



Comment un leader peut-il favoriser la motivation autodéterminée des membres de son équipe de travail ? Pour répondre à cette question, il est important de considérer le style de leadership du chef d'équipe et plus particulièrement la rétroaction que donne le leader. Un leader peut adopter un style contrôlant à l'égard des membres de son équipe ou un style qui soutient l'autonomie de ces membres. Le chef d'équipe qui utilise un style contrôlant lorsqu'il interagit avec les membres de son équipe est directif, contraignant et laisse peu de place aux initiatives. Il a tendance à donner de la rétroaction contrôlante (c'est-à-dire : « Fais ceci, fais cela... ») par rapport à l'exécution d'une tâche. À l'opposé, le leader qui soutient l'autonomie des membres de son équipe laisse place aux initiatives, reconnaît les sentiments et les besoins des membres de son équipe de travail et offre une rétroaction qui valorise la compétence individuelle des membres de son équipe (c'est-à-dire : « Bravo ! C'est un excellent travail... »). Si l'on se base sur la description des styles de leader et sur la nature de la rétroaction donnée, on peut maintenant expliquer comment la rétroaction d'un leader influence la motivation autodéterminée des membres de son équipe de travail. Par exemple, certains chefs d'équipe laissent aux membres de leur équipe la possibilité d'exercer des choix et une certaine liberté d'action lorsqu'ils travaillent. Ce type de chef d'équipe favorise donc l'autonomie des membres de son équipe. À l'opposé, certains leaders sont contrôlants, c'est-à-dire qu'ils prennent plein de décisions concernant les membres de l'équipe. Les membres de l'équipe sous les ordres de ce type de leader ont donc peu de marge de manœuvre. Selon la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985, 1991), le chef d'équipe qui favorise l'autonomie de ses membres influence positivement leurs percep-

tions d'autonomie et, par conséquent, suscite leur motivation autodéterminée. Par contre, un chef d'équipe qui est contrôlant à l'égard des membres de son équipe de travail risque d'influencer négativement les perceptions d'autonomie des membres de son équipe et, nécessairement, de diminuer la motivation autodéterminée de ceux-ci.

Également, ce qu'un leader dit peut influencer sur les perceptions de compétence des membres d'une équipe de travail. Un leader qui offre de la rétroaction positive à un membre de son équipe de travail a de grandes chances d'augmenter ses sentiments de compétence et, par conséquent, d'accroître sa motivation autodéterminée. Quant au leader qui donne de la rétroaction négative, il risque de diminuer les sentiments de compétence d'un membre de l'équipe de travail et, par le fait même, de réduire sa motivation intrinsèque. Il faut bien comprendre que cette affirmation n'est pas aussi simple qu'elle en a l'air. On enseigne souvent qu'un leader doit donner de la rétroaction positive à ses employés pour que ceux-ci se sentent compétents. C'est vrai, mais il est très important de considérer comment la rétroaction va être perçue par les membres de l'équipe de travail. Prenons deux exemples pour éclaircir ce point. Offrir une rétroaction positive ne garantit pas que celle-ci influencera uniquement les perceptions de compétence d'un membre de l'équipe. Par exemple, le leader qui offre beaucoup trop de rétroaction positive risque d'influencer la perception d'autonomie d'un membre de son équipe de travail. Dans une telle situation, ce dernier risque de se demander : « Pourquoi mon chef d'équipe me présente-t-il tant de rétroaction positive ? Que me veut-il au juste ? » Même si la rétroaction est positive dans cette situation, elle risque d'être perçue comme étant contrôlante par le membre. Cette forme de rétroaction positive, perçue comme contrôlante, vient donc affecter les perceptions d'autonomie du membre de l'équipe en question (voir Vallerand, Deci et Ryan, 1987). Par conséquent, ce type de rétroaction a un effet négatif sur les perceptions d'autonomie d'un membre de l'équipe de travail. En retour, une diminution des perceptions d'autonomie a pour effet d'agir négativement sur la motivation autodéterminée du membre de l'équipe de travail. Prenons un deuxième exemple. Imaginez la situation suivante. Un chef d'équipe donne la rétroaction suivante à un membre de son équipe : « Bravo ! Bon travail...Tu fais ta tâche exactement comme je t'avais dit de la faire... » Encore une fois, la rétroaction est positive, mais elle est aussi contrôlante. Ce type de rétroaction risque donc d'avoir un impact sur les sentiments d'autonomie et non sur les sentiments de compétence d'un membre de l'équipe. Il est important de bien comprendre que le contenu de ce chapitre ne prône pas une approche de leadership laissez-faire. Un chef d'équipe peut effectivement fixer des paramètres (c'est-à-dire : des limites) qui gèrent le comportement des membres de l'équipe. Cependant, il doit faire un effort pour laisser les membres de son équipe agir librement à l'intérieur de ces paramètres. De plus, nous croyons qu'il est important de donner de la rétroaction négative au besoin. Cependant, il est essentiel de ne pas en abuser. En conclusion, les deux exemples que nous venons de présenter indiquent clairement qu'il

faut nuancer ce que l'on veut dire par rétroaction positive. Lorsqu'un chef d'équipe donne de la rétroaction positive, celle-ci doit porter sur les perceptions de compétence du membre de l'équipe et être sincère (voir Vallerand, 1994, à ce sujet).

La rétroaction ou le style de leadership peut aussi avoir un impact important sur le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe de travail. Comme il a été mentionné précédemment, le sentiment d'appartenance renvoie au sentiment d'être accepté et écouté par les personnes (le chef d'équipe et les autres membres) qui sont significatives pour un membre de l'équipe de travail. Le chef d'équipe qui possède un style contrôlant risque d'avoir de moins bons échanges avec les membres de son équipe. Plus un membre de l'équipe percevra le leader comme contrôlant, moins celui-ci devrait se sentir lié au leader. En retour, moins un membre se sent lié au leader de l'équipe de travail, moins sa motivation devrait être autodéterminée. À l'opposé, un chef d'équipe qui soutient l'autonomie des membres de son équipe pourra vraisemblablement établir de bonnes relations avec ceux-ci. Plus un membre de l'équipe percevra le leader comme supportant son autonomie, plus celui-ci devrait se sentir lié au leader. En retour, plus un membre se sent lié au leader de l'équipe de travail, plus sa motivation devrait être autodéterminée. Plusieurs études soutiennent indirectement les relations proposées ci-dessus. Par exemple, il est raisonnable de croire qu'une bonne relation entre un leader et ses employés est reliée à moins de changements dans le personnel et à un niveau d'engagement organisationnel plus élevé.

En résumé, il est important de noter que la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985, 1991) postule que les perceptions de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale sont des médiateurs entre le comportement du chef d'équipe et la motivation. Nous avons illustré ce postulat en démontrant comment le style de leadership (et plus particulièrement la rétroaction) du chef d'équipe peut influencer positivement ou négativement sur les perceptions de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale des membres de son équipe de travail (pour une recension des écrits sur ce sujet, voir Vallerand, 1997). De plus, une augmentation ou une diminution de ces trois perceptions chez un membre d'une équipe de travail résulte en une augmentation ou en une diminution de sa motivation autodéterminée.

3.2. Conséquences de la motivation

Dans la section précédente, nous avons vu comment un chef d'équipe peut influencer sur la motivation des membres de son équipe. Il sera maintenant question des conséquences de cette motivation. D'un point de vue intuitif, il semble approprié de considérer la motivation comme déclencheur de conséquences importantes. Par exemple, plus un membre d'une équipe de travail est intrinsèquement motivé à travailler, plus cet individu devrait être satisfait au travail.

Selon Vallerand (1997), la motivation autodéterminée peut avoir un impact sur des conséquences affectives (exemple: la satisfaction au travail), comportementales (exemple: l'intention de changer d'emploi) et cognitives (exemple: la concentration au travail). Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), plus la motivation est autodéterminée, plus une personne vivra des conséquences positives. Ainsi, on devrait s'attendre à une relation positive entre la motivation intrinsèque (le plus haut niveau d'autodétermination) et l'intérêt au travail. Plus un membre d'une équipe de travail est motivé de façon intrinsèque, plus il devrait être intéressé par son travail. Toutefois, on devrait observer une relation négative entre l'amotivation (le plus bas niveau d'autodétermination) et l'intérêt au travail. Donc, plus un membre d'une équipe de travail est amotivé, moins il devrait démontrer de l'intérêt au travail. Les conséquences les plus positives devraient ainsi être produites par la motivation intrinsèque, puis par la régulation par identification et ainsi de suite. Les conséquences les plus négatives devraient être produites par l'amotivation, puis par la régulation externe.

Plusieurs études ont confirmé ce postulat de la théorie de l'autodétermination (voir Blais *et al.*, 1993 et Vallerand, 1993 à ce sujet). Par exemple, les résultats de Blais *et al.* (1993) indiquent que la motivation intrinsèque est associée plus positivement à la satisfaction au travail que la régulation externe, l'introjection et l'identification. L'amotivation, quant à elle, est reliée négativement à la satisfaction au travail. De plus, les résultats de Blais *et al.* (1990, cité dans Vallerand, 1993) confirment aussi ce postulat de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985) pour ce qui est des conséquences comportementales. Les résultats montrent que plus un employé a un profil motivationnel autodéterminé, moins cet employé exprime l'intention de changer d'emploi. Les relations sont inversées parce qu'il s'agit d'une conséquence négative.

En résumé, nous venons de démontrer que plus la motivation au travail est autodéterminée, plus celle-ci a un impact positif sur des conséquences telles que la satisfaction au travail et l'intention de changer d'emploi. Dans l'ensemble, les recherches qui ont étudié la relation entre la motivation autodéterminée au travail et les différents types de conséquences confirment les prédictions de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). Pourtant, il reste une question importante que l'on peut se poser: « Est-ce que la motivation intrinsèque est liée à une meilleure performance au travail? » Bien que nous croyons que ce soit le cas, aucune étude à notre connaissance n'a tenté de répondre à cette question. Par contre, certains résultats de recherches indiquent que cette hypothèse semble être la bonne. Par exemple, des études dans le domaine de l'éducation démontrent clairement qu'une meilleure performance scolaire est liée à la motivation intrinsèque à l'égard de l'éducation (Fortier *et al.*, 1995; Guay et Vallerand, 1997).

4. LA MOTIVATION SUR LE PLAN COLLECTIF

Dans la section précédente, nous avons expliqué comment un chef d'équipe peut influencer sur la motivation individuelle des membres de son équipe de travail. Dans cette section, il sera maintenant question d'expliquer comment un chef d'équipe peut favoriser la motivation de son équipe de travail.

De plus en plus d'organisations font appel aux équipes de travail afin de demeurer compétitives sur le marché mondial. Selon Parker (1990), l'utilisation des équipes de travail mène à une meilleure productivité, à une meilleure utilisation des ressources et à de meilleures décisions. Or, ce nouvel engouement organisationnel pour les équipes de travail a aussi suscité une évolution du style de leadership exercé dans les organisations. Auparavant, la plupart des leaders prenaient généralement seuls les décisions liées à l'équipe. Aujourd'hui, les leaders font preuve d'un esprit de concertation, consultant leur équipe afin de prendre les décisions avec elle. Ainsi, le leader « autocratique » a été remplacé par un leader beaucoup plus « démocratique ». Cette évolution du leadership et la présence d'un plus grand nombre de leaders soucieux de démocratie dans les organisations ont fait en sorte que les équipes de travail sont devenues beaucoup plus autonomes et possèdent maintenant un pouvoir de décision important (Kogler Hill, 1997). On attend alors du leader qu'il passe plus de temps avec l'équipe qu'autrefois et qu'il ne prenne pas les décisions à sa place, les membres souhaitant avoir son aide pour prendre les décisions qui appartiennent à l'équipe. Le rôle du leader dans une équipe d'intervention autonome consiste à offrir à celle-ci un cadre démocratique qui favorise le dépassement et non le contrôle des actions. Ainsi, les changements vécus dans le monde du travail ces dernières années ont eu un impact important dans les organisations : l'influence ne se situe plus uniquement sur le plan interpersonnel, mais aussi au niveau du groupe. À partir de cette réalité, il devient intéressant de comprendre par quels moyens un leader peut arriver à motiver un groupe de travail. Cependant, cette interrogation soulève une importante question à laquelle nous nous proposons de répondre dans la prochaine section du chapitre : *Comment peut-on définir la motivation d'un groupe de travail ?*

4.1. Qu'est-ce que la motivation d'un groupe de travail ?

En ce qui concerne la motivation d'un groupe, la définition de la motivation proposée dans cette section du chapitre emprunte certaines notions à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991) présentée à la première section. En effet, il est fort possible que les processus de la motivation agissent de la même façon au niveau du groupe que sur le plan individuel. Cela laisse croire que l'on peut postuler l'existence d'une motivation collectivement déterminée et d'une motivation non collecti-

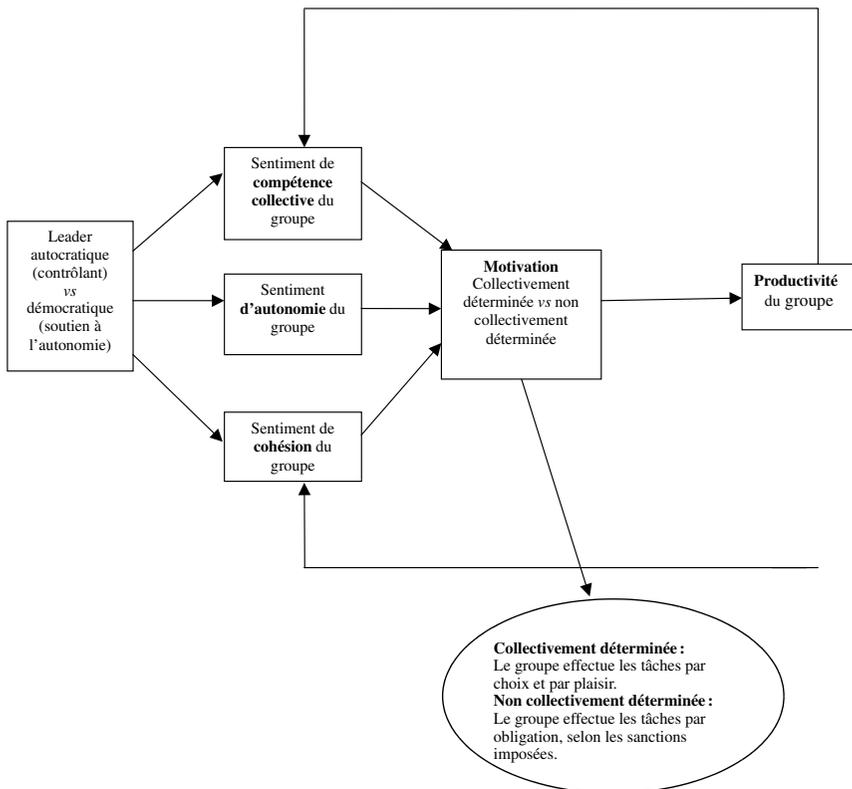
vement déterminée chez un groupe. Ainsi, un groupe dont la motivation est collectivement déterminée exécuterait généralement ses tâches par choix et par plaisir. Par contre, un groupe dont la motivation est non collectivement déterminée effectuerait ses tâches par obligation, selon les sanctions qui lui sont imposées. Jusqu'ici, peu de recherches ont été menées sur la motivation des groupes. Cependant, les travaux de Zander (1968) ainsi que de Katz et Kahn (1978) permettent de croire que l'extrapolation de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, 1991) aux groupes de travail est possible. Selon Zander (1968), un groupe possède deux types de motivation. En premier lieu, un groupe peut faire preuve d'une motivation soutenue par un désir de réussir lorsque les membres sont engagés envers le groupe et se sentent responsables de son succès. En deuxième lieu, le groupe peut posséder une motivation soutenue par un désir d'éviter l'échec lorsque ses membres souhaitent éviter les conséquences négatives liées à l'échec. Quant à Katz et Kahn (1978), ils suggèrent l'existence de trois types de motivation chez un groupe. Premièrement, ces auteurs proposent une motivation dite intériorisée lorsque les membres d'un groupe intègrent les objectifs de l'équipe à leurs propres valeurs. Deuxièmement, ces mêmes auteurs proposent une motivation liée à l'application des règles lorsque les membres d'un groupe obéissent aux règles qui proviennent de sources d'autorité légitimes et qui exercent une pression sur le groupe. Enfin, ils proposent une motivation liée à des récompenses externes, lorsque le système social offre certaines récompenses liées au rendement d'un groupe. Lorsque nous extrapolons la théorie de l'autodétermination au groupe, la motivation « soutenue par un désir de réussir » (Zander, 1968) et la motivation « intériorisée » (Katz et Khan, 1978) s'apparentent à une motivation collectivement déterminée, parce qu'un groupe effectuera ses tâches surtout par choix et par plaisir. En contrepartie, la motivation « soutenue par un désir d'éviter l'échec » (Zander, 1968) et les motivations liées à « l'application des règles » ainsi qu'aux « récompenses externes » (Katz et Khan, 1978) s'apparentent à une motivation non collectivement déterminée, parce qu'un groupe effectue ses tâches par obligation, afin d'obtenir une récompense ou pour éviter l'échec.

Dans la prochaine section, nous expliquerons la nature des processus psychologiques par lesquels un leader peut influencer la motivation de son groupe de travail. Ces processus s'inscrivent dans la figure 2. En résumé, le modèle retenu propose que le leader produit un impact sur la motivation de son groupe de travail dans la mesure où il influence les sentiments de compétence collective, d'autonomie et de cohésion de celui-ci. Ces dernières perceptions agissent alors sur la motivation collectivement déterminée ou non collectivement déterminée du groupe. Une augmentation (ou une diminution) de ces trois perceptions chez un groupe de travail résulte en une augmentation (ou une diminution) de sa motivation collectivement déterminée. Finalement, plus la motivation d'un groupe est collectivement déterminée, plus celle-ci devrait produire un impact positif sur sa productivité.

4.2. Leader et médiateur de la motivation du groupe

Le modèle proposé à la figure 2 présente deux types de leadership, soit un leadership autocratique et un leadership démocratique. Un leader autocratique dirige le comportement d'un groupe par l'utilisation du pouvoir et des règles et croit que le rendement d'un groupe est meilleur s'il exerce un contrôle étroit sur ce dernier (Wilson, 1996). À l'opposé, un leader démocratique favorise l'implication des membres du groupe et les encourage à arriver à une décision par l'intermédiaire d'un consensus. Le leader démocratique a tendance à donner plus d'information ou de rétroaction liée au rendement du groupe. Selon lui, l'implication de tous les membres du groupe ainsi que le soutien de son équipe sont deux facteurs très importants (Wilson, 1996). Les deux types de leadership proposés

FIGURE 2
Modèle motivationnel de la relation leader/groupe de travail



peuvent jouer un rôle déterminant dans le fonctionnement d'un groupe de travail. Cependant, bien que l'on puisse croire qu'un leader influence directement la motivation de son groupe de travail, nous ne pensons pas que ce soit le cas. Ainsi que le propose la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991), nous croyons aussi que certains déterminants sont susceptibles d'influer sur la motivation d'un groupe de travail. Ces déterminants sont le sentiment de compétence collective, d'autonomie et de cohésion d'un groupe. Donc, comme on peut l'observer dans la figure 2, le leader a un impact sur la motivation de son groupe de travail dans la mesure où il influence ses perceptions de compétence collective, d'autonomie et de cohésion. Ce sont ces dernières qui affectent la motivation d'un groupe. Selon cette proposition, lorsqu'un groupe se sent collectivement compétent (ou efficace), autonome (le groupe a le pouvoir de prendre des décisions relativement à la gestion des ressources mises à sa disposition) et cohésif (les membres du groupe sont très liés les uns aux autres et sont interdépendants), sa motivation est alors collectivement déterminée. En revanche, lorsqu'un de ces facteurs est absent, la motivation du groupe devient moins collectivement déterminée.

4.3. Compétence collective du groupe

Le sentiment de compétence collective d'un groupe correspond aux perceptions des membres concernant la capacité de leur groupe à réussir dans une situation spécifique (Bandura, 1986). Un leader démocratique peut influencer positivement sur le sentiment de compétence collective d'un groupe lorsqu'il lui offre une rétroaction verbale positive liée à sa performance. Ainsi, la rétroaction positive que le leader offre à son groupe de travail, par exemple : « Félicitations ! Votre travail d'équipe est excellent », peut avoir pour effet d'augmenter son sentiment de compétence collective. Cette hypothèse est soutenue par plusieurs recherches. Ainsi, Weldon et Weingart (1988, 1993) soutiennent que le leadership est un déterminant important du sentiment de compétence collective d'un groupe et Shea et Guzzo (1987) proposent que le sentiment de compétence collective du groupe est tributaire de la rétroaction liée à la performance présentée au groupe. De plus, une étude réalisée en laboratoire avec des étudiants (Prussia et Kinicki, 1996) démontre que les groupes qui reçoivent une rétroaction positive liée à leur performance possèdent une perception de compétence collective plus élevée que les groupes qui reçoivent une rétroaction négative liée à leur performance ou qui n'en reçoivent pas.

Ainsi qu'il est indiqué à la figure 2, le sentiment de compétence collective a un impact sur la motivation d'un groupe. Un sentiment de compétence collective élevé devrait conduire à une motivation collectivement déterminée, parce que le groupe croit fortement qu'il a la capacité d'atteindre ses objectifs. Cette hypothèse est corroborée par une étude menée en laboratoire (Zander, 1971) qui révèle que l'augmentation du sentiment de compétence collective chez un groupe agit positivement sur

sa motivation à réussir, tandis qu'une diminution du sentiment de compétence collective influence négativement sa motivation à réussir. La motivation d'un groupe chez qui le sentiment de compétence collective est diminué est soutenue par un désir d'éviter l'échec.

En résumé, les quelques études traitant de la compétence collective permettent de croire que la rétroaction positive présentée à un groupe s'avère un moyen efficace pour augmenter le sentiment de compétence collective de celui-ci et sa motivation collectivement déterminée.

4.4. Autonomie du groupe

L'autonomie d'une équipe de travail peut se définir par le pouvoir que celle-ci possède relativement aux décisions concernant la gestion des ressources humaines et financières mises à sa disposition. Ainsi, les membres d'une équipe de travail autonome contribuent, à divers degrés, à la planification, à la production et au contrôle de leur travail (Boisvert, 1999). Selon le modèle présenté à la figure 2, un leader démocratique peut influencer positivement sur le sentiment d'autonomie d'un groupe. En effet, ce type de leader n'impose pas ses décisions au groupe, mais joue plutôt un rôle de soutien et encourage la participation de tous les membres aux décisions et aux objectifs du groupe (Wilson, 1996). Lorsque le groupe participe aux décisions, il devient responsable des objectifs déterminés. En revanche, un leader autocratique a tendance à imposer son point de vue au groupe (Wilson, 1996), ce qui implique une moins grande participation du groupe aux décisions liées à ses objectifs et, du même coup, une autonomie collective réduite.

Ainsi qu'il est proposé à la figure 2, le sentiment d'autonomie d'un groupe peut aussi influencer sur sa motivation collective. La participation des membres aux décisions importantes concernant leur groupe contribue positivement à la motivation collectivement déterminée (Katz et Khan, 1978). Un sentiment d'autonomie élevé chez un groupe est susceptible de mener à une motivation collectivement déterminée, parce que les membres peuvent participer aux décisions importantes liées à leurs objectifs. Par contre, les groupes qui n'ont pas la possibilité de participer aux décisions liées à leurs objectifs devraient posséder une motivation non collectivement déterminée, parce qu'ils possèdent une autonomie collective moindre. Ces groupes devraient généralement effectuer leurs activités par obligation, pour des récompenses sociales ou encore pour éviter l'échec, parce que les objectifs leur ont été imposés.

4.5. Cohésion du groupe

Le sentiment de cohésion peut se définir comme le degré d'interdépendance qui existe entre les membres d'un groupe (Carron *et al.*, 1985). Un leader démocratique peut influencer positivement sur le sentiment de cohé-

sion d'un groupe en favorisant l'interdépendance entre ses membres. Par exemple, un leader démocratique peut proposer une tâche dont le résultat est tributaire de la contribution de chacun des membres. Des études ont démontré qu'un leader démocratique produit une meilleure cohésion de groupe qu'un leader qui utilise une approche autocratique ou contrôlante (Carron et Chelladurai, 1981 ; Shields *et al.*, 1997). Le leader démocratique stimule l'implication des membres du groupe et encourage ceux-ci à arriver à des décisions par l'intermédiaire d'un consensus (Wilson, 1996). Cela devrait augmenter le sentiment de cohésion du groupe étant donné que l'atteinte d'un consensus entre les membres favorise l'interdépendance entre eux. Cependant, des études montrent que les leaders autocratiques ont tendance à créer une situation dans laquelle les possibilités de discussions entre les membres sont très réduites (Wilson, 1996), ce qui devrait, en retour, nuire à la cohésion du groupe.

On voit à la figure 2 que le sentiment de cohésion est un autre facteur susceptible d'influer sur la motivation d'un groupe. Une des hypothèses retenues pour expliquer la relation qui existe entre la cohésion et la motivation d'un groupe est le désir des individus de se sentir « connectés » ou liés les uns aux autres. La connexion entre les membres d'un groupe est particulièrement forte dans les groupes cohésifs (Gecas, 1981). Or, des études révèlent qu'il existe une plus grande adhésion des membres aux objectifs de l'équipe (Schachter *et al.*, 1951) et un plus grand effort vers l'atteinte des objectifs de l'équipe (Shaw, 1981) dans les groupes plus cohésifs. De même, Zander et Cartwright (1968) suggèrent qu'un ensemble de personnes très liées entre elles sont plus susceptibles d'être intéressées à la réussite du groupe lors d'une tâche présentant un défi que le sera un ensemble de personnes peu liées entre elles. Le désir de réussite devrait être plus élevé dans les groupes où il existe un fort sentiment de cohésion comparativement aux groupes où ce sentiment est faible. Un groupe cohésif, ou un groupe dont les membres sont très interdépendants, devrait donc faire preuve d'une motivation collectivement déterminée, contrairement aux groupes où il existe un faible sentiment de cohésion. Les groupes qui sont peu cohésifs devraient montrer une motivation non collectivement déterminée.

4.6. Conséquence de la motivation collective : la productivité d'un groupe de travail

Dans la section précédente, nous avons vu comment un superviseur peut influencer sur les déterminants de la motivation d'un groupe de travail. Il sera maintenant question d'une des conséquences les plus importantes de la motivation collective, soit la productivité d'un groupe de travail. Cette productivité montre à quel point les décisions, les produits ou les services de l'équipe répondent aux attentes de quantité ou de qualité des personnes qui reçoivent l'extrait du groupe. Les principaux indicateurs utilisés pour démontrer la productivité d'un groupe de travail sont des

critères objectifs et souvent quantifiables. Par exemple, il peut s'agir du gain de productivité, de la qualité de la production ou de la rentabilité (Beaudin et Savoie, 1995). Cependant, bien que le modèle proposé à la figure 2 ainsi que la plupart des études liées à la performance des groupes de travail s'attardent principalement à un seul aspect de cette performance, soit la productivité, il est important de reconnaître qu'il existe plus d'un aspect lié à la performance d'un groupe de travail (Beaudin et Savoie, 1995). D'autres aspects sont, par exemple, la qualité de l'expérience groupale et le désir des membres de travailler ensemble à nouveau.

Jusqu'ici, très peu d'études ont évalué l'impact de la motivation collective sur la productivité d'un groupe de travail. Toutefois, nous suggérons une relation positive entre la motivation collectivement déterminée et la productivité d'un groupe de travail. Pour cette raison, le modèle présenté à la figure 2 propose que plus la motivation d'un groupe est collectivement déterminée, plus la productivité ou la qualité du produit final offert par le groupe sera élevée. Or, certaines études laissent croire que cette proposition est la bonne. Par exemple, des études de Zander (1968) démontrent qu'un groupe dont la motivation est soutenue par un désir de réussite obtiendra un rendement plus élevé. Ce même auteur propose aussi que les groupes qui possèdent une motivation soutenue par un désir de réussite obtiendront un rendement plus élevé parce qu'ils seront plus enthousiastes devant la tâche proposée. Enfin, Katz et Khan (1978) affirment qu'un groupe qui possède une motivation collectivement déterminée obtiendra une meilleure performance, augmentera sa productivité et fera preuve d'une meilleure capacité d'innovation. Par contre, ces mêmes auteurs suggèrent qu'une motivation non collectivement déterminée affectera peu la performance du groupe, à l'exception d'une modeste influence exercée sur la quantité et la qualité du produit. Dans un tel cas, il est fort peu probable que les membres d'un groupe réussiront au-dessus des standards imposés (Swezey *et al.*, 1994). Nous proposons donc qu'une meilleure productivité du groupe est liée à une motivation collectivement déterminée, contrairement à une motivation non collectivement déterminée.

4.7. Influence rétroactive de la performance sur les déterminants de la motivation

Ainsi qu'il apparaît à la figure 2, la performance d'un groupe de travail peut influencer certains déterminants de la motivation collective. Ainsi, bien que les sentiments de cohésion et de compétence collective d'un groupe soient des déterminants importants de sa motivation collective, ils peuvent aussi devenir des conséquences significatives de la performance d'un groupe. Plusieurs études confirment cette hypothèse. Par exemple, des études de Carron et Ball (1977) et de Salminen (1987) révèlent que la performance des équipes sportives influe positivement sur leur sentiment de cohésion. De même, une étude de Riggs et Knight (1994)

démontre que le succès et la performance, chez des équipes de travail en milieu universitaire, sont positivement liés au sentiment de compétence collective de ces dernières. Cependant, l'impact de la performance sur les sentiments de cohésion et de compétence collective d'un groupe est étroitement lié au niveau de maturité et au cycle de développement de celui-ci. Effectivement, un groupe de travail, ou encore un groupe sportif, doit posséder un niveau de maturité suffisant pour avoir la possibilité de connaître et d'effectuer certaines performances. Une fois que le groupe commencera à être performant et à obtenir du succès, nous croyons que la réussite aura en retour un effet sur ses sentiments de cohésion et de compétence collective.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons utilisé certaines recherches et théories portant sur la relation entre le leadership et la motivation afin d'en retirer des implications utiles pour un chef d'équipe de travail. Les modèles présentés dans ce chapitre nous permettent donc de faire quelques recommandations pour les chefs d'équipes de travail semi-autonomes ainsi que de proposer certaines pistes de recherche futures.

Premièrement, en réponse à la question « Comment fait-on pour augmenter la motivation des membres d'une équipe ? », nous suggérons qu'un chef d'équipe doit s'attarder à la rétroaction qu'il offre aux membres de son équipe et à son équipe. Le chef d'équipe doit faire un effort pour valoriser la compétence et favoriser l'autonomie des membres de son équipe ainsi que la compétence et l'autonomie de l'équipe elle-même. L'utilisation d'un style de leadership qui favorise l'autonomie est donc fortement recommandée. À première vue, cela peut sembler difficile, mais avec un peu d'imagination, il est possible de trouver de nouveaux moyens.

Deuxièmement, l'augmentation de la motivation, qu'elle soit individuelle ou collective, entraîne des conséquences positives. Les recherches présentées dans ce chapitre indiquent que, plus un membre d'une équipe de travail a un profil autodéterminé, plus il est satisfait au travail, plus il est intéressé par sa tâche et moins il a l'intention de changer d'emploi. De plus, à un niveau collectif, plus la motivation collectivement déterminée est grande, plus la performance d'une équipe devrait être élevée. Cette hypothèse reste cependant à vérifier. Donc, l'ensemble de ces résultats confirme l'idée que la motivation avec laquelle un membre d'une équipe de travail et l'équipe elle-même effectuent leurs tâches influence grandement le comportement des membres de l'équipe et de l'équipe.

Troisièmement, en ce qui concerne les pistes de recherche futures, à notre connaissance, il n'existe pas d'instruments pour mesurer la motivation et l'autonomie collective. Nous pensons donc qu'il serait important de mettre au point des instruments de mesure permettant d'évaluer la motivation et l'autonomie d'un groupe de travail.

Quatrièmement, une autre piste de recherche est la vérification des hypothèses proposées par le modèle motivationnel de la relation leader et groupe de travail. Par exemple, nous pourrions vérifier la relation qui existe entre les trois déterminants (compétence collective, autonomie et cohésion) et les deux types de motivation du modèle (collectivement déterminée et non collectivement déterminée).

Enfin, une dernière piste de recherche est liée au conflit potentiel qui pourrait exister entre la motivation individuelle et la motivation collective. Imaginez pour un instant qu'un membre de l'équipe soit motivé intrinsèquement, mais que son équipe soit motivée d'une manière extrinsèque. Que risque-t-il d'arriver dans ces circonstances? Est-ce qu'une personne va quitter son équipe ou cette personne tentera-t-elle plutôt de modifier la motivation de son équipe?

En somme, les deux modèles présentés dans ce chapitre nous aident à mieux comprendre la relation entre la motivation et le leadership. De plus, ces modèles permettent à un chef d'équipe de créer un climat motivationnel pour les membres d'une équipe de travail et pour l'équipe elle-même. Un tel climat peut mener à plusieurs conséquences positives, y compris la satisfaction au travail (niveau individuel) et un meilleur rendement de l'équipe (niveau collectif). La création d'un climat informationnel devrait donc représenter un objectif primordial pour un chef d'équipe de travail semi-autonome.

RÉFÉRENCES

- BANDURA, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- BASS, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.
- BEAUDIN, G. et A. SAVOIE (1995). « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, p. 185-201.
- BLAIS, M.R., N.M. BRIÈRE, L. LACHANCE, A.S. RIDDLE et R.J. VALLERAND (1993). « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, p. 185-215.
- BOISVERT, D. (1999). « La nature de l'équipe autonome d'intervention », dans D. Boisvert (dir.), *L'autonomie des équipes d'intervention communautaires : modèles et pratiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 9-35.
- CARRON, A.V. et J.R. BALL (1977). « Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey », *International Review of Sport Sociology*, n° 12, p. 49-60.
- CARRON, A.V. et P. CHELLADURAI (1981). « The dynamics of group cohesion in sport », *Journal of Sport Psychology*, n° 3, p. 123-139.
- CARRON, A.V., W.N. WILDEMEYER et L.R. BRAWLEY (1985). « The development of an instrument to assess cohesion in sports teams: The Group Environment Questionnaire », *Journal of Sport Psychology*, n° 7, p. 244-266.
- DECI, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum.
- DECI, E.L. et R.M. RYAN (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York, Plenum.
- DECI, E.L. et R.M. RYAN (1991). « A motivational approach to self: Integration in personality », dans R. Dienstbier (dir.), *Nebraska Symposium on Motivation*: vol. 38, *Perspectives on Motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, p. 237-288.
- FLEISHMAN, E.A., M.D. MUMFORD, S.J. ZACCARO, K.Y. LEVIN et A.L. KOROTKIN (1991). « Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation », *Leadership Quarterly*, vol. 2, p. 245-287.
- FORTIER, M.S., R.J. VALLERAND, F. GUAY (1995). « Academic motivation and school performance: Toward a structural model », *Contemporary Educational Psychology*, vol. 20, p. 257-274.

- GECAS, V. (1981). « Contexts of socialization », dans M. Rosenberg et R. Turner (dir.), *Social Psychology: Sociological Perspectives*, New York, Basic Books, p. 165-199.
- GUAY, F. et R.J. VALLERAND (1997). « Social context, student's motivation, and academic achievement: Toward a process model », *Social Psychology of Education*, vol. 1, p. 35-58.
- KATZ, D. et R.L. KAHN (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2^e éd., New York, Wiley.
- KOGLER HILL, S.E (1997). « Team leadership theory », dans G. Northouse (dir.), *Leadership: Theory and Practice*, San Francisco, Sage Publications, p. 159-183.
- PARKER, G.M. (1990). *Team Players and Team Work*, San Francisco, Jossey Bass.
- PRUSSIA, G.E. et A.J. KINICKI (1996). « A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory », *Journal of Applied Psychology*, n° 8, p. 187-198.
- RIGGS, M.L. et P.A. KNIGHT (1994). « The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 5, p. 755-766.
- SALMINEN, S. (1987). « Relationship between cohesion and success in ice hockey teams », *Scandinavian Journal of Sports Science*, n° 9, p. 217-218.
- SCHACHTER, S., N. ELLERTSON, D. MCBRIDE et D. GREGORY (1951). « An experimental study of cohesiveness and productivity », *Human Relations*, n° 30, p. 1034-1055.
- SHAW, Marvin E. (1981). *Groups Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, New York, McGraw-Hill, p. 317.
- SHEA, G.P. et R. GUZZO (1987). « Group effectiveness: What really matters? », *Sloan Management Review*, vol. 28, p. 25-31.
- SHIELDS, D.L.L., D.E. GARDNER, B.L. BREDEMEIER et A. BOSTRO (1997). « The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports », *The Journal of Psychology*, vol. 13, n° 2, p. 196-210.
- SWEZEY, R.W., A.L. MELTZER et E. SALAS (1994). « Some issues involved in motivating teams », dans H.F. O'Neil Jr. et M. Dullings (dir.), *Motivation, Theory and Research*, Hillsdale, Erlbaum, p. 141-169.
- TOULOUSE, J.M. (1986). « À propos du leadership », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 7, p. 209-221.
- VALLERAND, R.J. (1993). « La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel: implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs », dans R.J.

- Vallerand et E.E. Thill (dir.), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval, Études vivantes, p. 533-582.
- VALLERAND, R.J. (1994). *La motivation du sportif de compétition: théorie et applications*, Paris, Les cahiers de l'INSEP, n° 6.
- VALLERAND, R.J. (1997). «Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation», dans M.P. Zanna (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, p. 271-360.
- VALLERAND, R.J., E.L. DECI et R.M. RYAN (1987). «Intrinsic motivation in sport», dans K.B. Pandoff (dir.), *Exercise and Sport Sciences Reviews*, New York, Macmillan, p. 389-425.
- VALLERAND, R.J. et E.E. THILL (1993). «Introduction au concept de motivation», dans R.J. Vallerand et E.E. Thill (dir.), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval, Études vivantes, p. 3-38.
- VINOKUR-KAPLAN, D. (1995). «Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 31, n° 3, p. 303-327.
- WELDON, E. et L.R. WEINGART (1988). *A Theory of Group Goals and Group Performance*. Présenté à la rencontre annuelle de l'Academy of Management, La Nouvelle-Orléans, août.
- WELDON, E. et L.R. WEINGART (1993). «Group goals and group performance», *British Journal of Social Psychology*, n° 32, p. 307-334.
- WILSON, Gerald L. (1996). *Groups in Context: Leadership and Participation in Small Groups*, 4^e éd., New York, McGraw-Hill, p. 206-238.
- ZANDER, A. (1968). «Group aspirations», dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group Dynamics: Research and Theory*, New York, Harper and Row.
- ZANDER, A. (1971). *Motives and Goals in Groups*, New York, Academic Press.
- ZANDER, A. et D. CARTWRIGHT (1968). «Motivational processes in group: Introduction», dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group Dynamics: Research and Theory*, New York, Harper and Row.

La vision comme paradigme d'une organisation en changement

*Jean-Pierre Aumont, Claude Campeau,
Renée Voisard et Louis-Marie Marsan*

Jean-Pierre Aumont, titulaire d'une maîtrise en administration de la santé et d'une maîtrise en éducation, est directeur général.

Claude Campeau, diplômé en administration publique, est directeur des services professionnels.

Renée Voisard, titulaire d'une maîtrise en psychologie, est conseillère à la Direction des services professionnels et de réadaptation.

Louis-Marie Marsan, titulaire d'une maîtrise en administration publique, d'une maîtrise en criminologie ainsi que d'un diplôme d'études spécialisées en administration sociale, est chef de service responsable de l'équipe d'intervention en déficience intellectuelle de Montréal Nord. Tous travaillent au Centre des services de réadaptation L'Intégrale de Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	163
1. BREF RAPPEL HISTORIQUE	164
2. DÉTERMINER CE QUI PERMET UN CHANGEMENT RÉEL.....	166
3. LA COMMUNAUTÉ COMME PRINCIPAL DÉTERMINANT DE LA QUALITÉ DE VIE.....	168
4. LA TRANSPARENCE POUR SOUTENIR LA PARTICIPATION.....	171
5. L'APPROCHE CLIENT COMME POINT DE DÉPART DU SYSTÈME DE GESTION	174
6. LE DIALOGUE À LA BASE DE LA GESTION QUOTIDIENNE....	177
7. LA CONCEPTION SYSTÉMIQUE DE LA GESTION POUR MIEUX COMPRENDRE LA RÉALITÉ.....	178
8. STRUCTURE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE	180
CONCLUSION.....	184
QUESTIONNAIRE.....	186
RÉFÉRENCES	189

INTRODUCTION

Une approche de gestion de la main-d'œuvre qui encourage la prise de responsabilité et l'autonomie des équipes de travail est un excellent moyen de faire partager la vision de l'organisation. Toutefois, s'aventurer dans cette direction demande compréhension, efforts et temps, puisque tous auront à remplir de nouveaux rôles et devront composer avec de nouveaux paradigmes. À défaut du concours de tous les membres de l'organisation, voire de leur engagement à l'égard des nouveaux objectifs, l'autonomie dans les équipes, sous toutes ses formes, ne peut pas être viable.

Le présent chapitre rend compte et témoigne de l'expérience dans une organisation, Les Services de réadaptation L'Intégrale, de personnes qui se sont inscrites dans une démarche continue de changement depuis déjà huit ans. Cette démarche témoigne de la quête du sens d'hommes et de femmes extraordinaires engagés dans un projet organisationnel d'envergure. Ce projet prend d'autant plus d'importance qu'il définit dans son objet premier la personne ayant une déficience intellectuelle. Selon un ami de longue date: «La différence est qu'il y en a qui travaillent **pour** et d'autres qui travaillent **avec**.»

Il importe donc de donner un sens à la trajectoire à suivre par des actions témoignant de l'intégration des valeurs organisationnelles. C'est en premier lieu aux gestionnaires qu'incombe la responsabilité d'incarner les valeurs véhiculées par l'organisation auprès des équipes et de ses partenaires. Alors seulement, il sera possible d'investir les intervenants d'un pouvoir d'action équivalent, auprès des usagers, des partenaires et de la communauté. Dans l'action engagée, on reconnaît en chacun les valeurs que forme une culture organisationnelle bien intégrée.

A posteriori, l'expérience montre que le partage de la vision ne peut pas se réaliser sans que l'on accorde au maître d'œuvre, et aux gestionnaires qui l'entourent, une certaine **crédibilité**, c'est-à-dire, comme le soulignaient Quigley et Bell (1993), l'honnêteté, l'inspiration et les compétences pour réaliser le changement. La crédibilité apparaît être à la base du leadership qui entraîne et qui motive les membres de l'organisation et leur permet d'adhérer à une vision en donnant forme aux rêves. Dans le quotidien, les membres d'une équipe exigent que leurs leaders fassent

preuve de crédibilité. L'expérience nous enseigne aussi que l'improvisation et la spéculation sont deux saboteurs qu'il vaut mieux éviter en période de changement.

1. BREF RAPPEL HISTORIQUE

C'est le 31 mars 1995 que fut reconnue officiellement L'Intégrale, appellation employée couramment pour désigner les Services de réadaptation L'Intégrale. *Les Services de réadaptation L'Intégrale* sont issus de la fusion de deux centres de réadaptation : le Centre d'accueil Sénécal et Les Ateliers Le CAP – Centre d'adaptation professionnelle. Ces deux établissements étaient issus de l'Association de Montréal pour la déficience mentale (A.M.D.M.) qui créa, le 24 septembre 1975, la corporation Services de réadaptation et d'adaptation S.E.R.A. inc. et qui, le 12 octobre 1976, institua le Centre d'accueil Sénécal.

Tableau 1 Quelques dates importantes

Les Ateliers Le Cap

- | | |
|------|---|
| 1975 | À la suite d'une entente avec le ministère des Affaires sociales, les ateliers sont incorporés sous le nom de Services de réadaptation et d'adaptation (S.E.R.A.) inc. et deviennent ainsi un organisme subventionné à 100 %. |
| 1981 | L'organisation devient un organisme public du MSS et change de nom pour Centre d'accueil Le Chaînon inc. Le centre donne des services à 230 stagiaires dans trois points de service. |
| 1982 | Développement des services externes; premiers stages à l'extérieur des ateliers dans des entreprises. |
| 1985 | Le Centre d'accueil Le Chaînon prend le nom Les Ateliers Le CAP – Centre d'adaptation professionnelle le 9 mars 1985. Le budget de l'établissement est alors de 2 075 526 \$ et le centre accueille 246 personnes, toujours réparties dans trois points de service. |
| 1986 | Le conseil d'administration approuve le premier plan triennal de l'utilisation des ressources. Ce plan était le résultat d'une large consultation menée pour la première fois auprès du personnel de l'établissement. |
| 1988 | Premier budget de développement avec une nouvelle structure départageant le sud et le nord. |
| 1991 | Une nouvelle structure est implantée, qui crée deux territoires.
Le concept des équipes autonomes et responsables est introduit pour la première fois. |

Centre d'accueil Sénécal

- | | |
|------|---|
| 1975 | L'Association de Montréal pour la déficience mentale, aujourd'hui l'AMDI, ouvre officiellement le Centre d'accueil Sénécal. |
|------|---|
-

Tableau 1 (suite) Quelques dates importantes

1980	Le centre d'accueil développe la gamme de ses services à la suite de la désinstitutionnalisation en créant des foyers de groupe, des résidences communautaires et des services à la petite enfance.
1983	Le Centre d'accueil Sénégal procède à l'intégration de 75 personnes du Centre L'Éveil et de 48 personnes de la Villa Notre-Dame-des-Anges.
1988	Fin des admissions des enfants en foyer de groupe. Relogement de personnes en provenance de L'Éveil dans deux foyers de groupe et neuf résidences communautaires. Intégration de 21 personnes en provenance de l'Hôpital Louis-H.-Lafontaine dans trois résidences communautaires. Déménagement du siège social au 5025, boul. Gouin, Montréal-Nord.

Le regroupement des deux centres

1992	Regroupement officiel du Centre d'accueil Sénégal et des Ateliers Le CAP – Centre d'adaptation professionnelle. Adoption par le regroupement du premier plan d'organisation.
1994	Adoption d'un deuxième plan d'organisation créant une direction des services communautaires. Création du comité des finances et du processus budgétaire.
1995	Formation du conseil multidisciplinaire. Délivrance des lettres patentes constituant officiellement Les Services de réadaptation L'Intégrale. Semaine d'inauguration des Services de réadaptation L'Intégrale: dévoilement de la nouvelle image de l'entreprise et du logo. Le thème de la semaine: «S'associer pour défier l'avenir». Diffusion du code d'éthique. Introduction de la gestion par programme. Fermeture du centre de jour en stimulation précoce pour des services intégrés dans deux garderies. Implantation du programme d'aide aux employés (PAE).
1996	Intégration de 57 usagers et transfert de personnel en provenance de l'Hôpital Rivière-des-Prairies pour des services de réadaptation. Journée de consultation des partenaires du territoire centre-nord dans le but de valider les orientations des prochaines années. C'est <i>Vision 1999</i> . Mise en place du courrier interne électronique. Tous les utilisateurs d'un poste informatique possèdent leur adresse Internet. Adoption par le conseil d'administration d'un nouveau plan d'organisation ayant pour effet de créer trois directions: la Direction des services professionnels et de réadaptation, la Direction des ressources humaines et la Direction des services financiers et techniques. Création également de la coordination des services à la clientèle.

Tableau 1 (suite)
Quelques dates importantes

1997	Lancement officiel du site Internet des Services de réadaptation L'Intégrale (http://www.integrale.org). L'Intégrale est ainsi le premier centre de réadaptation en déficience intellectuelle au Québec sur Internet.
1998	Abolition de la Direction des ressources humaines et de la Direction des services financiers et techniques. Création de la Direction des services administratifs.
1999	Fermeture de cinq résidences et ouverture de la première résidence communautaire pour des personnes ayant des difficultés graves d'ordre comportemental. Obtention des résultats de l'enquête sur les attentes et la satisfaction des usagers des Services de réadaptation L'Intégrale. Fermeture de sept résidences communautaires et ouverture de quatre résidences communautaires pour des personnes ayant des difficultés graves d'ordre comportemental. Démarrage du processus d'agrément.

Source : Services de réadaptation L'Intégrale, *Vers le troisième millénaire*.

Le premier tableau montre l'évolution des deux organisations d'origine. En 1992, le Centre d'accueil Sénécal et Les Ateliers Le Cap, deux établissements du réseau des services de santé et des services sociaux ayant pour mission d'offrir des services de réadaptation aux personnes présentant une déficience intellectuelle sur le territoire centre-nord de l'île de Montréal, ont été regroupés dans un vaste mouvement de fusion d'établissements du réseau au sein de la grande région de Montréal-Centre. Dès le début du regroupement, la démocratisation des services fut amorcée et plusieurs éléments ont été introduits pour favoriser une gestion intégrée des ressources humaines. Les deux établissements avaient pour mission d'offrir une partie de la gamme de services de réadaptation aux personnes qui présentent une déficience intellectuelle sur le territoire centre-nord de l'île de Montréal. Les deux établissements, qui ont fusionné en 1995, ont donné naissance à L'Intégrale.

2. DÉTERMINER CE QUI PERMET UN CHANGEMENT RÉEL

Aux premiers moments du regroupement des deux centres, en 1992, le modèle de gestion ne favorise pas une intégration optimale des services et des ressources. Le personnel d'encadrement de ces deux organisations est issu de deux équipes aux caractéristiques fort différentes quant à leur mode de gestion, à leurs valeurs, à leurs habitudes et à leurs pratiques. Le seul lieu de collaboration officiel existant est la table de concertation en

déficience intellectuelle au sein du territoire à desservir et la participation assidue de ses membres. En effet, cette table de concertation réunit périodiquement, soit cinq fois par année, les représentants des cinq CLSC du territoire, des centres hospitaliers, des municipalités, des milieux scolaires, des comités d'usagers, des représentants d'usagers, des organismes de promotion, de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), des centres de réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle (CRPDI) du territoire et de la Régie régionale de Montréal-Centre.



Bien camper la mission de la nouvelle organisation est une première tâche d'importance aux premières heures du regroupement. Nous souhaitons que cette vision puisse faire émerger un modèle de gestion favorisant le développement d'une équipe composée de personnes autonomes. La mission donne une orientation et un sens aux décisions administratives et cliniques, donc à l'ensemble de la gestion de l'organisation. Elle fournit les critères et les indicateurs pour juger des réalisations accomplies. Elle est un cadre de référence heuristique et rassembleur.

La facture légale de la mission, définie à l'article 84 de la Loi sur la santé et les services sociaux du Québec, donne une légitimité aux activités du centre. Cette légitimité, bien que nécessaire, n'est pas suffisante pour conduire efficacement à sa réalisation. Il faut préciser en termes clairs les objectifs organisationnels directement arrimés à la mission, ce qui rend compréhensibles et acceptables les investissements qui seront exigés du personnel. Ce dernier a été convié à adresser à la direction générale ses commentaires ou suggestions à propos des objectifs généraux et de la mission. Cette consultation a donné naissance à une nouvelle version, validée dans une seconde étape, par les différentes instances du centre. Ensuite, l'énoncé de mission a été adopté par le conseil d'administration.

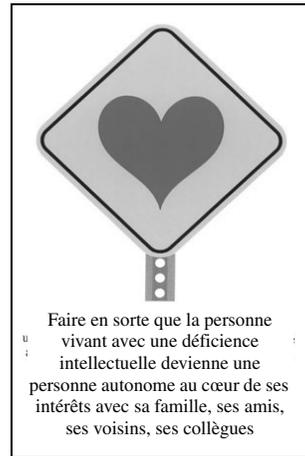
Ce processus est maintenant repris chaque année et nous tenons à la réalisation de cette action, même si cela demande du temps. Un jour quelqu'un nous demanda : « N'est-ce pas consentir beaucoup trop de temps et d'énergie pour changer quelques mots et déplacer des virgules ? Chez nous, nous avons confié cette tâche à un cadre qui a rapidement jeté sur papier la mission et les valeurs de notre établissement. Dès qu'il a été accepté par la direction générale, ce document a été distribué à tout le personnel. » La réflexion de cette personne laisse à penser qu'elle n'a pas saisi l'essentiel de cette démarche. Une consultation sur la mission et les valeurs est aussi un processus de réflexion et d'appropriation qui permet la convergence d'idées et facilite ensuite l'engagement de chacun des membres. Une mobilisation obtenue

graduellement à partir de valeurs connues et acceptées de tous, n'est-ce pas là le véritable résultat recherché? Il est maintenant reconnu que tous les gestes posés par les membres du personnel doivent s'arrimer à la mission et aux objectifs. Cette valeur fait maintenant partie de notre culture organisationnelle. Nous pouvons aujourd'hui affirmer que la démarche d'appropriation s'avère aussi nécessaire pour assurer une cohérence organisationnelle.

Certaines périodes de l'évolution du regroupement ont été particulièrement propices à l'écllosion de cette cohérence de pensée. Quelques-unes des plus significatives illustrent bien le changement de paradigmes du regroupement.

3. LA COMMUNAUTÉ COMME PRINCIPAL DÉTERMINANT DE LA QUALITÉ DE VIE

Au cours d'une journée d'étude de janvier 1994, les cadres de l'organisation reçoivent le plan d'organisation transitoire du regroupement. Sans grande surprise, ils voient que l'organigramme comprend quatre directions : services professionnels, services de réadaptation, services administratifs et services communautaires, la direction des services professionnels prenant appui sur deux sous-groupes – la coordination des services résidentiels et celle des services socioprofessionnels. Sans véritable changement, ce nouvel organigramme, rassurant pour une bonne partie du personnel, ne favorise pas vraiment l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle. Au contraire, elle préservait le statu quo des cultures existantes dans chaque programme d'activités et, disons-le, maintenait des frictions importantes entre les programmes.



À titre d'exemple, le programme « résidentiel », dont l'objectif général visait le maintien de la santé et la prise en charge des usagers par l'organisation, privilégiait la centralisation des décisions tout en s'accommodant d'une bureaucratie importante. À l'opposé, le programme « socioprofessionnel » favorisait la décentralisation des décisions et, pour assurer ses services dans la communauté, prenait exemple sur la souplesse des façons de faire des entreprises privées. Au programme des « services externes », les quelques intervenants, faisant bande à part, avaient une approche visant essentiellement la satisfaction des familles.

Au moment de l'élaboration des plans de services individualisés, il devient rapidement évident que les usagers sont les premières vic-

times de ces paradoxes: absence d'homogénéité dans le discours des intervenants, communications conflictuelles et même condescendance, transmission des informations inadéquate et climat de confiance inexistant. Pour illustrer les effets négatifs de telles situations, donnons un exemple. Un adulte en stage de travail reçoit également des services d'intégration aux loisirs. Cet usager doit composer avec les recommandations de son agent d'intégration et celles de son éducateur communautaire. Lorsque ces derniers divergent d'opinion et que le parent souhaite un éclairage supplémentaire, il doit s'adresser à deux chefs de service différents et, de toute évidence, il est difficile de dire qui est le chef de qui.

TABLEAU 2
Caractéristiques comparées des modes d'organisation de 1995 et de 1997

1995	1997
Deux directions de services	Une seule direction de services
Une coordination des services communautaires	Une coordination des services de réadaptation
Une coordination des services résidentiels	Une coordination des services à la clientèle
Onze chefs de service : <ul style="list-style-type: none"> • Quatre au résidentiel • Deux au communautaire • Cinq au socioprofessionnel 	Onze chefs de service : <ul style="list-style-type: none"> • Cinq chefs de service responsables de territoire • Six chefs de service adjoints
Listes d'attente par programme	Listes d'attente par territoire
Comité d'accès avec les coordonnatrices	Comité d'accès avec les chefs responsables de territoire
Comité d'équipe	Rencontre de territoire
Budget par programme	Budget par territoire
Définition vague des services	Définition précise des programmes et des services
Répartition des ressources humaines et matérielles par programme	Répartition des ressources humaines et matérielles par territoire au prorata de la population

L'environnement externe, composé de nombreux CLSC, hôpitaux et commissions scolaires, rendait aussi la prestation de services très complexe, multipliant le nombre d'interlocuteurs et, par conséquent, la quantité de malentendus. Malgré les nombreuses rencontres d'information, les échanges inter-programmes, les documents distribués, les journées d'étude et les discussions entre les divers intervenants, les malaises persistaient. Il fallait trouver le moyen d'estomper les frontières entre les différents services et programmes et constituer **une** équipe de services centrée sur la personne, l'usager des services, considéré dans son individualité. Les usagers ne devaient plus faire les frais d'enjeux qui ne les concernaient pas. Devant le succès de l'expérience passée de la restructuration des services socioprofessionnels en janvier 1990 – restructuration qui avait établi que dorénavant il n'y aurait plus trois équipes-ateliers et deux équipes de services externes, mais bien cinq équipes autonomes capables d'assumer toutes les étapes du processus d'intégration socioprofessionnel –, **toutes les équipes des divers programmes ont été démantelées pour constituer, en 1997, cinq équipes autonomes et polyvalentes, et ce, sur cinq territoires.**

Si l'expérience passée du programme socioprofessionnel nous inspire pour mettre en place une nouvelle structure de service, il faut aussi signaler que la parution, en 1995, du document *Rôle et orientations des C.R.P.D.I. : une perspective écosystémique* nous pousse aussi fortement dans cette voie. Ce document publié par la Fédération québécoise des centres de réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle (FQCRPDI) met en évidence deux principes :

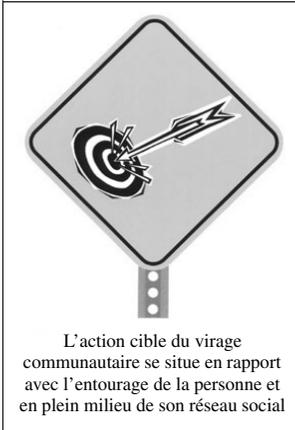
- La reconnaissance que la personne est au cœur du processus et au centre de toute intervention.
- La reconnaissance de l'unicité et de la globalité de la personne.

En plus de nous indiquer qu'il fallait absolument considérer la personne au cœur de nos interventions en prônant le virage communautaire, la gestion par programme et l'approche personnalisée, ce document nous a permis de définir trois objectifs stratégiques devant guider la restructuration de nos services :

- Collaborer étroitement avec l'environnement de la personne, la famille, les ressources et organismes de la communauté.
- Gérer les programmes en fonction des résultats axés sur les besoins de la personne.
- Coordonner les interventions auprès de la personne en fonction de ses besoins dans son milieu de vie.

D'autres actions importantes ont aussi marqué notre évolution. Mentionnons le travail incessant sur notre orientation, nos interventions et notre travail de collaboration avec nos partenaires.

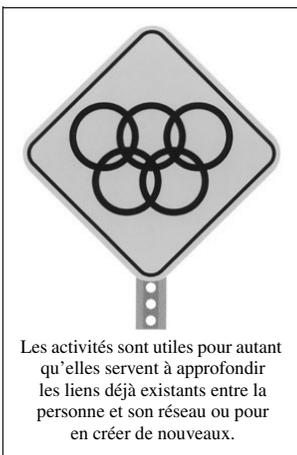
4. LA TRANSPARENCE POUR SOUTENIR LA PARTICIPATION



Sous le thème « S'associer pour défier l'avenir », en octobre 1995, une semaine porte ouverte a permis aux usagers, à leurs parents et amis ainsi qu'à nos partenaires de visiter nos lieux de travail, mais surtout de prendre contact avec les services offerts aux personnes présentant une déficience intellectuelle et à leur entourage.

Deux mois plus tard, des journées d'étude ont été organisées à l'intention du personnel cadre de l'organisation. L'une des deux journées était consacrée à l'éthique et l'autre aux moyens à prendre pour réaliser les orientations préconisées dans *Rôle et orientations des C.R.P.D.I. : une perspective écosystémique*. En ce qui concerne l'éthique, la journée a débuté par

un jeu de rôle visant à démontrer aux cadres ce que nos usagers peuvent être amenés à vivre lorsqu'on décide à leur place. À la fin de cette journée, chaque gestionnaire devait s'engager à réaliser un objectif bien précis pour la mise en application du code d'éthique au sein de son équipe de travail. En ce qui concerne les moyens à préconiser pour favoriser la réalisation des orientations prônées par la FQCRPDI, la journée s'est également terminée par la définition d'engagements de la part de chacun des cadres. C'est à ce moment que le directeur des services professionnels et de réadaptation s'est engagé à illustrer la notion du virage communautaire, une des trois grandes orientations préconisées dans *Rôles et orientations des C.R.P.D.I. : une perspective écosystémique*. Ce sont les panneaux que l'on trouve dans ce texte. La promotion et l'application du code d'éthique devenaient ainsi les responsabilités de l'ensemble des gestionnaires dans leurs champs d'activité respectifs.



Au-delà du résultat, la démarche de consultation a été particulièrement importante en ce qu'elle a mobilisé l'ensemble du personnel autour du sens à donner à son travail. Rappelons qu'ont été consultés les groupes d'usagers, les parents ou les représentants d'usagers, les intervenants directs, les professionnels et le personnel des services administratifs, financiers, techniques, auxiliaires ou autres. Ce n'est qu'à la fin que le personnel cadre de l'organisation a été appelé à donner son point de vue sur les valeurs du code d'éthique.

À chacune de ces quelque vingt-cinq rencontres, l'animateur demandait un volontaire parmi la douzaine de participants pour participer à la validation du document qui résulterait de cette vaste consultation. Une première ébauche du code d'éthique a ensuite été soumise à l'attention des quelque vingt-cinq volontaires, issus des divers groupes consultés, puis analysée par le conseil d'administration.

Aujourd'hui encore, nous remettons à chaque nouvel employé un exemplaire du code d'éthique, de même que les onze panneaux illustrant les principes du virage communautaire, car nous pensons qu'une image vaut mille mots.

TABLEAU 3

Le partenariat : un incontournable pour soutenir l'action

Code d'éthique

Le code d'éthique des Services de réadaptation L'Intégrale insiste sur deux messages, l'un s'adressant aux employés à l'intention des usagers et l'autre s'adressant aux gestionnaires à l'intention des employés.

Le premier message se résume à ***intervenir avec ART***, c'est-à-dire intervenir avec ***amour, respect et transparence***. Les usagers demandent, par exemple, à être écoutés et compris, ils souhaitent qu'on respecte leurs droits et libertés et que les interventions soient au service des usagers et non des structures.

Le second message se résume à ***gérer avec TACT***, c'est-à-dire gérer avec ***ténacité, ART (pour amour, respect et transparence), Confiance et Talent***. Les employés demandent, par exemple, que le code d'éthique soit présenté à tout nouvel employé, que leur supérieur immédiat intervienne auprès d'eux comme il souhaite les voir intervenir auprès des usagers, c'est-à-dire avec ***amour, respect et transparence***, que leur jugement soit reconnu et utilisé, puis que les structures soient plus souples, plus flexibles et davantage pensées en fonction des besoins des usagers.

Le 1^{er} octobre 1996, se sont tenus les états généraux des Services de réadaptation L'Intégrale. Ont été invités à y participer huit représentants de chacun des groupes suivants :

- comité des usagers ;
- parents de personnes en attente de services ;
- personnel syndiqué ;
- personnel cadre ;
- professionnels ;
- organismes de promotion ;

- organismes du réseau (ex. : CLSC) et d'autres réseaux (ex. : milieux scolaires);
- conseil d'administration de l'organisation.

Le président du comité des usagers, les présidents des syndicats et le président du conseil d'administration ont été invités à nommer leurs représentants. Pour les autres groupes, le comité chargé d'organiser la consultation a identifié certains autres participants. Il importe de noter que les membres de la table de concertation en déficience intellectuelle ont constitué des partenaires privilégiés dans cette opération.

Huit tables de discussion ont été constituées par les représentants de chacun des groupes mentionnés, ce qui a permis d'aborder chaque question selon différents points de vue. Quatre questions ont été posées aux participants :



Question 1 : Êtes-vous d'accord avec la direction des Services de réadaptation L'Intégrale pour que tout soit mis en œuvre afin de réduire à néant la liste d'attente, c'est-à-dire :

- augmenter raisonnablement certains ratios;
- offrir des services personnalisés au coût le plus bas;
- utiliser au maximum les services de la communauté;
- reconnaître la compétence de l'entourage des usagers;
- partager notre expertise;
- assurer la permanence de services ponctuels justifiés;

- transformer les résidences communautaires en ressources de type familial et en ressources intermédiaires?

Question 2 : Pour actualiser le virage communautaire dans un contexte de compressions budgétaires, êtes-vous favorable à l'idée que la direction des Services de réadaptation L'Intégrale protège la sécurité d'emploi de tous les détenteurs de poste pour autant qu'elle puisse compter sur une plus grande mobilité du personnel inter-services et sur une participation active aux activités de formation?

Question 3 : Partagez-vous l'opinion de la direction des Services de réadaptation L'Intégrale qui estime que, tout en maintenant un minimum garanti de ressources très spécialisées pour des personnes multihandicapées ou démontrant des difficultés graves d'ordre comportemental, il faut que la grande majorité des services visent à soutenir les proches de l'utilisateur et sa communauté immédiate afin que ce dernier reçoive des services dans un milieu le plus naturel possible?



Question 4: Donnez-vous votre appui à la direction des Services de réadaptation L'Intégrale qui veut modifier le plan d'organisation de façon à actualiser une équipe autonome et responsable, par territoire de CLSC? Ainsi, une équipe d'intervention assurerait l'ensemble des services pour toutes les personnes vivant avec une déficience intellectuelle sur un territoire de CLSC.

En fin de journée, le résumé des échanges a été distribué aux participants. Notons que lors des plénières, le public de toute provenance était le bienvenu, qu'il s'agisse d'usagers, de parents, d'intervenants de différents milieux, de

citoyens de la communauté ou de toute personne intéressée.

Cet événement a montré que les participants étaient en accord avec les orientations préconisées par la direction des Services de réadaptation L'Intégrale. De grandes attentes liées à la réalisation des objectifs de L'Intégrale ont été formulées. Il fallait maintenant réaliser cette vision avant le prochain millénaire. Un plan triennal défini et connu aujourd'hui sous le nom de **Vision 1999** venait de se dessiner à grands traits, en toute transparence. Bien que nous ayons atteint nos objectifs de 1995 et de 1996, soit «S'associer pour défier l'avenir», ce slogan demeure d'actualité. Dans la foulée de *Vision*, L'Intégrale amorce le Sommet 2000 des CRPDI, démarche menée dans tout le Québec avec les partenaires à compter de 1997 pour culminer en mars 2000 vers le développement du réseau social des personnes ayant une déficience intellectuelle au sein de la communauté afin de leur assurer une meilleure qualité de vie.

5. L'APPROCHE CLIENT COMME POINT DE DÉPART DU SYSTÈME DE GESTION

L'exercice d'appropriation des valeurs conduit à un modèle de gestion qui sert désormais de référence à la prise de décision. Il assure la cohérence nécessaire à la mobilisation des équipes. Nous décrivons sommairement les différentes composantes de ce modèle de gestion. La figure 1 présente le modèle dans sa dernière version. Rappelons que les travaux de Diane Tracy (1990) ont inspiré notre réflexion et que les bases de notre modèle de gestion reposent sur l'**approche client** représentée tantôt par un usager, tantôt par un collègue de travail, un supérieur ou un partenaire. Toutes les activités de tous les employés de l'organisation convergent finalement vers la réalisation de la mission au service des personnes vivant avec un déficit intellectuel du territoire.

Les quatre valeurs de base du modèle sont la *confiance*, le *respect*, l'*éthique* et l'*excellence*.

- La **confiance** : La direction fait confiance à ses employés, ce qui les investit d'un pouvoir qui donne à chacun l'assurance nécessaire pour agir. Cela se traduit par une certaine tolérance lors de l'apprentissage d'une tâche donnée et par des mesures de contrôle centrées sur les résultats plutôt que sur les moyens.
- Le **respect** : Prendre en considération le personnel est un facteur de motivation et de mobilisation. Le respect commande le respect. Le respect se manifeste beaucoup par le verbal. Une attitude franche et ouverte se traduit généralement par des comportements respectueux. Être respectueux, c'est aussi accepter les différences.
- L'**éthique** : C'est la capacité de prendre des décisions en harmonie avec des principes moraux qui suscitent des choix honnêtes et de qualité. Être « éthique » commande que les individus affichent un corpus de valeurs et une sensibilité aux conflits de valeurs potentiels dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes, ce qui n'est pas toujours facile si l'on veut donner toute la cohérence possible aux actions.
- L'**excellence** : Chacun s'assure de réaliser sa tâche selon les règles de l'art et dans un souci de perfection. Cela suppose que chacun se forme et s'informe régulièrement sur la manière dont les choses doivent être faites. Un programme de mise à jour des connaissances dans sa profession est souhaitable pour viser l'excellence.

La pyramide contient toutes les valeurs retenues, présentées de façon non hiérarchisée. Voici les sept valeurs retenues : l'efficacité, l'efficience, la responsabilisation, la reconnaissance, la communication, la collaboration, la compétence et l'innovation. Nous décrirons très sommairement chacune d'entre elles.

- **Efficacité** : C'est la capacité d'atteindre les objectifs et de faire les bonnes choses. L'efficacité en réadaptation se mesure souvent par des résultats comportementaux des individus, de nos clients. Cela implique une bonne connaissance des résultats attendus.
- **Efficience** : C'est la réalisation des objectifs au meilleur coût possible, sur le plan des ressources utilisées. L'efficience se traduit par une optimisation des ressources qui sont mises en place pour exécuter le travail. Cela est souvent atteint en focalisant sur les résultats plutôt que sur les processus.
- **Responsabilisation** : En définissant clairement les zones de responsabilités de chaque poste de travail, la direction investit son personnel d'un pouvoir. Ces responsabilités délimitent pour chacun le travail qu'il doit faire afin d'atteindre les objectifs fixés. Être responsable implique d'accepter de rendre compte de ses décisions et de ses actions.

FIGURE 1
Modèle de gestion

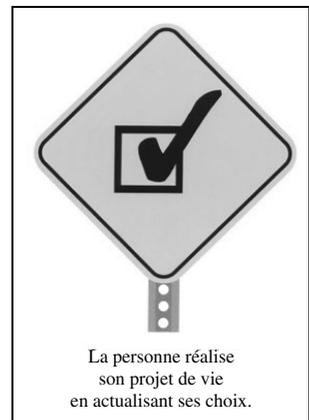


- **Reconnaissance**: La direction reconnaît la valeur de chacun de ses employés et du pouvoir de chacun d'entre eux. Cette reconnaissance favorise l'estime de soi et incite à la performance. La reconnaissance passe souvent par des « merci », mais aussi par des gestes concrets marquant le respect.
- **Communication** : La direction favorise une communication efficace tant horizontale que verticale, la plus transparente possible, tant entre les personnes qu'en groupe. Il faut pouvoir exprimer ses idées clairement et écouter pour comprendre les autres. La communication est beaucoup plus que la transmission d'information. Favoriser la communication, c'est surtout donner aux personnes le temps et les moyens pour communiquer, comme le courrier électronique, les rencontres d'échange, etc.

- **Collaboration** : C'est la capacité de s'impliquer pour favoriser l'atteinte des objectifs. Pour collaborer, il faut participer, ce qui demande une attitude de collaboration. Collaborer, c'est partager son expertise et être réceptif à celle des autres. La collaboration implique l'écoute et l'entraide.
- **Compétence** : La direction encourage chacun de ses employés à se perfectionner afin d'exercer son travail dans les règles de l'art. La compétence consiste à savoir ce que l'on fait. La compétence ne s'affiche pas, elle est reconnue par les collègues.
- **Innovation** : L'innovation, c'est l'habileté à trouver des idées, des solutions nouvelles. Et cette faculté permet de les adapter à la bonne situation. Cela implique une remise en question continue de ce que l'on fait, des raisons de le faire et de la façon d'y arriver. Innover, c'est créer, c'est se dépasser. L'innovation commande de l'ouverture et de la simplicité.

6. LE DIALOGUE À LA BASE DE LA GESTION QUOTIDIENNE

Définir une philosophie de gestion centrée sur les besoins de la personne donne une orientation bien spécifique à l'organisation. Une organisation se bâtit à partir d'un amalgame : efficacité, jugement, professionnalisme, empathie et respect mutuel. Une organisation intelligente s'inscrit dans un processus d'apprentissage continu et adopte une philosophie qui tient compte des réalités de son environnement et résout les problèmes par l'intuition et une approche systématique ; elle assure ainsi un épanouissement personnel et professionnel. Dans cette optique, la circulation de l'information est privilégiée, les discussions nécessaires et l'adaptation impérative. La communication doit être intégrée à l'action, permettant de construire ensemble une vision commune et des mécanismes de résolution de problèmes. À titre d'exemple, voici deux pratiques qui illustrent cette orientation. Les comptes rendus de toutes les rencontres des principaux comités, direction, coordination, réadaptation et conseil multidisciplinaire, sont aujourd'hui disponibles sur le réseau intranet. Le courrier électronique est un autre moyen de favoriser les échanges horizontaux et verticaux. Ces deux pratiques permettent des communications efficaces au quotidien qui correspondent au concept « *just in time* » que l'on trouve dans le secteur des entreprises privées.



7. LA CONCEPTION SYSTÉMIQUE DE LA GESTION POUR MIEUX COMPRENDRE LA RÉALITÉ

L'approche systémique est une autre caractéristique du modèle de gestion qui permet « de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une grande efficacité de l'action » (Rosnay, 1975). Nous concevons l'organisation comme un système ouvert. Contrairement à l'approche analytique, l'approche systémique permet aux membres de l'équipe de travailler de façon à comprendre tout ce que peut faire l'organisation et de prendre les meilleures décisions possible. Rappelons ce qui caractérise l'approche systémique. Selon Bertrand et Guillemet (1989), l'approche systémique :

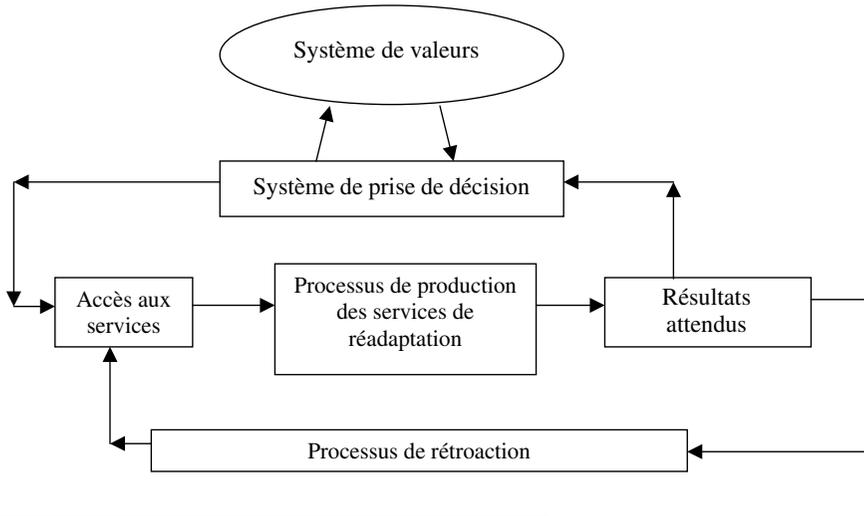
1. Se concentre sur les interactions entre les éléments.
2. Considère les effets des interactions.
3. S'appuie sur la perception globale.
4. Modifie des groupes de variables simultanément.
5. Intègre la durée et l'irréversibilité.
6. Entraîne une validation des faits par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
7. Propose des modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base à la connaissance systématique, mais qui sont utilisables dans l'action.
8. Est une approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
9. Conduit à une action par objectifs.
10. Insiste plus sur la connaissance des buts que sur les détails.

Cette approche permet aux gestionnaires de mieux comprendre la réalité des services et de résoudre les problèmes complexes auxquels sont exposés les intervenants en soutien à des personnes présentant une problématique de plus en plus variée. Elle permet d'avoir une vision dynamique de l'environnement interne et externe. La figure 2 illustre bien simplement comment l'organisation peut être conçue comme un système dynamique.

Plus concrètement, l'approche systémique permet au gestionnaire de se donner une perception plus globale des problèmes rencontrés. Voici un exemple qui illustre bien notre propos.

L'événement est en soi très simple. Un chef de service communique avec le directeur général en lui mentionnant qu'il y a eu plusieurs semaines auparavant une inondation dans une des résidences de la fondation, où résident quelques-uns des usagers de l'organisation. Les dégâts, apparemment considérables, ont causé de grands dommages à la structure. Après la moisissure, des insectes se sont même mis à proliférer. La fuite d'eau aurait été bouchée rapidement, mais les travaux de nettoyage et de réparation n'auraient jamais été effectués.

FIGURE 2
Organigramme dynamique de l'organisation



Selon une approche traditionnelle, on aurait informé le directeur des services administratifs qui aurait fait rapport au directeur général dans les jours qui suivent et on aurait remédié à la situation s'il y avait lieu. Dans une approche systémique, c'est l'événement qu'il faut traiter. Dans notre exemple, le problème n'est pas l'eau dans le sous-sol, mais ce qui a conduit à la situation que l'on connaît. Comment se sont faits les communications à la suite de l'événement? Qui a fait quoi, quand et comment? L'analyse du problème démontre que l'on doit travailler avec les gens qui avaient à le traiter et par la suite, adapter les comportements en se référant à des problématiques similaires. En systémique, on traite l'information et le rapport entre les individus qui doivent apporter des solutions pour remédier au problème.

Dans une approche traditionnelle, on s'attache uniquement au contenu : il y a de l'eau, il y a un problème, un rapport est produit, on remédie au problème. « L'approche systémique se veut inclusive et non exclusive, c'est-à-dire qu'elle tente d'intégrer les acquis antérieurs en proposant une autre manière de considérer les événements, une autre manière de poser les questions » (Bertrand et Guillemet, 1989). Revenons à notre événement qui, dans les faits, a été traité de la façon suivante. Le directeur général a communiqué l'information au directeur des services administratifs qui a enquêté sur la situation et a fait rapport. On a alors découvert que la réalité était fort différente de ce qui avait été initialement rapporté. Le problème d'eau était en fait un dégât d'eau qui n'avait causé aucun dommage important. Un autre problème était apparu quelques

semaines plus tard. Une colonie de fourmis mangeuses de bois avait envahi une partie du sous-sol et des mesures furent prises pour enrayer le problème. Que s'est-il donc passé par la suite ? L'information a été transmise au directeur des services professionnels et de réadaptation qui à son tour a fait l'analyse de la situation avec le chef de service. On découvre alors qu'il y a un cumul d'insatisfactions à l'égard des services administratifs et que les communications sont brouillées. C'est là que commence le vrai travail de correction.

Pour conclure cette partie, il est important de mentionner que l'approche systémique dans la gestion de L'Intégrale permet de résoudre et de comprendre plus en profondeur les problèmes et de trouver des solutions permanentes. Toutefois, un travail de supervision est essentiel pour maintenir des relations positives et constructives.



8. STRUCTURE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

Plusieurs rencontres vécues dans un climat de confiance ont été nécessaires pour atteindre une certaine cohérence dans l'application du modèle tout en favorisant l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle. Rappelons un petit exercice que nous nous plaisions à utiliser pour illustrer la difficulté normale de voir émerger une nouvelle culture dans notre regroupement. Il était demandé à chacun de mélanger deux boules de pâte à modeler de couleurs différentes représentant les deux établissements d'origine. Après quelques minutes des rayures de différentes couleurs apparaissaient sur la nouvelle boule. Plus la pâte était travaillée et plus les couleurs se mélangeaient, à tel point, qu'après un certain temps ; on avait peine à distinguer les couleurs initiales. Cet exercice illustre bien simplement la manière dont s'amalgament les cultures organisationnelles et l'émergence de la nouvelle culture et des nouvelles valeurs. De l'exercice de la pâte à modeler se dégage quelques constats. L'expérience nous a montré que **s'il est assez facile de fondre les structures, il est bien difficile de fondre des cultures**. La culture se définissant comme la personnalité de l'organisation, elle ne peut se transformer sans un travail de fond.

Le processus de développement d'une culture dépend en grande partie de l'intuition des leaders, car une culture représente une intégration cohérente et féconde d'une foule d'éléments qui permettent à une organisation de s'adapter à son environnement et d'y jouer un rôle efficace (Laliberté, 1994).

Dès lors, il nous est apparu plus judicieux d'introduire une nouvelle couleur organisationnelle en intégrant de nouvelles valeurs. Le réseau de

valeurs qui prédomine dans une organisation permet de tisser la toile de fond du modèle organisationnel et de jeter les bases d'équipes de gens responsables et autonomes.

La mission de l'organisation, ses valeurs, sa philosophie et ses croyances ont quelque chose d'unique. Elles communiquent aux membres ce qui les distingue des autres et les guident dans le développement de lignes de conduite et de pratiques cohérentes. Elles favorisent l'engagement, l'esprit de corps, la loyauté et la fierté; elles fournissent une direction claire et facilitent la réalisation des objectifs fixés (Laliberté, 1994).

Dans le tableau 5, sont présentés la mission et les objectifs tels que définis en 1994 et tels qu'on les retrouve en 1999 à la suite de quatre consultations générales menées auprès du personnel de L'Intégrale au fil des ans. Il est intéressant de constater que le libellé de la mission n'a pas vraiment changé, malgré les réflexions et les quelques propositions pour amender le texte. Toutefois, les objectifs généraux de l'organisation ont été passablement modifiés. La version de 1994 correspond davantage aux objectifs que l'on trouvait dans le livre vert *Un impératif humain et social* (MSSS, 1988) des orientations ministérielles de 1988. Les tendances du virage communautaire dans plusieurs secteurs de la société ont largement contribué à faire évoluer la nature des services à fournir à la clientèle. On constate donc que plusieurs objectifs ont été modifiés et que plusieurs ajouts ont été apportés au fil des ans. Les objectifs sont devenus plus précis et par conséquent plus fonctionnels. Cette tendance correspond davantage à une gestion moderne des ressources. La mission et les objectifs étant plus clairs et mieux compris, les gestionnaires peuvent plus facilement fixer leurs propres objectifs de travail pour soutenir leurs services.



TABLEAU 4
Sept paradigmes

1. La communauté comme principal déterminant de qualité de vie.
2. La transparence pour soutenir la participation.
3. Le partenariat : un élément incontournable pour soutenir l'action.
4. L'approche client comme point de départ du système de gestion.
5. Le dialogue à la base de la gestion quotidienne.
6. Une conception systémique de la gestion pour mieux comprendre la réalité.
7. Il est assez facile de fondre les structures, mais bien difficile de fondre les cultures.

TABLEAU 5
Mission et objectifs généraux

1994	Mission	1999
<p>Les Services de réadaptation L'Intégrale ont pour mission d'offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale de qualité à des personnes qui, en raison de leur déficience intellectuelle, requièrent de tels services, de même que des services d'accompagnement et d'appui à la communauté et à l'entourage de ces personnes.</p>	<p>Les Services de réadaptation L'Intégrale ont pour mission d'offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale de qualité à des personnes qui, en raison de leur déficience intellectuelle, requièrent de tels services, de même que des services d'accompagnement et d'appui à la communauté et à l'entourage de ces personnes.</p>	
1994	Objectifs	1999
<p>L'établissement actualise le mandat en poursuivant les objectifs généraux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'enfant dans sa famille ou sinon l'intégrer dans une ressource de type familial. • Assurer le soutien nécessaire aux parents et tuteurs pour conserver le milieu naturel de l'usager, qu'il soit enfant ou adulte. • Favoriser l'intégration ou le maintien de l'adulte dans le milieu résidentiel répondant le plus à ses besoins réels. • Développer l'autonomie de la personne. • Favoriser la participation de la personne à la vie communautaire. • Développer l'autonomie professionnelle de l'adulte et favoriser son intégration à un travail régulier; sinon maximiser son épanouissement par des activités valorisantes. 	<p>L'établissement actualise le mandat en poursuivant les objectifs généraux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desservir le plus rapidement possible la clientèle en attente de services. • Maintenir l'enfant et l'adolescent dans sa famille ou sinon l'intégrer dans un milieu de type familial. • Assurer le soutien nécessaire aux parents, à la fratrie, aux représentants légaux et au réseau social de la personne pour préserver le milieu naturel. • Favoriser l'intégration ou le maintien de l'adulte dans le milieu résidentiel répondant le plus à ses intérêts et à ses besoins réels. • Favoriser et développer l'indépendance et l'épanouissement de la personne. 	

-
- Soutenir la personne dans l'exercice et la sauvegarde de ses droits.
 - Intégrer socialement les personnes présentement en institution.
 - Soutenir la personne, sa famille et son entourage dans l'exercice de leurs compétences.
 - Maximiser le développement global de l'enfant de la naissance à cinq ans en lui procurant de la stimulation dans un environnement le plus intégré possible.
 - Développer l'autonomie professionnelle de l'adulte et favoriser son intégration à un emploi rémunéré; sinon maximiser son épanouissement par des activités valorisantes en considérant son âge et ses intérêts.
 - Soutenir la personne dans l'exercice et la sauvegarde de ses droits.
 - Contribuer, s'il y a lieu, à intégrer socialement les personnes ayant une déficience intellectuelle vivant en milieu institutionnel.
 - Favoriser le développement d'une vie sociale et affective harmonieuse en aidant la personne à consolider son réseau social.
 - Soutenir l'utilisateur ou son représentant dans ses démarches avec les transporteurs publics.
-

On n'insistera jamais assez sur un point important. La mission, le mandat et les objectifs généraux sont les fondations de l'organisation. Un grand nombre de problèmes organisationnels viennent d'une mission mal centrée, imprécise, trop générale ou trop restreinte, d'un mandat ambigu ou d'objectifs mal définis. L'organisation glisse insidieusement dans des difficultés structurelles et relationnelles. Il est possible d'échapper à ce piège.

CONCLUSION

Prendre le recul nécessaire pour décrire un modèle de gestion dans ses grandes lignes a demandé aux auteurs de faire des choix pour dégager l'essentiel. L'environnement s'avère un facteur fondamental de la qualité de la vie et de la possibilité de se développer harmonieusement. L'engagement des hommes et des femmes dans un projet, qui est déterminant pour apporter couleur et profondeur, permet de donner une mesure au projet. La responsabilité des gestionnaires devient d'autant plus grande que l'on veut en garantir le succès. La constance et la rigueur doivent être valorisées. La dimension politique de l'organisation n'a pas été traitée et commanderait à elle seule une étude particulière pour mieux comprendre l'évolution du modèle. Signalons à cet effet que tout le travail lié aux relations avec les syndicats, avec les autorités des régions régionales, et celui des relations avec les médias et avec la population ne sont que quelques éléments déterminants dans l'équilibre de l'organisation et qu'ils doivent être gérés avec attention.

Tout le modèle repose sur une vision de la personne et des liens que les individus entretiennent les uns par rapport aux autres. Dans une organisation de services publics la notion de l'approche client, qui consiste à se mettre au service de l'utilisateur, constitue l'attitude clé pour intervenir avec ART et TACT. Sans une croyance ferme dans les individus et dans leur capacité à s'améliorer, rien du projet de L'Intégrale n'aurait le sens et la portée qu'il a aujourd'hui.

De quoi sera fait demain ? Le défi majeur à venir est lié au maintien et à l'évolution du modèle. S'inscrire dans un changement perpétuel tout en préservant les valeurs qui ont permis d'atteindre les résultats que l'on connaît repose en vérité sur les décideurs et sur les gestionnaires de l'organisation. Un paradoxe avec lequel nous devons composer est la structure politique des organisations. Ainsi, la réalité politique du réseau public menace constamment l'équilibre d'une organisation qui a la prétention réelle de se mettre au service de la personne. De plus, les intérêts personnels et les jeux de pouvoir des acteurs internes et externes peuvent se révéler une menace pour l'équilibre des valeurs organisationnelles. Le mode d'élection des conseils d'administration n'est qu'un des exemples pouvant illustrer ce paradoxe. La structure budgétaire des organisations constitue aussi un élé-

ment qui fragilise l'équilibre d'un système ouvert et commande une vigilance de tous les instants de la part des décideurs et des gestionnaires. Un exercice en profondeur sera nécessaire pour mieux comprendre et corriger les erreurs. Est-ce que l'on ferait tout de la même manière? Quels sont les défauts du système? Il faut toujours tout remettre sur le métier et s'interroger sur ce que l'on fait et la manière de le faire. Nous constatons aussi d'emblée que l'arrimage des services administratifs à un modèle ouvert constitue un frein notable à l'évolution du modèle. Le caractère logique et cartésien de l'administration traditionnelle s'oppose à un modèle centré.

Si la vision de l'organisation que l'on développe et que l'on définit continuellement demeure fondamentale, le mode de gestion adopté est essentiel pour donner un sens à cette vision.

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire s'adresse aux gestionnaires désireux de préciser leur vision de l'organisation qu'ils dirigent.

La mission	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
• Votre organisation définit-elle clairement sa mission et son mandat ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La mission est-elle publiée dans un document officiel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que tous les employés de l'organisation connaissent la mission ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Quand la mission de votre organisation a-t-elle été révisée ?	Date : _____	
• Le personnel participe-t-il à cette révision ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Quelles sont les valeurs véhiculées par la direction ?	Valeurs : _____	

• Est-ce que vos partenaires sociaux (CLSC, associations de parents, groupes communautaires, etc.) connaissent la mission de votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que le personnel (cadres, professionnels, intervenants directs) adhère à la mission de l'organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Les objectifs		
• Votre organisation définit-elle clairement des objectifs généraux ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les objectifs sont-ils publiés dans un document officiel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que tous les employés de l'organisation connaissent les objectifs généraux ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ont-ils participé à leur définition ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que vos partenaires sociaux (CLSC, associations de parents, groupes communautaires, etc.) connaissent les objectifs de votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que le personnel (cadres, professionnels, intervenants directs) adhère et travaille à la poursuite des objectifs de l'organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Le modèle de gestion		
• La direction de votre organisation s'est-elle donné un modèle de gestion ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Si oui, le modèle est-il connu de tous les membres du personnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | <i>Oui</i> | <i>Non</i> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Est-il publié dans un document officiel ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que toutes les valeurs qu'il véhicule sont partagées par les cadres de l'organisation ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

La communication

- Quels sont les principaux véhicules de communication dans votre organisation ? (Cochez)

téléphone	<input type="checkbox"/>	courrier électronique	<input type="checkbox"/>
courrier interne	<input type="checkbox"/>	réunion d'équipe	<input type="checkbox"/>
téléphone cellulaire	<input type="checkbox"/>	journal interne	<input type="checkbox"/>
télécopieur	<input type="checkbox"/>	intranet	<input type="checkbox"/>
- Ces moyens de communication sont-ils utilisés fréquemment ?
- Avez-vous une politique de communication écrite ?
- Si oui, est-elle connue des employés ?
- Quels sont les mécanismes de rétroaction en place pour suivre l'évolution de vos projets ?

Mécanismes : _____

Code d'éthique

- Votre organisation s'est-elle dotée d'un code d'éthique ?
- Est-ce que les employés ont participé à son élaboration ?
- Est-ce que les clients ont participé à son élaboration ?
- Le code d'éthique est-il publié et connu des membres de votre organisation ?
- Avez-vous un moyen d'en assurer la promotion ?
- Pouvez-vous nommer trois valeurs que le code d'éthique véhicule ?
- Avez-vous défini les paramètres de votre éthique personnelle ?
- Votre organisation s'est-elle dotée d'un comité d'éthique ?

Valeurs : _____

Projet organisationnel (planification stratégique)

- Votre organisation s'est-elle donné un grand projet collectif ?
- À quand remonte son élaboration ?
- Est-ce que les employés ont été consultés ou ont participé à son élaboration ?

Date : _____

- | | <i>Oui</i> | <i>Non</i> |
|--|--------------------------------------|--------------------------|
| • Si vous avez un grand projet, est-il publié et les employés en ont-ils pris connaissance ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que vous vous sentez partie prenante du projet de votre organisation ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Quels sont les mécanismes en place pour évaluer sa progression ? | Mécanismes : _____

_____ | |
| • Concourt-il à la réalisation de la mission ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Équipe de travail

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Vous considérez-vous comme faisant partie d'une équipe de travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Avez-vous une équipe de gestion cohésive ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ce sentiment est-il partagé par vos collègues ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vous sentez-vous responsable dans vos tâches de travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Considérez-vous que l'on vous fait confiance dans votre travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Jouissez-vous de toute l'autonomie nécessaire pour exécuter votre travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Faites-vous confiance à vos employés dans l'exécution de leur travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que vous supervisez vos employés fréquemment ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que vos employés se réalisent dans leur travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Avez-vous un système de reconnaissance pour encourager les bons coups ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Autres questions fondamentales

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Aimez-vous votre travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vous estimez-vous compétent dans votre travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Avez-vous de la crédibilité aux yeux de vos employés ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Quand avez-vous participé à une formation de mise à jour dans votre champ d'expertise ? | Date : _____ | |
| • Qui sont vos alliés dans l'organisation ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Considérez-vous que votre organisation est à l'avant-garde ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vous réalisez-vous dans votre travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

RÉFÉRENCES

- AMIGUET, O. et C. JULIER (1998). *L'intervention systémique dans le travail social: repères épistémologiques, éthiques et méthodologiques*, Genève, Éditions IES & ESP.
- BERTRAND, Y. et P. GUILLEMET (1989). *Les organisations, une approche systémique*, Montréal, Agence d'ARC inc.
- LALIBERTÉ, J. (1994). *Deux approches pour diriger les organisations – La tête et le cœur. Une comparaison entre les gestionnaires et les leaders*, Montréal, Éditions Nouvelles.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1988). *L'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle: Un impératif humain et social. Orientations et guide d'action*, Québec, Gouvernement du Québec.
- QUIGLEY, P. et P. BELL (1993). « Chap. 1. Leadership is a relationship », dans *Credibility*, San Francisco, Jossey-Bass.
- ROSNEY, J. de (1975). *Le Macroscopie, vers une vision globale*, Paris, Éditions du Seuil.
- TRACY, D. (1990). *La pyramide du pouvoir*, Paris, InterÉditions.

CHAPITRE

8

***Équipes
semi-autonomes
en milieu
multiculturel
L'expérience de l'équipe
du territoire de Montréal-Nord***

Louis-Marie Marsan

Louis-Marie Marsan, titulaire d'une maîtrise en administration publique, d'une maîtrise en criminologie ainsi que d'un diplôme d'études spécialisées en administration sociale, est chef de service, responsable de l'équipe d'intervention en déficience intellectuelle du territoire de Montréal-Nord.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	193
1. DANS UN MILIEU URBAIN MULTICULTUREL	193
2. DE L'ENFANCE AU TROISIÈME ÂGE.....	195
3. STRUCTURE DE SERVICE ET MODÈLE DE GESTION DU TERRITOIRE DE MONTRÉAL-NORD	197
4. RÔLES ET FONCTIONS DES CHEFS DE SERVICE.....	199
4.1. Supervision individuelle.....	204
4.2. Supervision de groupe	204
5. INTERVENANTS ET ÉQUIPES DE TERRITOIRE AUTONOMES SUR LE PLAN CLINIQUE	206
6. GRANDES ÉTAPES DU PROCESSUS D'IMPLANTATION D'ÉQUIPES PAR TERRITOIRE.....	209
7. INFORMATION FLUIDE.....	211
8. CONSULTATION DU PERSONNEL : UN ÉLÉMENT IMPORTANT DE LA GESTION	212
9. BALISES ANIMÉES AU QUOTIDIEN POUR LES GESTIONNAIRES.....	213
10. RECONNAISSANCE	214
11. AVANTAGES ET LIMITES DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE SEMI-AUTONOME DE TRAVAIL	215
12. PROCHAINS DÉFIS	217
QUESTIONNAIRE.....	218
RÉFÉRENCES	219

INTRODUCTION

Ce chapitre rapporte l'expérience de l'équipe du territoire de Montréal-Nord des Services de réadaptation L'Intégrale. À la suite d'une description du territoire et de sa population, nous analysons l'organisation des services et les conditions essentielles à l'implantation d'un modèle d'équipe de travail semi-autonome. Nous choisissons d'approfondir plus particulièrement les rôles du personnel d'encadrement, de même que les rôles et responsabilités des intervenants, dimensions importantes pour comprendre l'actualisation au quotidien des valeurs, de l'éthique et de la mission de l'organisation. Après une brève description de l'implantation de l'équipe du territoire de Montréal-Nord et de la nécessité de reconnaître le travail des intervenants, nous aborderons des pistes de réflexion en ce qui regarde les avantages et les limites de cette expérience.

1. DANS UN MILIEU URBAIN MULTICULTUREL

Les Services de réadaptation L'Intégrale offrent des services de réadaptation à des personnes ayant une déficience intellectuelle qui résident dans le nord de l'île de Montréal. Le territoire desservi par cette organisation englobe la ville de Saint-Laurent, les quartiers Ahuntsic, Bordeaux-Cartierville et Saint-Michel de Montréal et Montréal-Nord.

Sur les 21 kilomètres carrés de Montréal-Nord, aménagés à 98 % du territoire de la ville, vivent 86 641 personnes, dont 9 645 possèdent leur propriété sur un grand total de 35 120 logements. Montréal-Nord est la sixième ville la plus peuplée au Québec. Elle compte 2000 établissements commerciaux et industriels¹. L'aspect multiculturel est une composante importante de cet environnement urbain. En 1996, il y avait à Montréal-Nord 18 410 immigrants (23 %) et 1 140 résidents non permanents (1,4 %)².

1. Gouvernement du Québec (1996), p. 18.

2. Statistiques et Santé, CLSC Montréal-Nord, portrait santé public.

TABLEAU 1
Lieux de naissance des immigrants

Lieux de naissance	Pourcentage
Italie	30,6
Haïti	29,9
Liban	5,8
Autres lieux de naissance (25 lieux différents)	48,9

TABLEAU 2
Personnes ayant déclaré une langue seconde

Langues parlées (unique)	Nombre	Pourcentage
Français	56 915	75,2
Anglais	5 800	7,7
Italien	5 390	7,1
Langues créoles	2 105	2,8
Espagnol	1 800	2,4
Arabe	1 635	2,2
Autres langues (22 langues différentes)	1 980	2,6
Réponses uniques	75 725	100

Les différentes ethnies, valeurs et coutumes représentées sur ce territoire font en sorte que le personnel doit acquérir des habiletés et des aptitudes de travail spécifiques dans un contexte multiculturel. Cet aspect complexifie la tâche des intervenants, car ces derniers doivent s'adapter à différentes valeurs, coutumes, réalités sociales et économiques. Il faut développer, pour chaque usager et sa famille, une stratégie d'intervention appropriée afin de poursuivre l'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle à titre de citoyens à part entière, citoyens de droits et de besoins.

Les interventions doivent tenir compte des contextes familiaux où la religion, la culture et l'histoire sont multiples. Ainsi, il faut innover pour intervenir auprès d'une famille qui refuse de faire soigner un enfant à cause d'un « mauvais sort ». L'intervenant doit s'associer avec un « prêtre » ou un « sorcier », reconnu par la famille, afin d'agir efficacement

auprès des parents et de l'enfant. L'équipe d'intervenants rencontre également des familles qui refusent l'intervention de personnes de sexe féminin. Nous devons nous adapter à cette réalité afin d'éviter que ces familles mettent fin au service. Le personnel doit aussi travailler avec des familles qui ont connu la guerre, la violence physique et morale et qui perçoivent négativement le « représentant de l'État ».

Il est intéressant de noter que le territoire desservi a les mêmes limites territoriales des municipalités, des CSLC et des Services de réadaptation L'Intégrale. Par ce découpage, les prestataires de services répondent aux besoins de la communauté. Cette concordance des limites de CLSC et des administrations municipales facilite les communications, l'implication et la maximisation des ressources communautaires. Il est ainsi plus facile de mobiliser les différents partenaires, de développer une confiance mutuelle, de se concerter et d'identifier des personnes auxquelles les citoyens et les intervenants peuvent faire appel.

Un peu plus de 65 % des usagers habitent dans les limites du territoire. Cette proportion va en s'accroissant, puisque toutes les nouvelles demandes de service provenant d'une personne ayant une déficience intellectuelle dans les limites de Montréal-Nord trouveront réponse auprès de cette équipe.

2. DE L'ENFANCE AU TROISIÈME ÂGE

Les usagers sont des personnes présentant une déficience intellectuelle avec ou sans handicap physique ou déficience associée, de l'âge de 5 ans jusqu'au troisième âge. Les services offerts sont de type: résidentiel (ressources de type familial, ressources intermédiaires contractuelles, résidence pour personnes avec des troubles graves du comportement), socioprofessionnel (stage de groupe, stage individuel, support à l'emploi) et soutien à la personne et à son réseau. Les enfants de la naissance à 5 ans, avec un retard de développement et demeurant à Montréal-Nord, reçoivent des services de stimulation précoce d'une équipe régionale des Services de réadaptation L'Intégrale. La même situation s'applique aux usagers qui ont besoin de services de type « centre de jour ». L'absence d'un nombre suffisant d'usagers explique cette situation.

Pour l'équipe de réadaptation du territoire de Montréal-Nord, il est important de maintenir les liens significatifs d'une personne et nous sommes convaincus que les besoins d'une personne ayant une déficience intellectuelle ne se limitent pas à un territoire. Il faut maintenir et accroître les liens significatifs et le réseau social des usagers. Pour cette raison, nous privilégions la stabilité et la continuité auprès de ces derniers. Les interventions se poursuivront donc même si l'usager ne réside pas sur le territoire de Montréal-Nord. De plus, en milieu urbain, il est presque utopique de croire qu'une équipe territoriale

répondra, sur son territoire, aux besoins de tous les usagers. Le tissu urbain, l'organisation du transport public, la mobilité des entreprises exercent une force centripète.

Depuis près de deux ans, l'organisation des services par territoire vise l'élimination de la liste d'attente et une réponse personnalisée en fonction de la demande d'une personne vivant avec un déficit intellectuel et résidant à Montréal-Nord. Le personnel travaille avec des partenaires à informer la population sur la situation des personnes présentant une déficience intellectuelle et adapte constamment les services aux besoins de la population du territoire.

La nature des services offerts à la population se regroupe en trois grandes familles.

TABLEAU 3
Services socioprofessionnels

Service	Nombre d'usagers	Nombre d'adresses
Stage de groupe	77	7
Stage individuel	31	29
Maintien à l'emploi	5	5

- a) En ce qui concerne les services socioprofessionnels, les réalités du marché du travail font en sorte que la majorité des stages et des emplois s'offrent à l'extérieur des limites de Montréal-Nord.
- b) Les services de type résidentiel regroupent les ressources de type familial, les ressources intermédiaires contractuelles et les résidences pour personnes présentant des difficultés graves d'ordre comportemental.

TABLEAU 4
Services de type résidentiel

Service	Nombre d'usagers	Nombre d'adresses
Ressources de type familial	61	28
Ressources intermédiaires contractuelles	13	4
Résidence pour personnes ayant des difficultés graves d'ordre comportemental	4	1

- c) Enfin, les services de soutien à la personne et à son réseau se traduisent par de l'aide éducative à domicile, par le suivi en appartements supervisés et par de l'intervention en famille naturelle.

TABLEAU 5
Services de soutien à la personne et à son réseau

Service	Nombre d'utilisateurs	Nombre d'adresses
Aide éducative à domicile	31	31
Suivi en appartements supervisés	5	4
Intervention en ressource de type familial et en famille d'accueil	64	31

3. STRUCTURE DE SERVICE ET MODÈLE DE GESTION DU TERRITOIRE DE MONTRÉAL-NORD

L'équipe du territoire de Montréal-Nord est composée de 3 chefs de service et de 38 employés équivalents temps complet (ETC) représentés par trois syndicats. Le chef de service, responsable du territoire, tout en assumant les tâches d'un chef de service auprès d'une équipe d'intervenants, assure la mise en place d'un modèle de gestion favorisant une équipe de territoire semi-autonome de travail. Le but ultime de ce modèle de gestion est de responsabiliser le personnel du territoire. En raison du nombre d'employés à superviser et afin d'assurer un suivi clinique de qualité auprès des usagers, ce chef est secondé par deux chefs de service adjoints.

Le tableau 6 indique la répartition du personnel par équipes, le nombre d'employés et les titres d'emploi.

Cette structure assure la gestion administrative du personnel. Cependant, elle n'explique pas la dynamique et le dynamisme d'une équipe semi-autonome et responsabilisée.

Une équipe semi-autonome et responsabilisée développe des processus et des pratiques de travail qui correspondent à sa mission, à ses objectifs et aux besoins des usagers. À titre d'exemple, il est fréquent que le personnel d'une équipe du territoire de Montréal-Nord travaille dans une autre équipe avec un autre superviseur pour la durée d'un mandat précis. Ce modèle est centré sur l'utilisateur et ses besoins. Le souci de continuité des services revient au chef de service et du personnel du programme concerné, qui désigne un intervenant en fonction des besoins et capacités de l'utilisateur. C'est donc dire que ce modèle repose sur le dynamisme du chef de service, responsable du territoire et de ses adjoints.

TABLEAU 6
Personnel

Chef de service de réadaptation responsable du territoire	Chef de service de réadaptation adjoint	Chef de service de réadaptation adjoint
Équipe Henri-Bourassa	Équipe Léger	Équipe Perras
Socioprofessionnel 1 agent d'intégration 2 éducateurs 1 instructeur-expéditeur	Socioprofessionnel 1 agent d'intégration 2 éducateurs 1 instructeur-expéditeur	Socioprofessionnel agent d'intégration éducateurs
SOUTIEN À LA PERSONNE ET À SON RÉSEAU éducateurs préposés aux bénéficiaires	SOUTIEN À LA PERSONNE ET À SON RÉSEAU 4 éducateurs 2 préposés aux bénéficiaires	SOUTIEN À LA PERSONNE ET À SON RÉSEAU 1 éducateur
Administratif 2 secrétaires		Résidence personnes ayant des difficultés graves d'ordre comportemental éducateur de référence éducateurs préposés aux bénéficiaires 3,5 préposés de nuit
12 employés ETC	10 employés ETC	16 employés ETC

Une équipe semi-autonome et responsabilisée poursuit un but et tous les membres de l'équipe sont, d'une manière ou d'une autre, en relation les uns avec les autres.

Pour réussir un travail d'équipe, il faut prendre en compte deux éléments, le contenu et le processus. Le contenu est le sujet sur lequel l'équipe applique ses efforts. Il est constitué de l'ensemble des connaissances, des techniques, de l'information et de la perception interne que l'équipe utilise pour parvenir à des résultats. Le processus est la façon dont les équipes vont utiliser le contenu – la dynamique qui naît de l'établissement des critères de performance, du partage des responsabilités, de la fixation des buts, de la division des efforts, des interactions et de l'analyse des actions de l'équipe. Bien qu'il soit possible d'améliorer le contenu, c'est dans le processus que résident les plus grandes possibilités d'amélioration³.

3. R. Blake, J.S. Mouton et R. Allen (1998), *Culture d'équipe*, p. 28.

La modification et l'adaptation des processus sont des activités quotidiennes dictées par les besoins individuels des usagers et par les événements. Cette capacité d'adaptation demande une cohésion d'équipe, une souplesse et une confiance mutuelle entre les intervenants et les gestionnaires.

« Faire davantage avec moins de ressources » est une réalité bien actuelle dans le réseau de la santé et des services sociaux. Pour « faire plus avec moins », il faut modifier nos pratiques et gérer différemment nos ressources humaines. L'orientation des Services de réadaptation L'Intégrale a été de responsabiliser davantage les gestionnaires de premier niveau et le personnel en contact direct avec les usagers. Mais une équipe semi-autonome et responsabilisée ne s'improvise pas de l'expérience. Nous relevons dix conditions de base pour assurer un suivi à l'implantation :

- Voir ses clients comme la première source de motivation.
- Poursuivre des objectifs clairs et stimulants.
- Avoir des gestionnaires leaders qui assument le rôle de chef d'orchestre.
- Instaurer des mécanismes de liaison qui assurent une communication transparente et multidirectionnelle.
- Faire en sorte que des gestionnaires de tous les niveaux reconnaissent les capacités du personnel et misent sur la participation et sur le respect mutuel.
- Responsabiliser l'intervenant envers ses clients et son organisation.
- Permettre des temps d'échange professionnel afin d'assurer la communication et le partage de vécus et d'expériences.
- Favoriser l'émergence de l'intelligence collective.
- Rechercher des idées nouvelles et des pistes d'amélioration.
- Encourager l'autocritique afin d'améliorer les processus et la cohésion d'équipe.

4. RÔLES ET FONCTIONS DES CHEFS DE SERVICE

La mise en place d'une équipe semi-autonome de travail composée de 3 cadres et de 38 employés ETC nécessite du temps et une modification importante des pratiques de gestion. Première étape pour les chefs de service : mettre en veilleuse les paradigmes liés au contrôle, pour les remplacer par des concepts et une pratique axée sur la gestion participative. Le tableau ci-dessous indique quelques différences entre les paradigmes d'administrateurs et de gestionnaires d'équipes semi-autonomes de travail.

TABLEAU 7
Mobiliser son équipe

MANAGEMENT		
Éléments	Administrateur d'une équipe	Gestionnaire d'une équipe semi-autonome
Processus de prise de décision	Fonde ses décisions sur les politiques et les procédures définies.	Ajuste ses décisions selon les circonstances.
Efficience et efficacité	Vérifie chaque détail en profondeur.	Fait les bonnes choses.
Les politiques	Utilise les politiques de façon déterminante dans le quotidien. S'en écarter constitue un événement exceptionnel et un cas de force majeure.	Pense que les politiques constituent de simples guides à la plupart des actions.
La gestion du personnel	Met l'accent sur le contrôle et l'utilisation du temps de travail de chacun.	Gère et influence par l'exemple.
L'autorité	Met l'accent sur l'autorité et le pouvoir formel.	Délègue de façon maximale et contrôle de façon minimale.
Le contrôle	Utilise le contrôle de façon constante de manière à protéger ses arrières.	Contrôle de façon minimale, juste ce qu'il faut pour rester maître de la situation.
Les initiatives des employés	Favorise peu les initiatives des employés : il encourage le respect des politiques.	Incite fortement le personnel à prendre des initiatives et à expérimenter.
La communication	Communique de haut en bas et à l'interne seulement.	Fait la promotion et facilite la communication dans les deux sens ainsi que les communications externes.

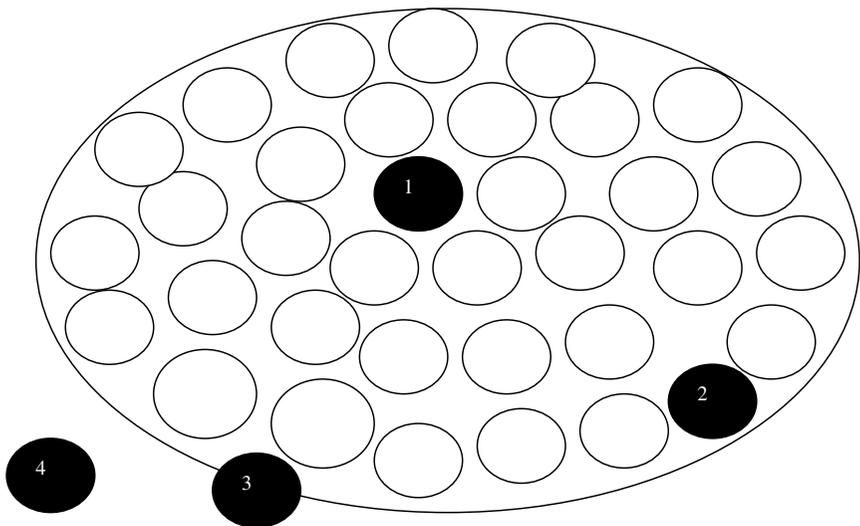
Source : Le Groupe CFC, p. 48 à 61.

Le gestionnaire d'une équipe de travail semi-autonome, tout en assurant la gestion de son service, doit favoriser le développement personnel de ses employés, établir un climat favorisant les relations « gagnant-gagnant » et donner un véritable sens aux actions du quotidien. Pour ce faire, le gestionnaire doit acquérir un fort sentiment de sécurité personnelle, être capable de composer constamment avec un ensemble de variables complexes, être ouvert et transparent.

Pour le gestionnaire, l'utilisation d'un modèle théorique facilite la gestion d'une équipe semi-autonome de travail. L'adaptation du modèle de Letize et Donovan (1990)⁴ correspond au cheminement de l'équipe du territoire de Montréal-Nord.

FIGURE 1 Rôles du gestionnaire

PASSAGE DES RESPONSABILITÉS ET DES DÉCISIONS À L'ÉQUIPE
Un processus graduel et adapté en fonction des employés ou des équipes de travail



RÔLES DU GESTIONNAIRE

1. Leader, formateur, expert
2. Facilitateur, *coach*
3. Audit, tampon, conciliateur
4. Ressource, consultant

4. IRSST (1998), *Bilan des connaissances*, p. 36.

Cette adaptation du modèle indique que le gestionnaire doit faire face à plusieurs types de situations et qu'il doit ajuster sa gestion en fonction des situations et du personnel avec qui il interagit. Que ce soit en rencontre individuelle ou de groupe, le gestionnaire doit s'adapter et adapter le style de gestion qui correspond au moment. La mise sur pied d'une équipe ne varie pas nécessairement avec le développement des individus qui la composent et le gestionnaire doit constamment s'adapter pour adopter les bonnes attitudes, le bon rôle au bon moment, et cela avec chacun des employés.

Dans l'exemple du territoire de Montréal-Nord, le chef de service responsable du territoire assure plus d'un rôle à la fois. En fonction des événements quotidiens et des caractéristiques des membres de l'équipe, il est appelé à jouer l'un ou l'autre des rôles, avec une intensité différente.

Au début de la formation de l'équipe, soit en janvier 1997, le chef d'équipe a joué surtout le rôle de *leader*, de *formateur* et d'*expert*. Aussi, il se préoccupait beaucoup de la formation de l'équipe et des dossiers. Tout en poursuivant la consolidation de l'équipe, les rôles du gestionnaire ont évolué vers une gestion de *facilitateur* et de « *coach* ». L'expérience nous indique que, lorsque le personnel est intégré à l'équipe du territoire et qu'il adhère au modèle de gestion, plusieurs employés cheminent rapidement et acquièrent des habiletés et des attitudes nouvelles.

Dans certaines circonstances, le chef de territoire joue également un rôle de *tampon*. Le gestionnaire supervise l'application du processus clinique, des procédures et il s'assure que les services supports de l'organisation facilitent la tâche du personnel. Il intervient auprès de différents partenaires communautaires afin d'introduire ou de protéger l'équipe du territoire. À la suite de l'expérience des deux dernières années, nous utilisons le terme *conciliateur* plutôt que celui de *tampon*.

Enfin, avec quelques employés, le chef d'équipe joue un rôle de *ressource* et de *consultant*. Le gestionnaire conseille et soutient des employés dans la clarification de leurs objectifs et de leur potentiel. Ce modèle demande au gestionnaire de la confiance en soi, une souplesse et une capacité lui permettant de s'adapter au développement de l'équipe et de favoriser l'acquisition de l'autonomie par le personnel.

En cours de processus, le personnel, tant cadre que syndiqué, peut saisir différentes occasions et quitter l'unité de travail. Le gestionnaire responsable du projet d'implantation doit être conscient que ces départs entraînent des répercussions au sein du personnel et nécessitent des ajustements. Cependant, cette expérience nous porte à croire que ces départs sont une opportunité de renouvellement des structures de l'équipe et de sa dynamique.

Il est important de consacrer temps et énergie à la mise en place d'un modèle de gestion favorisant la responsabilisation du personnel. L'atteinte des objectifs du *virage communautaire*, l'actualisation de

L'approche écosystémique, le contexte économique qui demande de « faire davantage avec moins de ressources » trouvent réponse dans la mise en place d'équipes de travail semi-autonomes qui sont en mesure de définir les besoins des usagers, d'y répondre de manière personnalisée et d'innover.

Le chef de service responsable du territoire relève du coordonnateur des services de réadaptation. En tant que gestionnaire, il assure la cohésion du modèle de gestion et suscite la participation. En collégialité avec le chef de territoire, les membres participent activement à l'implantation du modèle de gestion dans le territoire.

La philosophie du chef de service se résume ainsi :

- Croire que le personnel est l'entité principale de l'organisation.
- Maintenir un climat de confiance.
- Assurer des communications franches et sincères basées sur la compréhension mutuelle des parties.
- Favoriser la consultation et la participation du personnel.
- Encourager la responsabilisation et le développement des compétences nouvelles, techniques et administratives du personnel.
- Valoriser le personnel.
- Être équitable envers l'ensemble des membres du personnel.
- Exiger un travail bien fait comme garantie d'excellence.
- Encourager fortement le développement d'initiatives pour améliorer la qualité de vie au travail.
- Mettre en place des conditions pour faire grandir les autres tout en grandissant soi-même.

Afin d'orienter le travail des gestionnaires et du personnel, des phrases-clés sont utilisées régulièrement par le chef de service responsable du territoire afin de donner un sens au travail :

- « S'associer pour défier l'avenir. »
- « L'utilisateur au cœur de nos interventions. »
- « Un usager, une adresse. »
- « La transparence en tout temps. »

Pour actualiser cette philosophie de gestion et assurer une meilleure cohésion entre eux, les chefs de service du territoire participent à des rencontres de coordination hebdomadaires du territoire de Montréal-Nord.

La définition des tâches du chef de service responsable du territoire précise qu'il planifie, organise, coordonne, contrôle et évalue les activités relatives au processus clinique dans le but d'assurer la réadaptation et

l'intégration sociale et communautaire des usagers de son territoire. Mais afin de réaliser cet énoncé dans une perspective de « faire davantage avec moins de ressources », il est primordial de mettre en place les conditions nécessaires pour que le personnel développe des attitudes de travail axées sur la complémentarité et le partenariat. La gestion devient l'art de mettre en place les conditions nécessaires pour favoriser l'accroissement et l'autonomie du personnel. C'est en grande partie ce qui permet d'assurer une mobilisation des personnes.

4.1. Supervision individuelle

La supervision individuelle est une condition essentielle au processus d'implantation : le chef de service responsable du territoire croit aux vertus du modèle de gestion qui favorise les relations « gagnant-gagnant », en parle, les applique et devient un ambassadeur du modèle. Le personnel l'observe, compare ses idées, s'adapte aux changements proposés et devient également agent multiplicateur.

La supervision professionnelle est aussi un outil de cohésion et de développement. C'est un temps privilégié à l'intérieur duquel les employés (cadres ou syndiqués) se fixent des objectifs répondant à leurs intérêts et à leurs préoccupations personnelles. Ils rencontrent individuellement leur supérieur immédiat, et ce, deux fois par mois. Le superviseur conseille, valorise et identifie des pistes de réflexion avec la personne rencontrée. La supervision professionnelle apparaît donc comme un moyen de s'assurer :

- de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services dispensés ;
- que le rythme d'évolution de la clientèle et des membres du personnel est respecté ;
- que le recours aux ressources humaines se fait dans la considération et le respect de leurs forces et de leurs limites ;
- de la participation et de la motivation des ressources humaines à valoriser le développement des compétences de tout le personnel de l'organisation⁵.

4.2. Supervision de groupe

La supervision de groupe est également utilisée. À l'intérieur d'un groupe d'échanges professionnels, tous les éducateurs du programme « Soutien à la Personne, Soutien à son Réseau » (SPSR) se rencontrent et discutent de

5. *Plan d'organisation 1996*, p. 57.

leur vécu professionnel. Ces rencontres, animées par le chef de service responsable du territoire, ont lieu deux fois par mois pour un total de six heures de discussion.

TABLEAU 8 **Rencontres**

Types de rencontres – Territoire de Montréal-Nord
Rencontre de coordination du territoire (pour le personnel d'encadrement)
Rencontre du conseil du territoire (12 intervenants de tous les programmes)
Rencontre du territoire (personnel de tous les programmes)
Rencontre d'échange professionnel pour le personnel du programme SPSR (supervision de groupe)
Rencontre d'échange professionnel pour le personnel du programme socio-professionnel (supervision de groupe)
Rencontre d'équipe pour les intervenants du programme pour personnes présentant des difficultés d'ordre comportemental (information et supervision de groupe)
Rencontre individuelle de supervision (pour tous les programmes)

Au rythme d'une demi-journée ou d'une journée par mois, l'ensemble des intervenants du socioprofessionnel rencontrent les trois chefs de service, accompagnés, si nécessaire, de personnes-ressources. Les objectifs des rencontres sont de communiquer de l'information et de discuter du vécu du territoire et de l'organisation. C'est dans le cadre de ces rencontres que sont expliqués le modèle de gestion et les attentes des gestionnaires.

Un comité, constitué des chefs de service et de neuf intervenants volontaires ou choisis par leurs collègues, se réunit six fois par année ou au besoin et participe activement au processus d'agrément de l'organisation. Il s'inscrit ainsi dans une démarche de gestion participative et d'amélioration continue de la qualité.

Afin d'assurer la cohésion avec l'ensemble de l'organisation, le chef de service responsable du territoire participe, une fois par semaine, à la rencontre du comité de coordination des services de réadaptation. Sous la responsabilité du coordonnateur des ces services et des quatre autres chefs de service responsables de territoire, ce comité s'assure de l'harmonisation des pratiques de gestion nécessaires à la coordination de l'ensemble des services qu'offrent les Services de réadaptation L'Intégrale.

5. INTERVENANTS ET ÉQUIPES DE TERRITOIRE AUTONOMES SUR LE PLAN CLINIQUE

L'équipe du territoire de Montréal-Nord est autonome sur le plan clinique « lorsque cette dernière œuvre à la réalisation de la mission en partageant une communauté de valeurs et en déployant les énergies nécessaires pour mettre en œuvre une très grande variété de moyens pour satisfaire les besoins de la clientèle⁶ ».

Une des tâches importantes du chef de service est de superviser le personnel individuellement ou en groupe dans le but de responsabiliser les intervenants. Ce chef incite fortement le personnel à prendre des initiatives et à expérimenter. La connaissance de la mission, son actualisation au quotidien et des références fréquentes aux mandats et aux objectifs sont des éléments qui permettent à tout le personnel d'innover en fonction de l'utilisateur.

Pour qu'ils rendent des services de qualité, le travail des intervenants doit avoir un sens. À l'exception des intervenants de la résidence pour personnes présentant des difficultés graves d'ordre comportemental, chaque éducateur est le seul responsable du suivi clinique d'un groupe d'utilisateurs. L'éducateur est autonome sur le plan du service auprès des usagers sous sa responsabilité. Afin de le responsabiliser, le personnel éducateur doit définir les besoins, les objectifs de réadaptation, les moyens et il doit assurer le suivi de ces objectifs et de ces recommandations. La supervision professionnelle prend ici toute son importance, car c'est dans le cadre de ces rencontres que l'éducateur valide ses perceptions, objectifs et plans de travail.

Il arrive régulièrement qu'un même usager reçoit des services de deux intervenants issus de programmes différents. Dans cette situation, l'éducateur au SPSR et l'éducateur au socioprofessionnel travaillent conjointement sous la supervision du même chef de service. Cette prise en charge de l'utilisateur par un chef de service, un éducateur SPSR et un éducateur socioprofessionnel favorise les communications avec les parents ou le représentant, le travail d'équipe et la compréhension des besoins de l'utilisateur et assure une réponse adaptée aux besoins de celui-ci.

Les éducateurs sont autonomes en ce qui regarde l'organisation de leur travail, les objectifs qu'ils visent en priorité et les critères d'évaluation qu'ils déterminent. L'approche écosystémique et la mission de l'organisation sont des balises essentielles pour les guider. L'éducateur ne peut faire abstraction de son équipe de travail puisque, lors des rencontres d'équipe, il valide ses pratiques professionnelles. Le travail d'équipe prend un sens lorsque les éducateurs se réunissent pour partager leur

6. *Plan d'organisation*, p. 11.

vécu, leurs difficultés et leurs succès. Les rencontres de territoires et celles par programme sont des moments privilégiés pour échanger sur un thème, une stratégie ou une approche.

TABLEAU 9
Implication du personnel

IMPLICATION DU PERSONNEL POUR RÉSOUDRE UN PROBLÈME

- Identification d'une situation problématique.
 - Collecte de renseignements.
 - Conseil du territoire ou comité *ad hoc*.
 - Discussion sur la problématique.
 - Remue-méninges.
 - Définition de pistes de solution.
 - Mobilisation.
-

Pour favoriser la responsabilisation du personnel éducateur, le professionnel est une **ressource** mise à sa disposition. Sur demande écrite, l'éducateur fait appel à un professionnel (ergothérapeute, travailleur social, psychoéducateur, infirmière, psychologue, sexologue, spécialiste en communication, etc.) et lui confie le mandat de formuler des recommandations. Ce processus encourage le travail multidisciplinaire et permet à l'éducateur de mieux gérer ses interventions. Il s'approprie les dossiers et s'implique activement dans la recherche de solutions tant auprès de l'utilisateur que de son milieu.

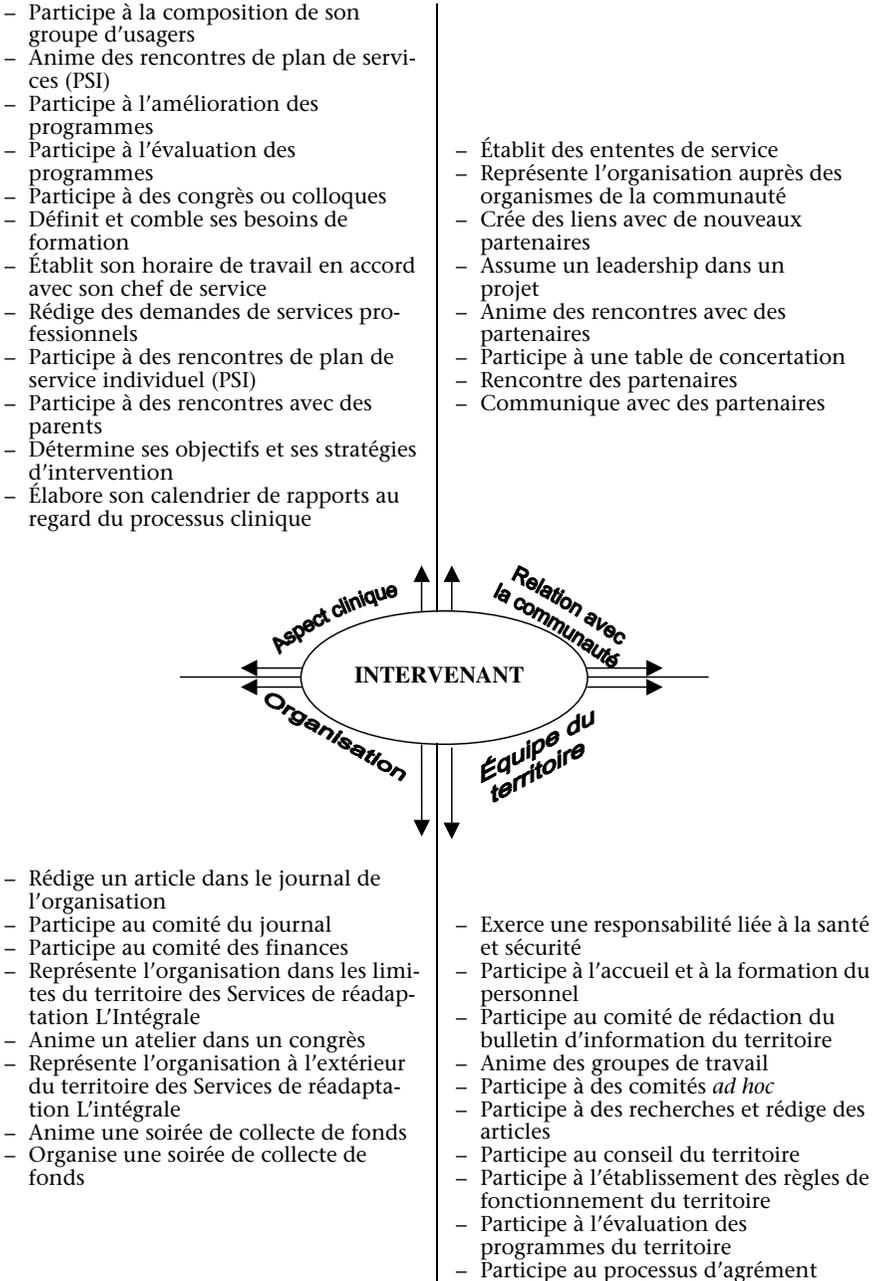
Le même processus s'applique lorsque l'éducateur doit faire face à un problème d'éthique. En plus des balises du code d'éthique de l'organisation, l'éducateur décrit la situation qui lui pose problème et soumet le cas au comité d'éthique. Ce comité analyse le cas et fait des recommandations à l'éducateur. Ce dernier a ainsi un outil supplémentaire pour réfléchir sur la situation d'un usager.

Avec des formations réparties par équipes, par programmes ou par thèmes, l'éducateur a la possibilité d'acquérir des habiletés et des compétences nouvelles. Il prend confiance en lui, est davantage spontané et fait preuve d'initiative. Au lieu de répondre à des politiques et à des procédures, il fait référence à la mission pour guider son action.

La formation est un volet essentiel du développement des ressources humaines. À titre d'exemple, de janvier à juin 1999, le personnel SPSR du territoire a reçu 57 heures de formation du chef de service responsable du territoire et il a eu 24 heures de formation auprès d'un formateur externe.

En ce qui a trait à la résidence du territoire, le chef de service du programme « difficultés graves d'ordre comportemental » et son personnel se

FIGURE 2
Rôle de l'intervenant



réunissent deux fois par mois. Un total de 10 à 12 heures de rencontre est nécessaire afin d'assurer le suivi clinique des usagers et le bon fonctionnement de l'équipe de réadaptation.

La figure 2 indique les principales zones d'autonomie du personnel. Toutefois, une mise en garde s'impose. La figure indique les possibilités actuelles d'autonomie du territoire de Montréal-Nord. En fonction des facteurs propres aux individus et à leurs champs d'intérêt, le personnel progresse, accroît son autonomie à son rythme, en tenant compte de l'intérêt de ces individus. Les chefs de service gèrent au quotidien leur personnel en prenant ce modèle en considération. Nous voyons ce cheminement comme une tendance forte, bien que tous les chefs ne soient pas au même niveau.

Il est avantageux pour une organisation de disposer d'équipes de travail responsables, car « plus une équipe démontre de la maturité, plus elle risque de se voir confier des responsabilités importantes concernant la gestion et l'organisation de son travail⁷ ». Pour développer cette maturité, les gestionnaires doivent tenir compte de l'intérêt du personnel et créer des opportunités afin de permettre à chaque intervenant de développer ses propres champs d'intérêt.

L'autonomie de l'équipe du territoire de Montréal-Nord a ses limites, principalement en ce qui a trait à la gestion administrative. À cet égard, l'équipe est semi-autonome, puisque le personnel est régi par les lois, les conventions collectives et les ententes locales. Pour ce qui est de la gestion administrative, l'équipe est consultée et possède un pouvoir d'influence et de recommandation. Le personnel s'implique dans la gestion administrative par l'intermédiaire du Conseil du territoire de Montréal-Nord, la consultation au regard du processus budgétaire et des consultations *ad hoc*.

6. GRANDES ÉTAPES DU PROCESSUS D'IMPLANTATION D'ÉQUIPES PAR TERRITOIRE

À la suite des états généraux du 1^{er} octobre 1996, la direction de l'établissement a dû franchir un premier pas vers la réalisation du plan triennal 1996-1999 en révisant son plan d'organisation des services. En décembre 1996, ce plan était revu de manière à créer une équipe de gestionnaires par territoire de CLSC. Au printemps 1997, une rencontre a été organisée avec nos partenaires des CLSC; il importait que les chefs de service au sein d'un territoire de CLSC donné rencontrent leurs homologues, et vice versa, car nous allions avoir à échanger de plus en plus entre nous.

7. IRSST, *Bilan des connaissances*, p. 34.

Parallèlement aux changements fonctionnels, aux négociations avec les syndicats, se réalisait le recrutement de ressources de type familial (RTF) aptes à accueillir un usager. Beaucoup d'appelés, mais peu d'élus à ce chapitre, puisque ne devient pas RTF qui le veut : tout un processus de sélection et d'évaluation de ces ressources fait en sorte que deux postulants sur dix auront la chance de franchir les étapes et d'avoir la possibilité d'accueillir éventuellement un usager chez eux. En effet, une fois accréditée, une RTF n'accueillera pas nécessairement un usager; encore faut-il trouver le bon jumelage, tant pour l'utilisateur que pour la RTF. Il est nécessaire de réunir le plus de chances de succès possible pour que le jumelage de ces personnes soit réalisé de façon judicieuse, efficiente et efficace. Évidemment, les énergies requises pour réaliser un bon jumelage constituent un investissement important à long terme.

Pour chaque usager inscrit en résidence communautaire, l'équipe résidentielle d'intervenants devait rédiger un profil de l'utilisateur en précisant ses forces et ses besoins. L'équipe devait déterminer l'orientation la plus appropriée afin de combler les besoins de l'utilisateur, de favoriser son épanouissement et son indépendance et de lui assurer la meilleure qualité de vie possible. Bien entendu, ce processus d'évaluation et d'orientation se concrétisait avec l'utilisateur concerné, sa famille ou son représentant ou ses proches, un intervenant et le chef de service responsable de la résidence. Ces comités ont permis de constater qu'une majorité d'utilisateurs devaient intégrer des ressources de type familial, qu'une minorité d'utilisateurs devaient être orientés vers des résidences spécialisées pour des personnes ayant des troubles graves du comportement, soit des personnes présentant un danger pour elles-mêmes ou pour autrui, et que quelques utilisateurs étaient orientés vers l'une des deux résidences communautaires pour personnes multihandicapées.

Graduellement, les équipes se sont constituées au sein de chacun des cinq territoires de CLSC. Le passage du rôle d'intervenant en résidence communautaire à celui d'intervenant dans la communauté ne s'est pas fait sans heurt. En effet, ce passage n'a pas été sans provoquer de l'insécurité. Toutefois, l'équipe de gestionnaires en était tout à fait consciente, si bien que des journées d'échange étaient prévues avec les intervenants afin qu'ils puissent exprimer leurs craintes et leurs appréhensions et nous donner la chance de définir les moyens susceptibles de les soutenir d'avantage dans leur quotidien. Plus le temps passe, plus nous notons que le travail est loin d'être terminé. Il nous faut constamment nous adapter aux nouvelles réalités qui se présentent, qu'il s'agisse d'opportunités ou de contraintes. Par exemple, le travail dans la communauté nous amène à faire face à autant de réalités que nous avons d'utilisateurs, sans compter qu'en travaillant selon une approche communautaire, nos intervenants sont appelés à intervenir non plus directement sur l'utilisateur comme autrefois, mais avec le réseau social de ce dernier afin que l'entourage acquière ses propres compétences à soutenir la personne qui présente une déficience intellectuelle. Ces compétences sont importantes, car elles

font en sorte que l'entourage est apte à aider la personne dans sa démarche vers une plus grande autonomie, une plus grande indépendance et, en pratique, une intégration plus grande au sein de sa communauté naturelle. Le défi est de taille lorsqu'on pense aux valeurs culturelles qui animent les diverses familles avec lesquelles un intervenant donné doit interagir.

7. INFORMATION FLUIDE

Une des composantes fondamentales du modèle de gestion est la diffusion de l'information. Une responsabilité du chef de service responsable du territoire est d'assurer une communication constante de qualité. Les communications horizontale, verticale, transversale, formelle, informelle, interne et externe sont omniprésentes. La politique sur la communication précise l'importance pour les gestionnaires de diffuser l'information. En effet :

La communication favorise la compréhension, la connaissance et le savoir, essentiels à la bonne marche de notre organisation. Si nous souhaitons faire une place prépondérante au jugement de chacun de nos employés, notre organisation se doit de communiquer clairement ses orientations, ses données et ses informations utiles. Lorsque les employés possèdent toutes les données et informations dont ils ont besoin, ils deviennent capables de prendre les décisions intelligentes. Nous devons créer des lieux où la discussion règne et où la libre expression trouve une écoute attentive⁸.

La communication écrite est encouragée. Ainsi, afin d'assurer une libre circulation de l'information, tous les comités fonctionnels produisent des comptes rendus qui circulent à tous les paliers de l'organisation.

À l'occasion de changements importants, tous les employés sont invités à participer à des rencontres visant à les informer et à les préparer.

Le journal de l'établissement et le bulletin d'information du territoire de Montréal-Nord sont des moyens pour permettre au personnel de communiquer des expériences vécues, des réflexions et de l'information.

L'information circule également à l'intérieur des syndicats. Il est important d'informer régulièrement ces partenaires, de discuter avec eux du climat de travail et des difficultés éprouvées et de définir des solutions possibles.

Des moyens techniques comme le télécopieur, l'intranet et le site Web de l'organisation sont accessibles au personnel pour faciliter la fluidité de l'information.

8. *Plan d'organisation*, p. 15.

8. CONSULTATION DU PERSONNEL : UN ÉLÉMENT IMPORTANT DE LA GESTION

La consultation du personnel est un élément important pour favoriser l'implantation et l'appropriation du modèle de gestion. Des mécanismes formels de consultation sont donc en place.

La consultation sur le processus budgétaire a lieu une fois par année. Ce processus consiste dans la détermination et la validation des orientations budgétaires. « Le processus budgétaire démocratique en vigueur depuis quelques années demeurera la pièce maîtresse de notre stratégie de vulgarisation, de compréhension et de participation aux affaires financières de notre organisation⁹. »

Annuellement, le personnel est consulté en ce qui a trait à la mission. Celle-ci est revue et des recommandations de modification sont adressées au directeur général, qui rédige un document de travail analysé par la suite dans les équipes et par le conseil du territoire. Cet exercice est repris dans toute l'organisation et une nouvelle version de la mission est entérinée par le conseil d'administration. La version finale est expliquée et remise à chaque employé.

La planification triennale est élaborée en équipe territoriale, les objectifs du plan triennal sont analysés et évalués par le personnel du territoire. Le conseil du territoire joue un rôle actif à cet égard. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue de la qualité.

Deux fois par année, le personnel est consulté par les chefs de service du territoire en ce qui regarde le climat organisationnel et le suivi des démarches entreprises pour l'atteinte des objectifs du territoire. Un bilan annuel écrit est remis à la direction du service ainsi qu'à chacun des employés.

Le conseil multidisciplinaire est actif et joue un rôle dans l'ensemble de l'organisation. Deux représentants du territoire de Montréal-Nord siègent à ce conseil. Ils ont ainsi la possibilité d'agir à titre de porte-parole du personnel du territoire et d'assurer un rôle d'interface entre l'organisation et le territoire. Le conseil multidisciplinaire organise deux journées d'échange annuellement. C'est une occasion pour les éducateurs et les professionnels de discuter de leur vécu professionnel et d'influencer l'organisation.

Dans le cadre du processus d'amélioration continue de la qualité le personnel participe à différents projets d'évaluation de la qualité.

Ainsi, à l'automne 1998, tous les usagers du programme SPSR habitant dans leur famille ont été sondés par une firme spécialisée afin de con-

9. *Plan d'organisation*, p. 11.

naître leur degré de satisfaction au point de vue de leurs attentes et des services reçus. Les résultats ont été repris en équipe. En cernant davantage les attentes des usagers, des parents ou représentants, ce sondage a été un outil de formation qui a été repris avec les employés du SPSR.

Le processus d'agrément, amorcé en janvier 1999, est un excellent moyen d'effectuer une rétroaction sur nos interventions. Tous les usagers de tous les programmes ainsi que l'ensemble du personnel et les partenaires communautaires ont eu l'occasion de répondre à des questionnaires téléphoniques ou écrits. Les résultats des sondages sont analysés par le conseil du territoire et discutés avec le personnel. Des objectifs d'amélioration sont proposés par ce conseil et repris dans le cadre de la planification triennale du territoire.

Un autre exemple de consultation est celui où les délégués au conseil du territoire, les intervenants du programme SPSR, les chefs de service adjoints, les intervenants du programme socioprofessionnel et le personnel de secrétariat ont lu et commenté le texte. Cette consultation a permis d'enrichir et de bonifier ce texte sur l'équipe semi-autonome de travail du territoire de Montréal-Nord.

9. BALISES ANIMÉES AU QUOTIDIEN POUR LES GESTIONNAIRES

Afin de bien comprendre leur rôle et situer le contexte de leur travail, le gestionnaire et l'intervenant ont plusieurs sources de référence. Les chefs de service doivent utiliser ce matériel et donner un sens ainsi que des exemples concrets en ce qui a trait au modèle de gestion dans le but de répondre de manière personnalisée aux besoins des usagers.

Le document *Rôle et orientation des CRPDI : une perspective écosystémique* a été distribué et discuté en de nombreuses occasions. Le *plan d'organisation* et la *mission* sont expliqués annuellement et utilisés dans différentes rencontres. Les *panneaux du virage communautaire* sont reproduits sur une grande affiche laminée et bien en vue dans nos locaux. Chaque intervenant possède une copie des symboles du virage communautaire.

Le *code d'éthique* est un outil auquel nous nous référons régulièrement. Des cas d'éthique sont soumis au personnel afin de susciter les discussions. Le personnel peut demander un avis au comité d'éthique ou participer à la journée de réflexion annuelle sur ce thème.

Le *processus clinique* est un outil indispensable pour tous les intervenants du territoire. Y recourant régulièrement en supervision et en équipe, le personnel rédige différents rapports au regard de l'évolution clinique de l'usager. Ce processus donne un sens au travail de l'intervenant et permet à l'éducateur de situer ses interventions et de déterminer ses critères d'évaluation.

10. RECONNAISSANCE

La reconnaissance est indispensable et s'intègre bien dans une équipe de travail semi-autonome. Pour le chef de service responsable du territoire de Montréal-Nord, la reconnaissance vise un double objectif : reconnaître que le travail ou la réalisation d'un mandat sont bien accomplis et aussi faire en sorte que l'employé s'approprie la démarche et favorise sa croissance personnelle.

Les chefs de service du territoire doivent assurer une reconnaissance pour les résultats, les réalisations et les développements personnels significatifs. Il est essentiel de féliciter le personnel régulièrement, et ce, autant de manière individuelle que collective.

La reconnaissance de la valeur des ressources humaines donne aux employés l'envie de continuer d'être performants. En exprimant notre reconnaissance en fonction des efforts accomplis, nous faisons savoir à nos collaborateurs que nous croyons en eux et que nous les apprécions. Les gestionnaires doivent féliciter les membres du personnel pour leurs réussites. Ce faisant, il y aura une prise de conscience mutuelle des capacités de chacun¹⁰.

Exemples de formes de reconnaissance utilisées :

- La remise de temps ou l'absence autorisée avec solde.
- La politique d'anniversaire d'emploi, qui reconnaît financièrement les employés après 10, 20 et 25 ans de service.
- La participation à un congrès ou colloque.
- Le bilan annuel, qui reconnaît les efforts de groupe ou individuels.
- Lors des rencontres de territoire ou d'échanges professionnels, mention du travail ou de la démarche d'un employé par le gestionnaire ou les collègues.
- Lorsqu'un parent ou un partenaire nous fait part, par écrit, de sa satisfaction quant au travail d'un employé, envoi d'une copie de la lettre au conseil d'administration de l'établissement.
- Le système d'appréciation des cadres, qui leur permet de se situer en fonction d'objectifs personnels.
- La supervision professionnelle.

Cependant, les reconnaissances les plus significatives, dans le cadre du modèle d'une équipe semi-autonome de travail, se situent au plan de la responsabilisation et de la réalisation personnelle. La délégation est une forme d'appréciation. Le chef de service délègue de façon maximale et contrôle de façon minimale. L'employé a donc la possibilité d'acquérir

10. *Plan d'organisation*, p. 15.

de nouvelles compétences et habiletés. Ces moyens utilisés en fonction de chaque individu font en sorte que l'employé se réalise au maximum de ses capacités.

- La rédaction d'un article dans le journal de l'organisation permet à l'employé de faire part de son expérience ou opinion.
- En fonction des besoins du service, l'employé gère son horaire. Il est maître de sa planification et de la gestion de son temps.
- Tant à l'externe qu'à l'interne, l'employé participe à des comités ou à des tables de travail.
- L'organisation et l'animation d'un atelier dans un congrès ou colloque sont une marque de confiance.
- Un employé syndiqué peut représenter l'organisation, sans la présence d'un cadre, à l'extérieur de notre organisation. Cette reconnaissance démontre la confiance de l'organisation ainsi que le savoir-faire et le savoir-être de l'employé.

11. AVANTAGES ET LIMITES DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE SEMI-AUTONOME DE TRAVAIL

Le modèle de gestion de l'équipe semi-autonome de travail a de nombreuses répercussions positives auprès du personnel et des usagers.

Ce modèle de gestion participative confère un véritable sens professionnel au travail de l'intervenant. Il facilite la mobilisation du personnel, encourage la délégation, la créativité, génère des énergies nouvelles et assure une réponse et un suivi personnalisé aux besoins de chaque usager.

Le gestionnaire a plus de temps pour se consacrer à des objectifs prioritaires. Il est davantage disponible pour faire face aux imprévus.

Le modèle de gestion permet de développer le savoir-être du personnel, il accroît la confiance entre les intervenants et les gestionnaires, développe des compétences et des habiletés nouvelles et, finalement, il fait appel au jugement du personnel.

Le modèle d'équipe semi-autonome favorise le travail d'équipe, la participation, la réalisation de la mission, les communications de qualité et la réponse aux besoins des usagers; il libère des énergies, assurant ainsi une réponse rapide et adaptée aux événements.

L'intervenant au sein d'une équipe semi-autonome acquiert des compétences nouvelles, devient plus responsable, s'implique, prend des initiatives, expérimente des idées nouvelles, établit des relations « gagnant-gagnant » et dispose d'une marge de manœuvre pour travailler avec différents partenaires.

En ce qui concerne les limites de ce modèle, une précision s'impose : la mise en place d'une équipe semi-autonome est un but ultime. Par leur façon d'être et leurs pratiques, ces équipes sont en perpétuelle évolution. La formation et le développement d'une équipe de travail semi-autonome constituent un processus d'apprentissage, de remise en question et d'ajustement sans fin. L'équipe semi-autonome de travail est un but que les gestionnaires et le personnel du territoire de Montréal-Nord tentent d'atteindre.

Le modèle d'équipe semi-autonome de travail ne s'improvise pas et ne s'implante pas rapidement. « Le processus de développement d'une équipe semi-autonome peut s'échelonner sur une période de trois à cinq ans¹¹. » Il faut donc du temps, une équipe de direction qui adhère à ce modèle et qui donne l'exemple. Il faut que les gestionnaires de tous les niveaux et de tous les services adoptent ce modèle même s'il est exigeant pour eux et qu'il demande une implication personnelle, un leadership assuré et une forte capacité d'adaptation.

En fait, il faut accepter une nouvelle répartition des pouvoirs. Afin de maintenir un rythme de progression vers l'autonomie, il faut déléster tous les paliers de l'organisation de certains pouvoirs au profit du chef de service et du personnel qui assure le service direct à la clientèle. Cette nouvelle répartition des pouvoirs est difficile à établir et à maintenir. C'est pourtant une condition essentielle à l'implantation et à la survie des équipes de travail semi-autonomes.

Un autre défi pour les gestionnaires et le personnel consiste à poursuivre le processus d'implantation du modèle de responsabilisation, tout en affrontant les contraintes et les pressions de l'environnement interne et externe de l'organisation, afin de revenir à un modèle de gestion plus conservateur.

La compréhension de la mission par les gestionnaires et le personnel est une condition essentielle au bon fonctionnement d'une équipe semi-autonome de travail. Sans la compréhension de la mission, il est ardu, et peut-être utopique, de tenter l'implantation de ce modèle.

Les limites à ce modèle ne sont pas nombreuses. Elles sont cependant lourdes de conséquences.

Ce modèle est issu de la direction générale, qui a délégué de nombreux pouvoirs et responsabilités aux chefs de service. Une nouvelle direction pourrait modifier cette répartition des pouvoirs et rapidement mettre fin à l'équipe autonome et responsable du territoire de Montréal-Nord.

Un changement de directeur peut également ébranler cette structure. Un nouveau dirigeant avec une vision traditionnelle de la gestion

11. IRSST (1998), *op. cit.*, p. 34.

déstabilise les équipes semi-autonomes. La sélection d'un directeur, principalement du directeur général, est d'une grande importance. Sans une croyance du directeur général en ce modèle, la survie des équipes autonomes de travail, sous la formule des Services de réadaptation L'Intégrale, est difficilement viable.

Une autre limite importante est la tendance des systèmes bureaucratiques à normaliser et à encadrer le travail des équipes semi-autonomes. Ce type d'équipe, afin de répondre à sa mission et aux besoins des usagers, a besoin de souplesse et de latitude. La rigidité d'application des règles administratives et de modèles favorisant la standardisation et l'utilisation de modèles informatiques rigides freinent et limitent les équipes semi-autonomes. Pour assurer la mise en place et la survie de ces équipes, il est essentiel de déterminer le rôle de soutien et de conseil des ressources humaines, financières et techniques à l'égard des équipes de réadaptation.

12. PROCHAINS DÉFIS

Au cours des prochains mois, le personnel du territoire de Montréal-Nord, tout en poursuivant le travail auprès des usagers, devra réfléchir sur trois aspects :

- Comment rendre l'équipe du territoire plus autonome sur les plans administratif et financier ?
- Comment accroître l'autonomie de l'équipe territoriale et maintenir un équilibre avec le siège social et les autres territoires ?
- Comment reconnaître davantage le travail des intervenants ?

QUESTIONNAIRE

Sur une échelle de 1 à 9, allant de « très peu » à « énormément », évaluez les énoncés suivants en regard de votre expérience professionnelle :

- Les membres de votre équipe connaissent-ils les valeurs, la mission, le mandat et les objectifs de votre organisation ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Lors de vos rencontres d'équipe, les échanges, le partage d'information, l'innovation et la créativité sont-ils présents ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Est-ce que vous établissez en équipe vos critères de performance, déterminez-vous le partage des responsabilités, fixez-vous les buts et les objectifs ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Le travail au sein de votre équipe est-il enrichissant et gratifiant ? Vous offre-t-il des opportunités de dépassement ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Rencontrez-vous régulièrement votre superviseur dans le cadre d'une supervision professionnelle ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- La qualité de la supervision que vous recevez est-elle satisfaisante ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Au sein de votre équipe de travail, la cohésion et la loyauté à l'équipe font-elles que les membres s'entraident quand c'est nécessaire ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Est-ce que les membres de votre équipe sont bien informés ? Participent-ils à des discussions et aux décisions ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Au sein de votre organisation, y a-t-il des processus de consultation au sujet de la mission, du processus budgétaire, du plan triennal, du climat organisationnel ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Au cours des douze derniers mois, avez-vous acquis des compétences nouvelles, pris des initiatives et expérimenté des idées nouvelles ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Avez-vous le soutien de votre supérieur immédiat et la marge de manœuvre nécessaire pour gérer un dossier d'usager ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Considérez-vous que votre organisation et votre supérieur immédiat reconnaissent la qualité de votre travail ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9

RÉFÉRENCES

- BLAKE, Robert, Jane S. MOUTON et Robert ALLEN (1988). *Culture d'équipe*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- FOREST, Martin (1992). *Mobiliser son équipe: guide pratique de management*, Montréal, Publications CFC.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1996). *Info-Recensement*, ministère de la Santé et des Services sociaux, Statistiques relatives à la population de Montréal-Nord.
- LETIZE, L. et M. DONOVAN (1990). « The supervisor's changing role in high involvement organizations », *Journal for Quality and Participation*.
- ROY, Mario, Jean-Charles GUINDON, Jean-Louis BERGERON, Lucie FORTIER et Daniel GIROUX (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Bilan des connaissances*, Montréal, Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec.
- SERVICES DE RÉADAPTATION L'INTÉGRALE (1996). *Plan d'organisation 1996*, Montréal. Adopté par le conseil d'administration en décembre 1996.

CHAPITRE

9

Communiquer dans les équipes Art, science et méthode

***Daniel Boisvert
et Paul-Antoine Ouellet***

Daniel Boisvert, titulaire d'un doctorat en éducation, est professeur en communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Paul-Antoine Ouellet, titulaire d'une maîtrise en éducation, est professeur associé au Département des sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

TABLE DES MATIÈRES

1. NÉCESSITÉ DE LA COMMUNICATION!	223
1.1. Communication et information	226
2. LA COMMUNICATION COMME PROCESSUS EFFICACE DE GESTION ET DE CHANGEMENT	228
2.1. Communication et processus de gestion	228
2.1.1. Communication instrumentale	228
2.1.2. Communication consommatoire.....	229
2.1.3. Communication incidente.....	230
2.2. La communication comme outil efficace de changement dans l'équipe.....	231
2.2.1. Fonctions de la communication dans le changement.....	232
3. QUELQUES SECRETS DE RÉUSSITE.....	233
3.1. Attitudes positives	233
3.2. Éviter l'étroitesse de la pensée de groupe	234
3.3. Rechercher le consensus	236
3.4. Tenir des réunions efficaces.....	238
3.4.1. Quand se réunir?.....	239
3.4.2. Pourquoi tenir des réunions?.....	239
3.4.3. Comment tenir une réunion?.....	239
3.5. Se donner des processus de résolution de problèmes et de prise de décision efficaces.....	240
CONCLUSION.....	246
RÉFÉRENCES	247

1. NÉCESSITÉ DE LA COMMUNICATION

Une équipe de travail qui atteint une grande maturité dans son développement présente des signes d'une vie démocratique qui ne trompent pas. En effet, les membres de cette équipe possèdent un réel pouvoir sur les décisions qui les concernent et peuvent influencer sur leur environnement. De plus, ces membres ont appris à partager le pouvoir dans une grande liberté d'action tout en favorisant un membership inclusif, c'est-à-dire une forte adhésion aux buts et objectifs de l'équipe qui permet à chacun de jouer un rôle essentiel et complémentaire au sein de l'équipe. Le travail se déroule dans une atmosphère conviviale où les échanges d'informations s'inscrivent dans un processus délibératif donnant à chacun des possibilités de prise de parole et favorisant la prise en compte du point de vue de tous. À l'instar de Gastil (1993), il nous est souvent permis de constater qu'il existe une forte relation entre la qualité d'écoute des membres et la vie démocratique de l'équipe, celle qui conduit à des décisions partagées favorisant un impact maximal des actions d'ensemble.

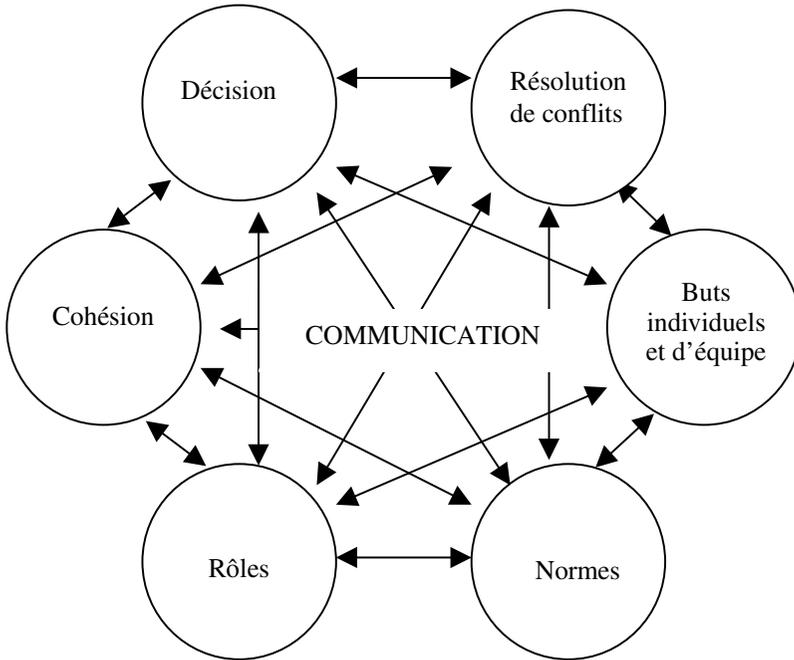
Plusieurs auteurs (Bessis et Stacke, 1992; Broome et Fulbright, 1995; Cline *et al.*, 1998) confirment la corrélation positive entre la communication et d'autres variables, telles :

- une productivité accrue ;
- une meilleure résolution des problèmes ;
- la réduction des plaintes ;
- des idées nouvelles pour améliorer la méthodologie ;
- des relations de travail plus harmonieuses.

Bien sûr, tous ces résultats ne s'obtiennent que si l'équipe a su développer une communication efficace et heuristique, qui ajoute à la valeur initiale des informations que chacun détient ainsi qu'au système d'information de l'équipe. En ce sens, une des façons de voir la communication est de l'insérer dans un processus où interagissent certains déterminants de performance, comme l'illustre la figure 1.

Dans cette optique, les buts peuvent être différents selon les groupes ou les besoins de la clientèle. Les membres du groupe ont aussi leurs objectifs propres, qui complètent souvent les buts de l'équipe, mais

FIGURE 1
Interaction de la fonction communication et de divers déterminants de performance de l'équipe



d'autres fois moins. Les normes sont des règles qui établissent quels comportements sont permis et encouragés par le groupe et quels autres sont interdits ou découragés. Elles régissent les actions individuelles comme le feraient des règles de fonctionnement ou un code de déontologie pour une profession donnée.

Les rôles, quant à eux, correspondent aux attentes que les gens entretiennent envers eux-mêmes et envers les autres dans un contexte donné. La cohésion est le degré d'attraction que les gens ressentent envers les autres et envers le groupe entier. Par ailleurs, le sentiment de loyauté est un élément aidant à l'unité du groupe.

Tous ces éléments sont des déterminants de performance de l'équipe et sont donc directement liés entre eux. Prenons l'exemple du conflit : celui-ci peut naître de visions divergentes à propos des buts ou des rôles des membres et de l'équipe. L'équipe aura besoin de définir ses méthodes de travail en matière de gestion des conflits et les stratégies de résolution de problèmes. Il faut également tenir compte du contexte

dans lequel s'inscrit la communication du groupe. Celui-ci varie selon la tâche, la taille du groupe, le lieu, la disposition spatiale des gens, etc.

En somme, comprendre les facteurs qui conduisent au succès ou à l'échec dans le travail d'équipe, c'est d'abord saisir l'impact de la communication, paramètre incontournable qui influe sur l'action de facteurs déterminants, tels : le partage du but commun, la qualité de l'engagement des membres, la confiance mutuelle, la participation active, le sentiment d'appartenance à l'équipe et bien d'autres encore.

Cette façon de percevoir le rôle de la communication dans l'équipe s'inscrit dans le courant interprétatif, école de pensée où la communication trouve sa logique dans l'ensemble des comportements réguliers de coordination. Ces comportements, guidés par un consensus autour des rôles de chacun dans l'organisation, appuient le processus de l'équipe dès la création, au cours de la stabilisation et jusqu'à la dissolution. Comme le fait remarquer Cormier (1995), c'est à travers l'interaction que les individus acceptent, créent et modifient leurs interprétations partagées du monde ainsi que les formes d'organisation sociale auxquelles ils participent. C'est grâce à ces processus que se mettent en place des climats de travail et des cultures organisationnelles.

Le courant interprétatif se différencie des autres courants par sa façon de définir la logique de la communication au sein de l'organisation. Pour l'école classique, l'organisation doit, pour être efficace, adopter la forme pyramidale. Le seul but de la communication est de transmettre l'information à propos de la tâche, des chefs vers les subordonnés, pour ensuite faire remonter les comptes rendus, toujours en suivant la structure pyramidale et ses nombreux échelons.

En réaction à la grande formalité de l'école classique, l'école des relations humaines s'est développée, mettant l'accent sur le fait que l'individu dans une organisation ne réagit pas uniquement comme une personne, mais aussi comme membre d'un groupe, et qu'il est très sensible aux sanctions et aux récompenses des autres membres de ce groupe. La communication a pour but d'arriver à une similarité des filtres mentaux chez les membres de l'équipe afin de structurer le champ informationnel. Si l'école classique comporte des limites parce qu'elle est excessivement rationnelle, l'école des relations humaines subit aussi quelques critiques. À cet égard, Chanlat et Séguin-Bernard (1983) soulignent qu'on lui reproche souvent sa vision microscopique qui réduit l'analyse de l'organisation à l'étude des relations entre individus et entre groupes. Autrement dit, l'unité d'analyse n'est plus l'organisation elle-même, mais les membres qui la composent.

Le courant systémique a aussi fortement influencé la vision de l'organisation. Pour les tenants de cette école, l'organisation peut se percevoir comme une structure devant s'adapter aux environnements internes et externes. Ici, la dynamique de la communication se trouve

dans l'interrelation entre les éléments d'un système et l'information dépend de la structure. La réussite de la communication réside dans l'atteinte de la stabilité, de l'équilibre du système.

1.1. Communication et information

Pour bien saisir le rôle de la communication dans les équipes, il nous faut distinguer la communication de l'information, deux concepts voisins, mais qui entraînent souvent de la confusion.

D'un côté, l'information réfère d'abord au contenu même de ce qui est transmis ou échangé et désigne par extension l'action d'informer, c'est-à-dire l'action de transmettre des données en leur conférant une forme et en réduisant le désordre initial ou apparent de ces données. D'un autre côté, la communication est un ensemble de processus par lesquels une ou plusieurs personnes entrent en relation avec une ou plusieurs autres personnes, en vue d'atteindre certains objectifs ou de maintenir une certaine cohésion.

L'étymologie de ces concepts est éclairante à ce sujet. Communiquer, c'est mettre en commun, tandis qu'informer, c'est donner une forme, structurer. Le simple fait de transmettre de l'information n'est donc pas synonyme d'une communication efficace. Même avec toute une batterie de moyens pour transmettre l'information, on ne peut prétendre bien communiquer.

L'excellent ouvrage de Cauvin (1997) montre bien que, dans la pratique des équipes, l'information et la communication diffèrent grandement sous plusieurs aspects, notamment quant :

- *à l'intention qui les anime.*
La communication a pour but d'échanger, de partager ; l'information, d'introduire de la clarté là où il y a confusion ;
- *aux canaux utilisés.*
La communication est multiflux, elle passe par différents niveaux, elle inclut dans sa définition même un aller-retour ; l'information est à sens unique, elle va de celui qui détient l'information à celui qui l'ignore ;
- *au rôle de chacun.*
Les personnes qui communiquent sont interchangeables ; a priori l'une n'a pas un rôle plus important que l'autre ; dans l'échange d'informations, une personne sait, l'autre pas. La communication suppose l'égalité, l'information implique la hiérarchie ;
- *au contenu.*
La communication n'a pas nécessairement un contenu préétabli ; même si c'est le cas, le processus d'interaction va entraîner sa modification au fur et à mesure. L'information est la transmission d'un contenu défini et connu au préalable ; elle est de l'ordre de la propagande, c'est ce qui doit être propagé ;

- *à l'énergie utilisée.*
La communication est normalement marquée par une certaine déperdition d'énergie. Pour découvrir ce que personne ne savait au départ, il faut souvent perdre du temps. L'information est directement structurante ; non seulement elle introduit l'ordre, mais elle est souvent un moyen de donner des ordres ;
- *au type d'argumentation.*
Pour amener l'autre à ses vues, la communication cherche à convaincre ; elle opère explicitement entre deux personnes égales. L'information, quant à elle, cherche à persuader ; elle est une influence implicite de celui qui sait sur celui qui ne sait pas ;
- *à l'implication de chacun dans le processus.*
La communication émane d'un souci de connaissance de soi et de l'autre ; elle demande de la part des partenaires une volonté de clarté et d'écoute ; chacun est directement et personnellement engagé dans le processus de communication. L'information relève de la méthodologie ; elle fait appel à des recettes, à des manières d'agir. La communication demande un engagement personnel, l'information peut conduire à la manipulation.

Généralement, on convient de distinguer la communication selon qu'elle s'exprime de manière verbale ou non verbale. D'abord, disons simplement que la communication verbale comprend ce que les gens disent, comment ils le disent et à qui ils le disent. En complémentarité, la communication non verbale, c'est le comportement, autre que les langages écrit ou parlé, qui a une signification pour les membres de l'équipe. Dans ce contexte, comme le font remarquer Beebe et Masterson (1994) ainsi que Bessis et Stacke (1992), la communication non verbale inclut des comportements liés à la posture du corps et au mouvement, le contact visuel, l'expression faciale, le ton de la voix, les relations spatiales et l'apparence.

Ces deux modes d'expression de la communication dans les équipes sont importantes à plusieurs égards. De manière générale, nous pouvons relever trois raisons. D'abord, il y a l'effet temps. De fait, les membres d'une équipe passent plus de temps à communiquer de manière non verbale que verbalement. Deuxièmement, l'effet sur la perception du récepteur est très important. En général, les individus accordent plus d'importance à la communication non verbale qu'aux messages verbaux. Troisièmement, les membres communiquent davantage leurs émotions et leurs sentiments par des signes non verbaux.

La communication non verbale transmet de nombreux messages positifs ou négatifs. Elle livre quelquefois des indices à propos des problèmes que l'équipe peut vivre. Comme l'illustre bien Varney (1989), quand un membre de l'équipe recule soudainement sa chaise et arrête de parler, cela envoie un fort message que cette personne se retire de la conversation et ne parlera plus.

Bref, le langage non verbal est un livre grand ouvert où il est possible de lire bon nombre d'informations, car il traduit les sentiments les plus profonds et reflète l'inconscient des membres et du groupe.

2. LA COMMUNICATION COMME PROCESSUS EFFICACE DE GESTION ET DE CHANGEMENT

2.1. Communication et processus de gestion

La communication comme outil de gestion opère à trois degrés différents. Il faut donc apprendre à gérer ces trois niveaux à la fois. Le premier degré correspond à la communication de type instrumental. Le deuxième degré est lié à la communication de type consommatoire. Le dernier degré fait appel à la communication incidente.

2.1.1. Communication instrumentale

La communication de type instrumental est fondée sur l'échange d'informations objectives et pertinentes. Le travail en équipe exige que les membres connaissent l'ensemble des tâches à effectuer dans l'équipe, les tâches propres à chacun ainsi que l'ordre dans lequel elles doivent être effectuées.

Pour soutenir la communication instrumentale, les systèmes d'information de l'équipe devraient être conçus de façon à diriger l'information directement où se fait l'action qui y est reliée. Comme le font si bien remarquer Harshman et Phillips (1994), la plupart des systèmes d'information sont à contrôle descendant, ce qui entraîne des problèmes : l'information ne descend pas jusqu'où le travail est effectué ; elle arrête à un niveau supérieur. Même si elle se rendait, ce ne serait pas dans une forme utilisable par les équipes de travail. Dans les organisations traditionnelles, l'information provenant du haut de la pyramide réside en un contenu de commande et de contrôle. Le niveau le plus bas de l'organisation est celui qui a le moins besoin de savoir ce qui arrive et pourquoi.

Les quelques conseils suivants peuvent aider à améliorer la communication instrumentale :

- L'information doit être communiquée dans une forme compréhensible pour le destinataire.
- Des systèmes doivent être mis en place pour recueillir, organiser et transmettre les données.
- L'information doit être utile et à propos.
- Les employés doivent être informés.

- Les systèmes d'information doivent livrer une information précise à l'organisation entière.
- L'information doit être crédible et répondre aux besoins des employés.
- De multiples façons de communiquer l'information devraient être utilisées, selon les buts visés et le type d'information en cause.

2.1.2. *Communication consommatoire*

Le deuxième degré de communication, dit communication consommatoire, est lié aux échanges interpersonnels et à la construction de l'entité morale qu'est l'équipe. Il trouve ses fondements dans les sentiments, le vécu et les opinions. C'est la communication liée au « facteur humain ». Elle s'intéresse aux rôles de chacun, les uns par rapport aux autres.

Il est important de se rappeler que le message réside en ce qui est reçu et que c'est le récepteur qui fait le message. Cela s'explique par le fait que, dans la transmission de l'émetteur au récepteur, il y a toujours déperdition d'information et très souvent erreurs ou incompréhensions. De là, toute l'importance de la rétroaction.

Le rôle de la rétroaction apparaît alors comme élément fondamental de cette communication. En effet, la rétroaction donne aux membres de l'équipe de l'information sur ce qu'ils ont fait jusqu'à présent. Elle inclut de l'information positive, mais aussi de l'information moins agréable à recevoir. Elle peut être transmise dans des réunions formelles aussi bien que dans des discussions informelles. En outre, une bonne rétroaction aide les membres à repenser, à recentrer et à ordonnancer les priorités, comme le mentionnent à juste titre Drolet et Harvey (1994). Ces auteurs nous livrent quelques-uns de leurs secrets pour améliorer la rétroaction en équipe :

- Se concentrer sur le comportement et non sur la personne.
- Se concentrer sur des observations plutôt qu'inférer à partir d'impressions.
- Miser sur la description plutôt que sur le jugement.
- Insister sur le fait que la participation d'un membre de l'équipe peut passer de forte à faible, non de bonne à mauvaise.
- Centrer sur le « ici et maintenant » plutôt que sur le « ici et là » (la rétroaction doit être concrète).
- Explorer les solutions alternatives au lieu de donner les réponses.
- Se concentrer sur la valeur du récepteur, non sur ce dont l'émetteur veut se « libérer » (la rétroaction doit répondre aux besoins du récepteur, non à ceux de l'émetteur, et les suggestions doivent être comprises comme des offres).

- Se concentrer sur la charge d'information que le récepteur peut recevoir, non sur celle que l'émetteur voudrait donner.
- Être sensible au lieu et au moment (attendre la bonne occasion).
- Pour le récepteur, se concentrer sur ce qui est dit plutôt que sur le pourquoi (cela empêcherait l'écoute attentive).

Pendant les premières rencontres, l'échange de rétroaction positive devrait être important, puis équilibré avec la rétroaction corrective, tout en tenant compte de la maturité de l'équipe. Quand une rétroaction corrective est amorcée, elle devrait être précédée par des messages positifs. Les leaders devraient donner l'exemple et encourager les autres membres à fournir de la rétroaction.

2.1.3. Communication incidente

La communication incidente est une communication d'expression verbale ou non verbale liée au contexte de la communication. C'est l'exemple donné par les comportements et les attitudes d'un membre, l'exercice du pouvoir, le charisme d'un individu et le statut de chacun des membres.

Dans cette communication, deux aspects sont importants: ce qui est dit, le message, et la manière dont on le dit, la relation. Le message est généralement énoncé sous une forme verbale, de façon explicite. La relation, pour sa part, prend des formes variées, complexes. Elle est essentiellement non verbale et fonctionne sur le mode analogique; elle évoque ce dont il est question par des gestes concrets. La relation comprend aussi la mise en situation des interlocuteurs.

Dès que deux personnes sont en présence, il y a communication. Le membre d'un groupe qui ne participe pas à la conversation ou ne donne pas son avis sur la question traitée émet des messages très forts, même s'ils sont difficiles à comprendre. En fait, tout comportement constitue une forme de communication.

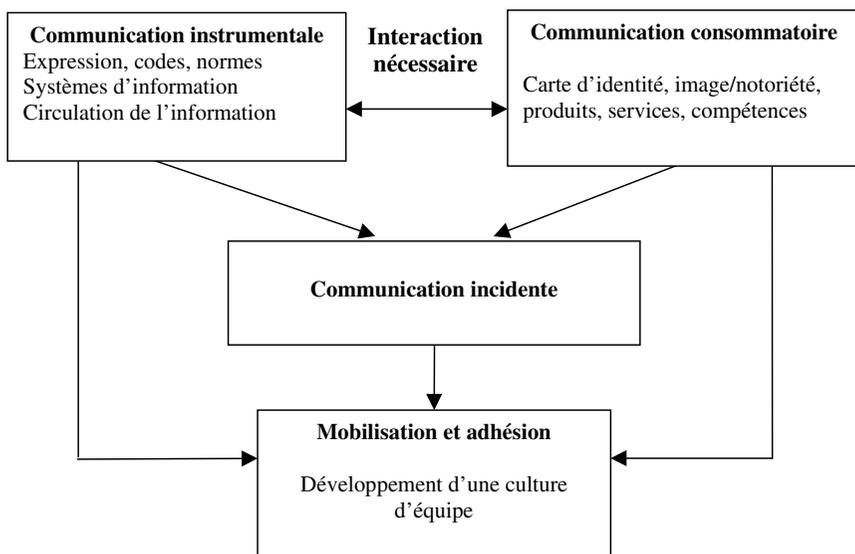
Mais attention: la communication est remplie de paradoxes, c'est-à-dire d'ordres ou de demandes dont l'exécution non seulement est impossible, mais place celui qui est concerné dans une situation intenable. Par exemple, demander à une personne d'être spontanée lorsque l'équipe vit des tensions internes est vécu comme un paradoxe. Il faut alors aider à résoudre ces paradoxes.

L'information tient une place importante dans la communication incidente. Y avoir accès est synonyme, pour la personne, d'importance et d'inclusion. Nous faisons souvent l'erreur de penser que l'information doit être accessible seulement en fonction du « besoin ». Si la communication n'était qu'information, cette façon de faire ne causerait pas de problème. Toutefois, dans une équipe, tous les membres ont le droit de savoir. Ce droit est lié à la nécessité de se sentir inclus et respecté. La com-

munication et l'accès à l'information sont donc aussi une question de pouvoir ; c'est pourquoi les moyens de communication ou d'information devraient toujours être analysés en tenant compte de l'effet structurant de l'inclusion. Cela aurait également pour effet de mieux faire circuler les informations non strictement opérationnelles, c'est-à-dire originales et intéressantes. Faute de rétroaction, celles-ci se déforment vite, prenant un caractère de rumeur difficile à combattre.

La figure 2 montre les liens interactifs entre les différentes formes de communication dans l'équipe et met en évidence l'effet de ces dernières sur la mobilisation et la cohésion de l'équipe.

FIGURE 2
Effets des trois formes de communication
sur la mobilisation et la cohésion de l'équipe



2.2. La communication comme outil efficace de changement dans l'équipe

La communication est aussi un outil puissant qui s'inscrit dans le processus de changement. Rappelons brièvement, à la suite des réflexions de Ketchum et Trist (1992) et de Harshman et Phillips (1994), que deux facteurs conduisent au changement. D'abord, la pression sur la culture

et les normes d'une équipe, ensuite les expériences d'apprentissage des membres qui facilitent un changement de paradigmes.

2.2.1. Les fonctions de la communication dans le changement

La communication soutient le changement par l'exercice de cinq fonctions. La communication éduque, reflète, soutient, donne un sens et forme les attitudes.

Éducation.

La communication est éducative en ce sens que les membres apprennent à propos de l'organisation et comprennent comment le processus de changement conduit à de nouveaux comportements et résultats attendus.

Reflét.

Les membres voient le changement vers l'ouverture et la confiance reflétée dans la communication qu'ils reçoivent. *Quels* sont les problèmes abordés et *comment* sont-ils abordés? Ces deux questions montrent qu'un nouveau type de milieu de travail est en train d'être créé.

Soutien.

La communication peut soutenir les messages de changement et les actions. Il est important que les employés soient au courant autant des succès que des failles dans le processus.

Donner du sens.

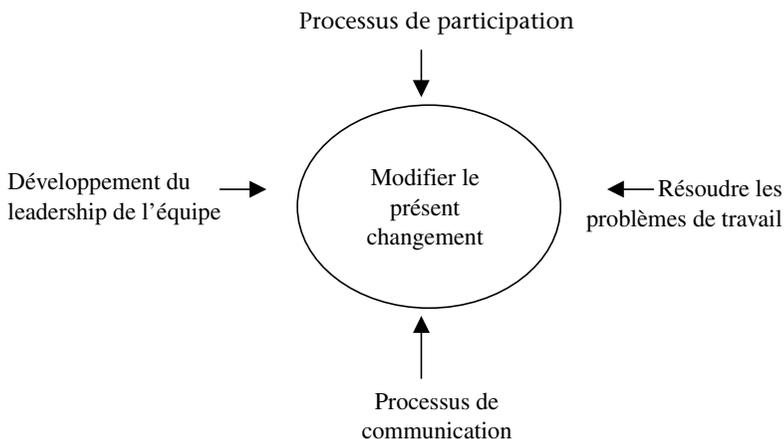
Changer la communication va de pair avec les besoins des employés: le besoin de prévoir, de comprendre et d'avoir un certain contrôle sur leur environnement, ainsi que le besoin d'être reconnus comme individus. Cela se fait par une information crédible et pertinente, en interprétant les changements de façon que les gens en comprennent bien les effets sur eux et en reconnaissant les contributions personnelles des gens pour l'organisation.

Formation d'attitudes.

Grâce à la communication, on peut changer la perception qu'ont les gens de leur travail, de leur organisation et de leur rôle. Bien planifiée, une communication axée sur quelques messages clés peut modifier la perception des gens à propos de leur vie au travail, de leur organisation et de leurs compagnons de travail.

À la lumière de notre analyse, nous voyons que dans le processus de changement la communication de l'équipe ne se limite pas à un rôle traditionnel d'information. Elle doit jouer un nouveau rôle de conducteur du changement de l'équipe entière. Pour un changement permanent, Harshman et Phillips (1994, p. 20) ont observé qu'une équipe doit changer ses cycles de comportement. C'est ce que montre la figure suivante, qui met en relation quatre clés stratégiques pour favoriser le changement dans l'équipe: la participation, la communication, le leadership et les mécanismes de résolution de problèmes.

FIGURE 3
Éléments stratégiques du changement dans l'équipe



3. QUELQUES SECRETS DE RÉUSSITE

3.1. Avoir des attitudes positives

Les attitudes à l'égard des autres, de la tâche et de la communication sont importantes pour assurer la réussite de l'équipe. En effet, la clé pour développer un climat d'entraide vient de la communication ; non à cause de ce que les gens communiquent, mais plutôt à cause de la façon dont ils communiquent.

Parmi les éléments susceptibles de nuire à la communication, une des barrières communes est l'excès ou le mauvais emploi du jargon. Tous les membres amènent à l'équipe une panoplie de termes propres à leur discipline professionnelle. Ces termes se sont développés dans la profession pour améliorer la communication : les gens sauvent du temps par l'utilisation entre eux de concepts spécifiques. Toutefois, quand l'équipe est composée de membres de différentes professions, la terminologie utilisée est différente pour chacun.

En ce qui a trait aux éléments aidant la communication, Briggs (1997) souligne l'importance de l'écoute. Cette dernière doit être une décision consciente et active. L'auteure propose huit étapes dans ce processus :

1. Définir la raison d'écouter.
2. Décider d'écouter.

3. Rester silencieux.
4. Prêter attention à la personne qui parle.
5. Être empathique.
6. Intérioriser.
7. Traiter le message.
8. Répondre.

TABLEAU 1
Catégories de communication selon Jack Gibb

Attitudes défensives	Attitudes aidantes
Évaluer	Utiliser la description
Contrôler ou manipuler	Aider à orienter
Utiliser des stratégies	Garder sa spontanéité
Rester indifférent	Montrer de l'empathie
Montrer de la supériorité	Respecter l'égalité
Affirmer avec certitude	Conclure de manière provisoire

Source : Beebe et Masterson (1994), *Communicating in Small Groups*.

3.2. Éviter l'étroitesse de la pensée de groupe

La pensée de groupe, c'est l'illusion du consensus. Cette illusion se manifeste quand un groupe tend à minimiser les conflits, à trouver des solutions avant d'avoir bien circonscrit le problème et à chercher le consensus sans analyser et évaluer les idées avec un regard critique.

Voici, selon Beebe et Masterson (1994), les symptômes de la pensée de groupe :

- La pensée critique n'est pas encouragée ou récompensée.
- Les membres croient que leur groupe ne peut faire d'erreur.
- Les membres du groupe s'empressent de justifier leurs actions.
- Les membres font pression sur ceux qui n'appuient pas le groupe.
- Les membres du groupe croient fréquemment avoir atteint le vrai consensus.
- Les membres du groupe sont trop portés à vouloir renforcer les croyances du leader.

Pour réduire l'effet de la pensée de groupe trop étroite, un encouragement à la pensée critique est nécessaire. Les membres du groupe devraient être sensibles au fait que les différences de statut peuvent influencer sur leur prise de décision.

Pour leur part, Granstrom et Stiwne (1998) proposent un modèle bipolaire afin de comprendre la pensée de groupe. Celle-ci peut se concrétiser selon un mode dépressif ou omnipotent, comme il apparaît au tableau 2.

TABLEAU 2
Indicateurs des deux modes de pensée de groupe,
comparativement au groupe normal

Indicateur	Pensée de groupe dépressive	Condition de travail (groupe « normal »)	Pensée de groupe omnipotente
Information négative	Acceptée, commentaires d'épuisement	Examinée	Dépréciée
Développement suggéré	Pas regardé Sentiment de fatigue	Jugé intéressant Curiosité	Rejeté Condescendance
Estime du groupe	Basse Autres groupes jugés aussi forts	Modérée	Élevée Autres groupes jugés aussi faibles
Leadership	Autorité laissée au leader	Contribution de tous les membres	Leader admiré, protégé et soutenu
Vulnérabilité	Sens de la vulnérabilité	Confiance réaliste	Sens de l'invulnérabilité et de la compétence

Ainsi, la pensée de groupe peut s'actualiser dans un mode dépressif ou omnipotent. Le mode dépressif correspond à une mauvaise estime du groupe. L'équipe exprime sa faiblesse et son incompétence par rapport aux autres équipes. À l'inverse, dans une pensée de groupe omnipotente, les membres du groupe se comparent encore aux autres, mais ils s'estiment plus forts. Ils mettent en valeur les qualités de leur groupe et soulignent les défauts des autres. En ce qui concerne la colonne « condition de travail », elle correspond au groupe équilibré. Ce groupe se regarde et balance bien les éléments positifs et ceux à améliorer, tout en montrant de la considération pour les autres groupes et leurs qualités.

3.3. Rechercher le consensus

Il arrive que l'accord du groupe tienne à certains points mineurs abordés au cours de la discussion. Le consensus semble alors un idéal inaccessible. Pour y parvenir, le groupe devrait mettre l'accent sur ces aires d'accord. Pour plusieurs, le processus pour arriver au consensus peut prendre du temps et certains membres peuvent perdre patience. Le vote devrait pourtant être vu comme une solution de dernier recours, puisque cette procédure fait émerger des gagnants et des perdants. Le temps et les efforts déployés par l'équipe seront récompensés par la qualité des décisions prises par consensus.

Beebe et Masterson (1994) donnent quelques suggestions pour parvenir au consensus :

- Éviter de toujours se battre pour sa propre position (un truc consiste à voir les idées comme appartenant au groupe).
- Ne pas penser qu'il doit y avoir un gagnant et un perdant.
- Ne pas changer d'idée trop vite seulement pour éviter le conflit.
- Éviter la voie rapide pour éviter le conflit (pile ou face, par exemple).
- Laisser émerger des opinions différentes.
- S'efforcer d'inclure tous les membres dans la discussion.
- Utiliser des pronoms orientés vers le groupe plutôt que vers soi-même.
- Métacommuniquer.
- Éviter les énoncés qui indiquent un esprit fermé.
- Faire un effort pour clarifier les malentendus.
- Utiliser des méthodes variées pour arriver à l'accord.
- Élargir le nombre d'idées et de solutions alternatives.
- Afficher les faits connus à la vue de tous.

DeStephen et Hirokawa (1988) ont conçu un instrument pour mesurer le consensus dans les équipes. Nous reproduisons aux pages suivantes le questionnaire qui résume la pensée des auteures.

Enfin, bien qu'il soit souvent perçu comme indicateur de l'efficacité du groupe, il y a lieu de s'interroger lorsque le consensus est trop facilement atteint. Rappelons-nous que des consensus précipités peuvent indiquer une pensée de groupe étroite.

QUESTIONNAIRE SUR LE CONSENSUS

1. En désaccord
2. Légèrement en désaccord
3. Neutre
4. Légèrement en accord
5. En accord

	1	2	3	4	5
Sentiments à l'égard de la décision du groupe					
1. Le groupe est parvenu à la bonne décision.					
2. Je crois que la décision ou la solution de notre groupe est appropriée.					
3. J'appuie la décision finale du groupe.					
4. Je crois que nous avons choisi la meilleure solution disponible.					
5. J'ai l'intention de consacrer des efforts pour donner suite à la décision du groupe.					
Sentiments à l'égard du processus de prise de décision					
6. Je crois que nous avons abordé notre tâche d'une manière structurée.					
7. Ce groupe a accompli ce qu'il voulait faire.					
8. Notre groupe a bien travaillé ensemble.					
9. Ce groupe utilise des techniques de prises de décision efficaces.					
Sentiments à l'égard des relations entre les membres du groupe					
10. Dans ce groupe, les personnes pouvaient s'exprimer à l'aise.					
11. J'aime les membres de mon groupe.					
12. J'aimerais travailler avec les membres de mon groupe à un autre projet similaire.					
13. Nous étions un groupe étroitement lié.					

	1	2	3	4	5
Sentiments à l'égard de l'efficacité individuelle					
14. Je crois avoir émis des idées importantes durant le processus de prise de décision.					
15. Je crois avoir eu beaucoup d'influence sur le processus de prise de décision.					
16. J'ai donné de l'information importante durant le processus de prise de décision.					
17. Sans mon apport et mes suggestions, le groupe n'aurait pas pu arriver à une bonne décision ou à une solution valable.					
Sentiments à l'égard de l'opportunité individuelle de participer					
18. Durant les réunions du groupe, j'ai pu participer lorsque je le désirais.					
19. Je crois que les autres membres du groupe m'ont apprécié.					
20. Les autres membres du groupe ont véritablement écouté ce que j'avais à dire.					
21. J'ai le sentiment d'avoir été un membre du groupe à part entière.					

Après avoir répondu à toutes les questions, faire le total avec la valeur de chaque réponse (en désaccord vaut 1 point, légèrement en désaccord vaut 2 points, etc.). Diviser ensuite le total par 21 pour trouver la moyenne. Un résultat de 4,63 et plus indique un consensus fort au sein de l'équipe, alors qu'un résultat de 3,35 et moins indique un consensus faible.

3.4. Tenir des réunions efficaces

Haynes (1995) définit la réunion comme un rassemblement d'au moins trois personnes qui ont des objectifs communs et où la communication, orale ou écrite, est le premier moyen de parvenir à atteindre ces objectifs. Une réunion est productive lorsque les objectifs établis ont été atteints en un minimum de temps et à la satisfaction des participants.

3.4.1. Quand se réunir ?

Alors que certains (Ketchum et Trist, 1992) suggèrent de tenir une réunion de toute l'équipe chaque semaine, d'autres (Haccourt *et al.*, 1989) préfèrent y recourir seulement en cas de nécessité et pour répondre à un besoin précis.

Avant de décider si une réunion doit avoir lieu ou non, l'équipe peut prendre en considération quelques éléments soulignés par Haynes (1995) : la durée prévue de la réunion, la distance géographique séparant les membres, la taille du groupe, la nécessité de tenir la réunion et l'apport possible de la synergie du groupe.

3.4.2. Pourquoi tenir des réunions ?

Comme le fait remarquer Acton (1995), une réunion permet la libre circulation des idées. Elle offre aux participants l'occasion d'avoir accès à des informations importantes. De surcroît, l'approche directe permet de convaincre rapidement, alors que l'écrit exige du temps, des délais parfois très longs. La réunion a une valeur d'instantanéité, les participants apportant dans la discussion un éclairage direct sur un problème en particulier. Une mise en commun des ressources, de l'imagination et des propositions facilite l'émergence des solutions. En outre, des réunions régulières amènent une base commune d'informations, une meilleure compréhension de l'interdépendance des membres de l'équipe.

Pour qu'une réunion soit vraiment efficace, les membres doivent savoir pourquoi ils se réunissent. Avant même de déterminer l'objectif de la réunion, l'équipe doit savoir quel type de réunion sera mis en œuvre. Haynes (1995) propose deux types de réunions, soit la réunion d'information, où une mise à jour des informations est effectuée, et la réunion de prise de décision, dans laquelle des problèmes sont résolus. À cela s'ajoutent les réunions de travail, où des tâches sont accomplies, ainsi que les réunions de négociation et, enfin, les réunions de formation (Boisvert *et al.*, 1995).

3.4.3. Comment tenir une réunion ?

Savoir quand et pourquoi se réunir sont deux éléments s'intégrant dans la planification, étape essentielle de la préparation de la réunion. Au départ, l'équipe ou la personne convoquant la réunion doit déterminer certains paramètres : l'objectif à atteindre, le temps dont elle dispose, qui doit être présent, qui animera la réunion, quel sera l'ordre du jour, quel matériel sera nécessaire, comment les tâches seront distribuées, sans oublier la planification de l'évaluation de la réunion (Haynes, 1995 ; Acton, 1995).

Hawkins (1999) résume brillamment quatre attitudes et comportements à adopter lors des réunions, qu'il appelle les quatre « F » : *focus*, *facilitation*, *fellowship*, *feedback*. *Focus* peut se traduire par une attention au

pourquoi de la réunion, à sa nécessité, aux points à discuter. En ce qui regarde l'ordre du jour, les recherches sur la question montrent qu'un groupe qui définit son propre agenda de réunion permet de stimuler l'intérêt à l'égard des étapes de la réunion. Cela permet également d'engendrer l'accord initial à l'importance de la procédure, ce qui entraîne une plus grande confiance dans les décisions prises durant la réunion (Niederman et Volkema, 1999). Pendant l'élaboration de l'ordre du jour, l'équipe devrait garder en tête des questions à propos de la mission, du rendement, du temps disponible par rapport aux éléments à traiter.

Le terme *facilitation* renvoie au fait de désigner un animateur de réunion. En réalité, si le groupe doit se désigner un animateur, ce n'est pas pour qu'il se charge de toute la réunion, de sa préparation et de son déroulement. Il s'agit plutôt de s'assurer qu'une personne est présente pour faciliter le processus; elle veillera à ce que tous soient entendus et qu'un vrai consensus soit atteint. Selon Drolet et Harvey (1994), l'animateur n'intervient pas dans le contenu, mais surveille le déroulement efficace de la réunion en reformulant et en résumant, s'assurant que tous ont la même compréhension. Plusieurs membres du groupe peuvent être entraînés à l'animation, de façon à effectuer une rotation.

Quant au concept *fellowship*, il fait appel à l'ambiance de la réunion, qui, tout en restant formelle, devrait comporter une dimension amicale. Dans les réunions qui fonctionnent bien, il y a plus que de l'information, des idées et des opinions qui circulent. Les participants sont capables de partager avec les autres sur le plan « humain ». Accorder un peu de temps social non structuré avant, pendant ou après la réunion est une autre façon d'aider à la cohésion du groupe, tout en évitant une communication défensive dans laquelle les gens maintiennent un contrôle sur l'information.

Enfin, vient la rétroaction (*feedback*), nécessaire pour rester au fait de ce qui est dit et compris. Elle permet de savoir comment le groupe va jusqu'à présent et ce qui s'accomplit dans le moment. L'animateur fournit de la rétroaction aux participants sur le temps, l'agenda, le groupe. Il encourage aussi la rétroaction des membres.

En dernier lieu, l'équipe doit songer à évaluer ses réunions, afin d'en améliorer les points plus faibles et d'en consolider les forces. Pour ce faire, le groupe doit d'abord déterminer selon quels critères s'établira l'évaluation. Ceux-ci doivent apparaître d'eux-mêmes lorsque l'objectif est énoncé de façon précise, c'est-à-dire en permettant la quantification. En contrepartie, si les mesures qualitatives sont dites plus subjectives, elles fournissent généralement plus d'informations sur le contexte entourant l'objet de l'évaluation. Haynes (1995) fournit une grille d'évaluation que nous présentons aux pages suivantes.

ÉVALUEZ UNE RÉUNION

Instructions

Pensez aux réunions habituelles auxquelles vous participez. Cochez les assertions qui s'appliquent à ces réunions, que vous y ayez assisté en tant qu'animateur ou participant.

	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
1. Un ordre du jour a été préalablement fixé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les participants ont la possibilité de participer à l'élaboration (la rédaction) de l'ordre du jour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. L'heure et le lieu de la réunion ont été notifiés aux participants suffisamment tôt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La salle est confortablement agencée, et les installations adaptées au nombre de participants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La réunion commence à l'heure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'heure de fin de réunion est fixée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. L'utilisation du temps est contrôlée tout au long de la réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Chacun peut s'exprimer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les participants s'écoutent attentivement les uns et les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Des résumés périodiques ponctuent l'avancement des travaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Personne n'a tendance à dominer la discussion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tous ont voix au chapitre au moment de la prise de décision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La réunion se termine par un rappel des décisions prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Les participants font périodiquement l'évaluation de la réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. On peut faire confiance aux participants pour appliquer les décisions prises pendant la réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Après la réunion, un compte rendu est rédigé et distribué à tous les participants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. L'animateur de la réunion est chargé du suivi de l'application, par les participants, des décisions prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 18. On peut compter sur les personnes compétentes et indispensables pour qu'elles assistent à toutes les réunions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Le processus de prise de décision est adapté à la taille du groupe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. S'il est nécessaire, l'équipement audiovisuel est en bon état de marche et est employé à bon escient. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nombre d'assertions cochées _____ \times 5 = _____ (score de la réunion)

Un score de 80 ou plus indique que la réunion est d'un excellent niveau. Un score inférieur à 60 implique la nécessité d'un effort d'amélioration du niveau des réunions auxquelles vous participez.

3.5. Se donner des processus de résolution de problèmes et de prise de décision efficaces

Maddux (1992) propose sept étapes, simples à appliquer, pour la résolution de problèmes :

1. ***Bien cerner le problème***

Le vrai problème risque de ne pas apparaître avant que les faits aient été rassemblés et analysés. Aussi faut-il partir d'une hypothèse qui pourra être confirmée ou corrigée plus tard.

2. ***Rassembler les faits, opinions et impressions***

Que s'est-il passé? Quand et comment cela s'est-il produit? Quelle est l'ampleur du problème, sa portée, sa gravité? Qui, quoi est touché? Est-il probable que cela se produise? Doit-on apporter des corrections immédiates? Les dépenses et l'échéance obligent les gens qui doivent résoudre un problème à bien cerner les besoins immédiats pour en définir des priorités.

3. ***Reformuler le problème***

Il est possible de le faire à travers les faits qui fournissent des informations utiles. Le vrai problème correspond alors ou ne correspond pas à celui enregistré au premier point.

4. ***Trouver des solutions de remplacement***

Il est important de favoriser l'échange d'idées. Aucune solution éventuelle ne devrait être éliminée avant d'avoir été discutée.

5. ***Analyser les hypothèses de rechange***

Laquelle fournira la solution optimale? Quels sont les risques? Est-ce que les coûts sont compatibles avec les bénéfices? Cette solution ne va-t-elle pas engendrer de nouveaux problèmes?

6. **Appliquer la solution retenue**

Qui doit la prendre en charge? Dans quelle mesure? Où, quand et comment? Qui sera concerné par cette décision? Qu'est-ce qui risque d'aller de travers? Comment va-t-on pouvoir enregistrer et vérifier les résultats?

7. **Évaluer les résultats**

Comparer la solution aux résultats désirés. Il ne faut pas hésiter à la modifier si l'équipe a besoin d'obtenir de meilleurs résultats.

Aussi, en plus de suivre ces étapes, les membres de l'équipe devraient adopter certaines attitudes facilitantes. Par exemple, ils apportent volontiers leur expérience et écoutent les propositions des autres, ils voient les conflits résultant de points de vue différents comme sains et s'attachent à les résoudre de façon constructive dans l'équipe. De plus, les membres remettent en cause les suggestions que les faits ou la logique dénoncent, mais évitent de discuter juste pour faire admettre leur opinion, tout en restant conscients que le temps est précieux. Ensuite, les membres de l'équipe s'évertuent à rendre la recherche de solutions efficace et s'attachent à faciliter la discussion plutôt qu'à la bloquer. Il faut aussi encourager les collègues qui pourraient se montrer réticents à exprimer leurs idées. Finalement, les décisions de l'équipe ne sont pas « cassées » de façon arbitraire par le chef simplement parce qu'il n'est pas d'accord avec elles.

Au moment de la résolution de problèmes, des décisions sont prises. Selon Vroom et Yetton (1973), trois catégories de variables jouent un rôle dans la détermination d'un style de décision à adopter :

- 1) la qualité de la décision ;
- 2) l'acceptation et l'engagement des subordonnés à l'égard de la décision ;
- 3) le temps nécessaire à la décision.

Les résultats d'une décision dépendent donc, en grande partie, de l'interaction entre les deux premières catégories énoncées et le style de

TABLEAU 3
Les styles de décision selon Vroom et Yetton (1973)

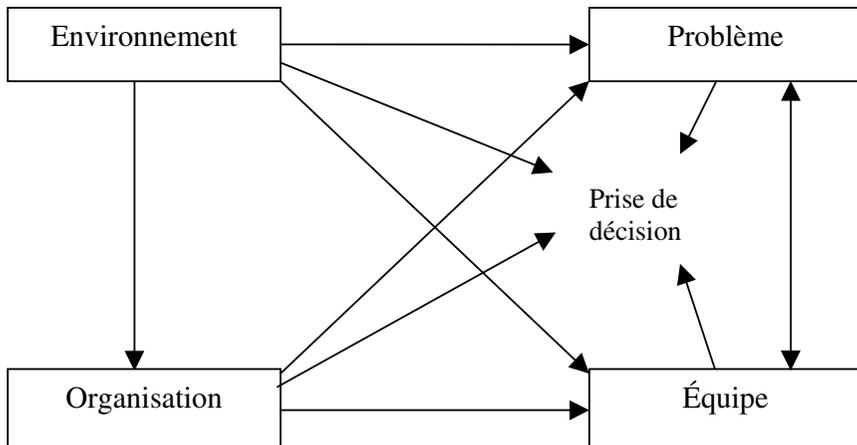
Haute - - - - - ➔	Consultatif	Consensuel
Efficacité du groupe		
Faible - - - - - ➔	Autocratique	Participatif
	↑ Hauts	↑ Faibles
	Motivation et accueil du groupe	

décision qui sera utilisé. Pour la troisième catégorie, la variable temps affecte la sélection d'un type de décision lorsqu'il y a au moins deux styles appropriés à une situation. Ainsi, plus il y a de temps pour la prise de décision, plus la décision peut rechercher le consensus du groupe.

Parallèlement, Dean *et al.* (1991) démontrent que plusieurs éléments du contexte influencent le processus de prise de décision.

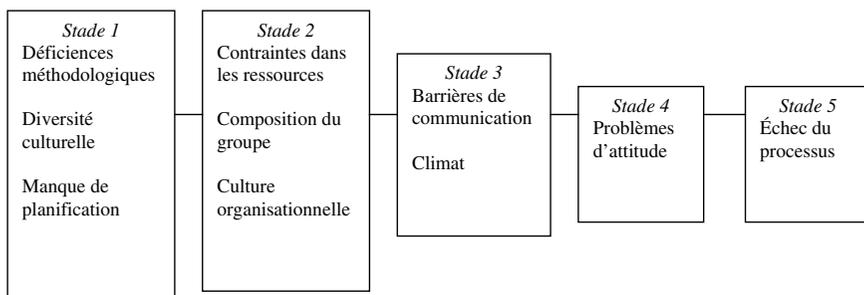
Ainsi, la complexité, l'instabilité de l'environnement influent sur ce processus. Au point de vue de l'organisation, sa formalisation, sa taille, le contrôle externe sont des éléments qui agiront aussi dans la prise de décision. D'autres facteurs sont à considérer dans l'équipe elle-même : la confiance, l'hétérogénéité, la concentration du pouvoir en sont des exemples. Enfin, le problème lui-même influence la prise de décision selon son importance, la pression du temps, l'inconnu, et ainsi de suite.

FIGURE 4
Éléments du contexte qui influent sur le processus de prise de décision



Le contexte influence donc très certainement sur la prise de décision et la résolution de problèmes. Aussi, des barrières peuvent freiner et même bloquer le processus de résolution de problèmes. Elles peuvent se manifester selon plusieurs stades, comme le soutiennent Broome et Fulbright (1995). Ces stades peuvent tout aussi bien correspondre à des éléments de la logistique qu'à la composition du groupe et aux connaissances, attitudes et comportements de ses membres (voir la figure 5).

FIGURE 5
Modèle multistade de l'influence des barrières sur la résolution de problèmes



Au stade 1, les déficiences méthodologiques sont liées à une mauvaise utilisation par le groupe des procédures et stratégies propres à la résolution de problèmes. La diversité culturelle renvoie pour sa part aux différences de points de vue qui peuvent exister dans l'équipe ainsi qu'à des biais comme le sexisme, les stéréotypes, etc. Quant au manque de planification, il peut résider dans l'incapacité du groupe à définir sa mission, dans une mauvaise préparation de l'animateur et des participants ou encore dans une mauvaise planification de la stratégie de réunion.

Les contraintes dans les ressources, mentionnées au stade 2, portent sur des ressources matérielles. En ce qui a trait à la composition du groupe, des problèmes comme une mauvaise connaissance du sujet chez les membres ou un échec à faire intervenir les acteurs clés peuvent apparaître. Les problèmes dans la culture organisationnelle peuvent apparaître comme des symptômes de pensée de groupe : le désir de donner au patron la réponse qu'il souhaite, la pression pour des résultats immédiats, le souvenir de problèmes non résolus, par exemple.

C'est au stade 3 qu'interfèrent les barrières à la communication, comme l'inhabileté à trouver un langage commun pour tout le groupe, la mauvaise écoute ou encore la domination d'une personne dans le groupe. Quant au climat non approprié, il peut correspondre à un manque de soutien qui permettrait à tous de s'exprimer, à un manque de cohésion dans le groupe, un manque de confiance entre les gens.

Au quatrième stade, il est question de problèmes d'attitude. Ce type de difficulté prend forme dans l'existence d'attitudes négatives et résistantes, dans des attentes non réalistes par rapport au processus de résolution de problèmes et dans le manque de volonté pour se montrer flexible et faire des compromis.

En dernier lieu, l'échec du processus tient à l'échec pour arriver au consensus, au manque de participation du groupe et à la tendance à se centrer sur la solution avant d'avoir cerné le problème.

Ces constatations concordent avec celles de Ketrow *et al.* (1995), qui ont mis en évidence, à la suite d'une recherche imposante, le fait que les groupes entraînés à la résolution de problèmes dans un processus rationnel obtiennent une meilleure qualité de décision que les groupes non entraînés. Ces auteurs estiment aussi que le fait de donner la fonction d'animateur à un membre peut aider encore plus le groupe, si cette personne n'est pas le leader. Si le rôle d'aide-mémoire non leader ne peut être imposé, l'entraînement de tout le groupe devient une solution efficace.

CONCLUSION

Il va sans dire que l'équipe est en constante évolution et qu'elle doit continuellement composer avec le changement, qu'il vienne de l'intérieur ou de l'extérieur. Le processus de communication est un très bon indicateur de la performance des équipes en ce sens qu'il permet d'observer la capacité de ses membres à réaliser leurs tâches dans un même esprit de corps. En ce sens, la communication est un processus indispensable à la gestion et au développement des équipes de travail.

Toutefois, bien communiquer implique également que les membres apprennent à communiquer plus efficacement. Il faut apprendre à méta-communiquer, c'est-à-dire réfléchir et communiquer sur sa communication. En d'autres mots, communiquer, c'est aussi prendre du recul sur le processus de communication amorcé dans l'équipe et se donner du temps pour en parler. Métacommuniquer, c'est communiquer sur notre relation d'équipe.

Dans leur communication, certaines équipes ont utilisé des slogans qui traduisent leur perception des échanges en équipe et qui montrent le degré de maturité des relations internes :

- « La courtoisie ne coûte rien. »
- « Si tu es d'accord, je le suis aussi. »
- « Ce que tu dis est important pour moi. »
- « Si les gens s'écoutaient davantage, ils parleraient moins. »
- « Je suis responsable de ce qui nous arrive. »

Ces slogans devraient être partagés par toute l'organisation. Dans une organisation flexible, la communication va dans tous les sens, pas seulement du haut vers le bas. Plus il y a communication, plus les réseaux d'information se forment et assurent la cohésion de l'équipe nécessaire à la bonne performance de toute l'organisation.

RÉFÉRENCES

- ACTON, Jean (1995). *Comment réussir ses réunions*, Outremont, Les Éditions Quebecor.
- BEEBE, Steven A. et John T. MASTERSON (1994). *Communicating in Small Groups: Principles and Practices*, 4^e édition, New York, HarperCollins College Publishers.
- BESSIS, Ellen et Edouard STACKE (1992). *L'effet Booster: le développement des hommes, des équipes et des organisations*, Paris, Dunod.
- BOISVERT, Daniel *et al.* (1995). *Animateur compétent, groupes efficaces*, Cap-Rouge, Presses InterUniversitaires.
- BRIGGS, Margaret H. (1997). *Building Early Intervention Teams: Working Together for Children and Families*, Gaithersburg, Maryland, Aspen.
- BROOME, Benjamin J. et Luann FULBRIGHT (1995). « A multistage influence model of barriers to group problem solving », *Small Group Research*, vol. 26, n^o 1, p. 25-55.
- CAUVIN, Pierre (1997). *La cohésion des équipes: pratique du team building*, Paris, ESF éditeur.
- CHANLAT, Jean-François et Francine SÉGUIN-BERNARD (1983). *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique, Tome 1: Les théories de l'organisation*, Saint-Jean-sur-Richelieu, Éditions Préfontaine.
- CLINE, R. *et al.* (1998). « Facilitating feedback exchange in groups: Leader interventions », *Journal for Specialists in Group Work*, vol. 23, n^o 3, p. 257-268.
- CORMIER, Solange (1995). *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec (Organisations en changement).
- DEAN, James W. *et al.* (1991). « Strategic decision-making: A multiple-context framework », *Advances in Information Processing in Organizations*, vol. 4, p. 77-110.
- DESTEPHEN, Rolayne S. et Randy Y. HIROKAWA (1988). « Small group consensus: Stability of group support of the decision, task process and group relationship », *Small Group Behavior*, vol. 19, n^o 2, p. 227-239.
- DROLET, Bonita et Thomas R. HARVEY (1994). *Building Teams Building People: Expanding the Fifth Resource*, Lancaster, Pennsylvanie, Technomic.
- GASTIL, John (1993). « Identifying obstacles to small group democracy », *Small Group Research*, vol. 24, n^o 1, p. 5-27.
- GRANSTROM, Kjell et Dan STIWNE (1998). « A bipolar model of group-think », *Small Group Research*, vol. 29, n^o 1, p. 32-56.
- HACCOURT, M. *et al.* (1989). *Groupes efficaces*, Bruxelles, Vie ouvrière.

- HARSHMAN, Carl L. et Steven L. PHILLIPS (1994). *Teaming Up: Achieving Organizational Transformation*, San Diego, Pfeiffer.
- HAWKINS, Charlie (1999). «The "F" words for effective meetings», *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22, n° 5, p. 56-57.
- HAYNES, Marion E. (1995). *Animez des réunions efficaces*, Paris, Les Presses du Management.
- KETCHUM, Lyman D. et Eric TRIST (1992). *All Teams Are Not Created Equal*, Newbury Park, Californie, Sage.
- KETROW, Sandra *et al.* (1995). «Improving decision quality in the small group», *Small Group Research*, vol. 26, n° 4, p. 521-541.
- MADDUX, Robert B. (1992). *L'art de bâtir une équipe gagnante*, Laval, Éditions Agence d'ARC.
- NIEDERMAN, Fred et Roger J. VOLKEMA (1999). «The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation», *Small Group Research*, vol. 3, n° 3, p. 330-360.
- VARNEY, Glenn H. (1989). *Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book*, San Francisco, Jossey-Bass.
- VROOM, Victor H. et Philip W. YETTON (1973). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Le conflit dans les équipes auto-gérées : sa naissance et sa gestion

***Charles Paré, Ghyslain Parent
et Paul-Antoine Ouellet***

Charles Paré, titulaire d'un doctorat en psychopédagogie, est agent de programme au centre de réadaptation La triade.

Ghyslain Parent, titulaire d'un doctorat en éducation, est professeur au Département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Paul-Antoine Ouellet, titulaire d'une maîtrise en éducation, est professeur associé au Département des sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	251
1. POUR UNE DÉFINITION DU CONCEPT « CONFLIT »	254
2. CONTINUUM PERMETTANT DE SITUER LE CONFLIT	256
3. MOTIFS À L'ORIGINE D'UN CONFLIT.....	258
4. TYPES DE CONFLITS.....	261
5. DYNAMIQUE DE LA NAISSANCE DU CONFLIT.....	263
5.1. Quelques conséquences du conflit destructeur.....	264
6. RÉOLUTION D'UN CONFLIT.....	265
6.1. Utilisation d'une tierce personne dans la résolution d'un conflit	266
6.2. Pièges à la négociation.....	267
7. FORMATION DES GESTIONNAIRES À LA RÉOLUTION DES CONFLITS	268
7.1. Comment encourager le conflit constructif?.....	270
8. TROIS FORMES DE RÉOLUTION DES CONFLITS.....	271
8.1. Les stratégies de résolution des conflits	272
9. GESTION DES CONFLITS DANS ET PAR L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE.....	275
CONCLUSION.....	282
RÉFÉRENCES	283

INTRODUCTION

Dans le passé, un rôle important des établissements était de préserver la tradition, la constance, la stabilité et peut-être même l'harmonie dans l'organisation. Cependant, la Révolution tranquille des années 1960 a précipité les établissements québécois dans des changements notables. Quatre facteurs environnementaux ont fait que les établissements québécois ont dû modifier leur tendance au conservatisme. Ces quatre facteurs sont : 1) l'évolution des caractéristiques et des droits de la clientèle; 2) la fluctuation des ressources humaines, matérielles et financières; 3) les pressions exercées par l'arrivée des nouvelles technologies et 4) l'évolution des pratiques professionnelles. Ces différents éléments ont créé une certaine instabilité et les établissements sont maintenant à la recherche de formules qui feront que les décisions se prendront de plus en plus par des équipes autogérées.

À l'avenir, les établissements devront chercher davantage à fuir les situations stagnantes et tenter plus que jamais d'innover. Ils ne devront plus se complaire dans un état de léthargie et, comme le mentionnent Nadler et Tushman (1999, p. 58-59), le gestionnaire d'établissement ne pourra tenir seul le gouvernail d'une organisation. Il devra composer avec des équipes autogérées qui apprendront à manœuvrer avec cohérence dans les paradoxes, les conflits internes et le changement. Les équipes autogérées ne diminueront pas le rôle du gestionnaire. Bien au contraire, le gestionnaire efficace devra être un individu d'expérience qui sera le leader habile de cette équipe de travail. Il devra apprendre à travailler avec plusieurs personnes qui sauront bien comprendre et bien anticiper le changement (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1998). Ce leader saura être à l'aise dans la compétition, autant à l'intérieur de l'organisation qu'avec d'autres établissements du réseau, et il réagira bien devant les conflits quels qu'ils soient. La capacité à gérer et à prévenir les conflits sera la qualité essentielle des gestionnaires de demain. Un bon établissement favorisera les conflits à l'avantage des usagers, dans le but de solidifier la mission de l'établissement. L'établissement doit donc être capable de s'auto-évaluer afin de répondre aux besoins sans cesse croissants de la clientèle. La capacité de s'adapter au changement est l'atout majeur de l'organisation qui veut devenir un établissement efficace.

De nos jours, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ne peuvent plus être dirigés par une seule personne, notamment le directeur général. Il a en effet été démontré qu'il était préférable pour tous que les décisions relatives au travail soient le fait d'une équipe autogérée. Cette structuration du travail dans les organisations suppose que les membres des équipes vont créer une synergie pouvant améliorer la productivité, et cela, tout en augmentant la créativité, l'énergie et la performance des employés. Ces attentes se fondent sur la motivation des individus qui composent l'équipe et se nourrit par l'espoir de ceux qui dirigent le réseau de mettre en évidence que, désormais, tous les individus doivent être de véritables partenaires dans toutes les phases décisionnelles : de la planification jusqu'à l'évaluation finale des services mis en place dans les établissements.

Cependant, tout n'est pas magique et il est possible que l'utilisation des équipes autogérées crée des problèmes organisationnels. Ces problèmes peuvent se transformer en avantages si l'équipe sait en tirer profit. Le conflit dans un établissement doit avant tout être vu comme un défi pour l'équipe autogérée ; c'est une occasion unique pour cette équipe de réfléchir sur la mission de l'établissement et de croître davantage. Souvent, il est possible de voir la résolution d'un conflit, quel qu'il soit, comme une preuve de la grande maturité d'une équipe. Il est donc d'ores et déjà possible d'affirmer que le conflit est une occasion de créer un déséquilibre qui poussera les membres de l'équipe à chercher des solutions novatrices. Ainsi, quand on reconnaît un certain niveau d'ambiguïté au concept, les conflits peuvent être vus comme une source de créativité et ils peuvent engendrer de la satisfaction à travailler dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Au cours des dernières années, un événement important est venu bouleverser les perceptions et les habitudes du personnel des établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. En effet, en 1994, le ministère de la Santé et des Services sociaux a demandé aux régies régionales des services de santé et des services sociaux de contribuer à l'assainissement des finances publiques et de réorganiser le modèle de distribution de services à l'ensemble de la population (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1994). Cette prescription du Ministère vient modifier largement les pratiques administratives des établissements responsables de ces services. Le diagnostic est unanime de la part de tous ceux qui y travaillent : il faut revoir, dans les meilleurs délais, les façons de faire et l'organisation du travail pour empêcher que les pratiques habituellement utilisées ne paralysent davantage toutes les possibilités d'action et qu'elles n'aggravent encore les relations de travail. Les pratiques administratives, largement inspirées et caractérisées par des réductions budgétaires de tous genres, ont énormément démobilisé la participation, l'implication, la responsabilisation et l'obligation de rendre compte du personnel des établissements. Tous, intervenants, gestionnaires et usagers, s'entendent pour dire que des améliorations importantes doivent être apportées dans les établissements. Le véritable défi des gestionnaires à l'arrivée de ce nouveau siècle

sera de susciter la confiance du personnel dans sa capacité à offrir des services de qualité pour répondre aux besoins des populations, et ce, tout en étant d'une grande transparence. Plus que jamais, il devra exister une véritable cohérence entre « l'action et l'écrit », entre « le dire et le faire ». Voilà pourquoi la gestion doit être de plus en plus humanisée et se rapprocher davantage du centre des opérations. De nos jours, l'équipe autogérée doit être polyvalente et assumer l'ensemble des domaines de gestion globale appliquée au service à une clientèle en besoin, mais aussi à une clientèle qui a des droits. Par ailleurs, dans les prochaines années, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux non seulement auront la responsabilité de fournir des services à l'utilisateur, mais ils auront aussi des comptes à rendre à la famille, aux proches et même à la communauté. Dans un avenir rapproché, nous devons nous attendre à des pressions de plus en plus fortes qui seront exercées sur l'ensemble du personnel des établissements du réseau pour réaliser cette mission.

Certes, les membres du personnel de l'établissement jouent un rôle primordial et deviennent en quelque sorte les agents de liaison entre les usagers du réseau des services sociaux et de la santé et la communauté. En effet, ce sont souvent les employés qui sont perçus comme les premiers responsables de la qualité de l'acte professionnel posé ou du service offert aux usagers ou à la population. Ces nouvelles exigences endogènes provoqueront un stress supplémentaire chez les employés des établissements, avec pour conséquence un accroissement des conflits intrapersonnels, extrapersonnels, interpersonnels et organisationnels. Selon Naisbitt (1982, cité dans Harvey et Drolet, 1994, p. 3), le plus grand désir des travailleurs dans une organisation est d'être impliqués dans les décisions. Cette valeur n'est pas verbalisée simplement comme un désir, mais plutôt exigée comme un droit pour eux.

Les nouvelles obligations des établissements font en sorte que doit se créer un climat de travail favorisant l'autonomie, l'initiative, la créativité et la participation de tous les membres de l'équipe. Les valeurs qui sous-tendent une telle philosophie supposent que tous les employés sont en mesure de participer réellement au changement, de s'engager dans la qualité, de respecter la mission de l'établissement, de maintenir un sentiment d'équité, d'authenticité, d'intégrité et de maintenir une rigueur dans les relations avec l'utilisateur ou dans la gestion des ressources disponibles. Également, tous doivent montrer un souci de transparence dans les communications avec autrui. En fait, l'équipe autogérée doit s'assurer que l'implication et la participation des membres qui la composent s'actualisent par un système ouvert de gestion qui favorise une concertation avec des partenaires externes: les autres établissements du réseau, le marché du travail, les écoles, les chercheurs universitaires et même les décideurs politiques. L'équipe autogérée doit être capable de saisir les dimensions micro et macrosystémiques des unités environnementales afin que sa mission ait de plus en plus une couleur sociétale. Pour les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, le principal

objectif des années 2000 consiste donc à mettre en place de nouvelles pratiques de gestion axées sur une politique de la qualité globale des services. Ce défi demande d'assurer des services de hauts standards professionnels pour garantir la satisfaction des besoins des personnes, services qui respectent leurs droits et qui soient plus personnalisés.

Tous ces changements organisationnels doivent s'inscrire dans un processus d'amélioration continue des services offerts aux usagers et s'installer dans un monde où les valeurs évoluent rapidement et où les ressources humaines, financières ou matérielles se font rares et doivent de plus en plus être justifiées. Il faut se rappeler aussi qu'un élément de plus en plus important s'ajoute à ces ressources. Il s'agit de « l'énergie des employés ». En effet, selon Harvey et Drolet (1994, p. 8), lorsque les membres d'une organisation éprouvent de l'enthousiasme, de la passion, toutes les autres ressources se bonifient. Cependant, pour Caudron (1998, p. 48), dans le contexte de globalisation du marché, un haut niveau de compétition apporte l'obligation de faire plus avec moins et plusieurs employés craquent sous le fardeau. La triade « plus vite, moins cher, meilleur » est un bon objectif pour les organisations, mais cet objectif est créateur de stress et de conflits. Aussi, la décentralisation des pouvoirs et l'imputabilité des résultats aux employés qui ne sont pas habitués à rendre des comptes peuvent leur faire vivre de fortes tensions et créer des conflits importants.

L'équipe autogérée est donc appelée à apprendre de nouvelles méthodes de prise de décision et de travail. Pour Caudron (1998, p. 50), les membres de l'équipe auront de plus en plus à prendre des décisions et à résoudre des problèmes complexes. Cela signifie qu'ils auront nécessairement à vivre des conflits, puisqu'il est clair que le travail en équipe peut être générateur de conflits. L'équipe autogérée n'est peut-être pas prête à assumer ces nouveaux rôles. De plus, la convergence de différentes personnalités peut créer des frictions.

1. POUR UNE DÉFINITION DU CONCEPT « CONFLIT »

Les mutations administratives dans le réseau de la santé et des services sociaux, appuyées sur des orientations politiques, apportent inévitablement des changements générateurs de conflits. En effet, la signification d'un conflit prend racine dans l'opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes. Un conflit peut alors être vu comme la perception d'une incompatibilité de visions, de buts ou d'émotions entre des individus ou des groupes d'individus (Cosier *et al.*, 1991). Il est important de préciser que le terme conflit qualifie une situation qui peut être banale ou qui peut atteindre la catastrophe. Le conflit a donc une intensité et une durée. Il est difficile de mesurer objectivement un conflit, car beaucoup d'éléments connotatifs ou affectifs sont imbriqués dans le conflit.

Selon Schermerhorn *et al.* (1994, p. 466, 480), pour qu'il y ait conflit, il doit y avoir deux parties. Il y a conflit lorsqu'une partie freine l'autre dans

l'atteinte de ses objectifs ou lorsque, dans le cadre d'une situation sociale, des désaccords émotionnels ou relatifs à la teneur d'une situation donnée surviennent. Les « conflits de fond » sont naturels au sein d'une organisation et ils se nourrissent des désaccords sur les fins et les moyens. Les « conflits émotionnels » s'appuient sur des sentiments de colère, de méfiance, d'antipathie, de peur, de ressentiment ainsi que sur des incompatibilités personnelles. Le gestionnaire a souvent du mal à distinguer le conflit de fond du conflit émotionnel. De plus, les conflits de fond qui ne sont pas résolus peuvent se transformer en conflits émotionnels durables qui risquent de perturber les relations entre les individus. Ces deux formes de conflits sont néfastes pour l'organisation si les employés ou les groupes de travail sont incapables de travailler ensemble de façon constructive. Lorsqu'il demeure dans des limites acceptables, le conflit peut être source de créativité et améliorer l'efficacité de l'organisation. Mais quand ces limites sont dépassées, il devient destructeur. Quatre niveaux de conflit peuvent apparaître en milieu professionnel: 1) le conflit intrapersonnel; 2) le conflit interpersonnel; 3) le conflit entre les groupes et 4) le conflit entre les organisations.

Dans le contexte d'une équipe de travail ou d'une organisation, selon Irvine (1998, p. 8), le conflit est le procédé ou le moyen d'expression (*acting-out*) de désaccords inévitables autour des buts organisationnels, des produits, des services ou des interactions qui se produisent en raison de différences dans les attitudes, les valeurs, les priorités, les modes de vie, les perceptions et les intérêts.

L'évaluation d'un conflit fait appel à une dimension individuelle et le sens qu'une personne donne à un conflit est différent de celui que donnera une autre personne. Cette dimension d'unicité fait en sorte qu'il devient nécessaire de comprendre ce qui se passe lorsque les individus ou des groupes dans les établissements sont confrontés à des conflits quels qu'ils soient. Harvey et Drolet (1994) soulignent à cet égard que les établissements des années 2000 vivront constamment des changements et qu'ils devront nécessairement faire face à des conflits. Le défi pour l'équipe autogérée ne consiste pas à éviter tous les conflits; au contraire, l'équipe doit permettre à ces conflits de s'exprimer ouvertement pour que les gens puissent assumer leur responsabilités dans la résolution efficace et apprennent ainsi à vivre des expériences insufflant une nouvelle énergie à toute l'équipe. Les gestionnaires responsables de l'équipe autogérée ne devraient pas être troublés par les connotations négatives des conflits, mais accepter plutôt les conflits comme des éléments nécessaires et productifs dans le développement de leur établissement (Sessa, 1996). Par conséquent, l'équipe autogérée doit s'attaquer rapidement aux conflits naissants d'un établissement pour éviter que ces conflits intoxiquent l'organisation ou l'établissement. Un conflit peut porter sur les moyens, les objectifs, la mission ou encore sur les valeurs de l'établissement. Le conflit peut, s'il est bien géré, maintenir une synergie dans l'équipe autogérée ou, à l'opposé, s'il est mal géré, réduire l'équipe ou même l'anéantir. En conséquence, le

conflit aura toujours des retombées qui peuvent favoriser ou gêner le climat organisationnel d'un établissement. Si le conflit est mal administré, il aura pour effet, en bout de piste, d'entraver la qualité des services offerts aux usagers ainsi qu'à leur famille et à leurs proches. Par ailleurs, si les gens apprennent à désamorcer la colère et à gérer les conflits, l'organisation du travail sera facilitée et plus productive (McLucas, 1999, p. 96).

2. CONTINUUM PERMETTANT DE SITUER LE CONFLIT

Il nous apparaissait intéressant de présenter ici une échelle permettant de situer le conflit sur un continuum en neuf points. Puisque la signification du conflit est situationnelle et qu'elle fait appel au vécu des individus qui le qualifient, cette échelle pourrait être avantageusement utilisée pour mesurer le niveau de conflit dans une organisation. En effet, une situation précise peut prendre une signification différente d'un individu à un autre et une mesure « objective » de la subjectivité des individus permettrait de comprendre comment se vit la situation pour chacun des membres d'une équipe de travail autogérée.

TABLEAU 1 Étapes de la dégradation du climat de travail

Échelon 1 : *Absence de conflit*

Cette situation se caractérise par un état de neutralité, de quiétude, de sérénité ou d'engagement dans l'organisation. Les individus sont relativement solidaires de la mission de l'établissement. Ils s'épanouissent en sécurité dans l'environnement de travail.

Échelon 2 : *Fébrilité*

Cette situation se caractérise par un état d'agitation, d'excitation et de nervosité. L'organisation est consciente que certains éléments présents créent de légères tensions. Ces tensions sont plus ou moins diffuses et se manifestent sporadiquement. Les individus demeurent relativement concentrés sur la tâche et les rôles qu'ils jouent dans l'établissement sont en lien avec la mission. La contestation est mineure et les personnes s'occupent peu des réseaux informels de communication. Cependant, la contestation est un moment d'éveil, de prise de conscience pour les individus qui se doutent que quelque chose ne tourne pas rond dans l'organisation.

Échelon 3 : *Malaise*

Cette situation se caractérise par un état d'inquiétude et de trouble mal défini. C'est un début de crise dans l'organisation. L'état de tension devient plus manifeste et plus persistant. Les individus sont capables de travailler ensemble à la mission de l'établissement, mais des réseaux informels de communication commencent à prendre naissance dans l'environnement. Ces réseaux viennent mettre l'accent sur les perceptions négatives et ont tendance à vouloir monter en épingle les problèmes de l'organisation. Les personnes collaborent encore à la mission de l'établissement. La réalisation des tâches exige un peu plus d'énergie de leur part.

TABLEAU 1
Étapes de la dégradation du climat de travail (suite)**Échelon 4: Difficulté**

Cette situation se caractérise par un état d'embarras qui crée un obstacle dans l'organisation. Habituellement, les individus sont capables de définir clairement l'élément qui nuit au bon fonctionnement de l'organisation. La difficulté peut aussi être qualifiée de mineure ou de majeure selon le niveau de complexité. Les tensions s'organisent de façon systématique. Des groupes commencent à s'installer et un jeu de pouvoir s'organise entre les tenants des différentes positions. Des stratégies sont élaborées et préméditées dans le but de remettre en question la mission de l'établissement ou de déstabiliser les manières de faire.

Échelon 5: Problème

Cette situation se caractérise par des difficultés dont la complexité est grande et dont la résolution fait appel à des schèmes rationnels importants. Les tensions deviennent plus fortes dans l'organisation. La durée des tensions fait que celles-ci commencent à se cristalliser. Les individus se positionnent clairement dans des camps. Ils ouvrent des tranchées. Les réseaux de communication formels perdent de la crédibilité et l'organisation est assujettie aux réseaux de communication informels. Les énergies des individus sont centrées sur la déstabilisation de l'établissement et de sa mission.

Échelon 6: Trouble

Cette situation se caractérise par une agitation profonde dans l'organisation, qui devient perturbée. La confusion commence à s'y installer. Les liens de subordination se brisent et les intérêts supérieurs de l'organisation sont mis en veilleuse. L'indifférence s'installe dans l'organisation. Les individus commencent à s'insulter, à s'adresser mutuellement des menaces verbales ou physiques. La négligence au travail et une baisse importante dans la qualité des services surviennent. Un manque de courtoisie envers les usagers peut se manifester. Les actes d'insubordination sont de plus en plus fréquents.

Échelon 7: Turbulence

Cette situation se caractérise par une agitation bruyante et désordonnée dans l'organisation. L'organisation est en état de choc et la panique s'organise par secousses. Les individus ne sont plus solidaires de l'organisation et chacun cherche à sauver sa peau. La loyauté n'existe plus et un climat de méfiance s'installe avec force dans l'organisation.

Échelon 8: Terrorisme

Cette situation se caractérise par des actes de sabotage, des délits sévères, des fraudes et des vols dans l'organisation. Les individus n'ont plus aucune conscience et agissent par vengeance et avec une extrême agressivité.

Échelon 9: Catastrophe

Cette situation se caractérise par un état de grands malheurs et de désastres. Les individus souhaitent la disparition ou la mort de l'organisation. Toutes les actions sont entreprises par les individus pour détruire la crédibilité de l'établissement.

3. MOTIFS À L'ORIGINE D'UN CONFLIT

Plusieurs raisons contribuent à créer ou à maintenir des conflits dans les établissements. Ces situations inévitables ont pour conséquence une énorme perte de temps et d'énergie non seulement pour les gestionnaires, mais aussi pour l'ensemble du personnel. Comme le mentionnent Petitpas *et al.* (1994, p. 20-22), plusieurs motifs sont à l'origine des conflits. Les plus connus sont : 1) la compétition sur des projets de toutes sortes, le désir légitime d'avoir une meilleure visibilité ou encore de se faire reconnaître; 2) la revanche qui vient d'une réplique à la suite de blessures ou d'une humiliation non cicatrisée; 3) la jalousie ou l'envie qui vient du sentiment d'être traité de façon inéquitable, qu'il soit fondé ou non; 4) la trahison qui se traduit par le non-respect des règles du jeu ou des ententes formelles ou tacites; 5) l'incompatibilité des objectifs dans la réalisation des mandats ou la poursuite d'objectifs divergents ou nettement contradictoires; 6) l'incompatibilité de caractères en ce sens que certaines personnes ont des différences au point de vue des valeurs, de croyances et des façons de faire qui font en sorte qu'elles ont une tendance instinctive à s'exclure et 7) la présence d'un employé difficile à qui plusieurs reprochent d'avoir des comportements inadéquats qui sont générateurs de certains conflits avec son entourage.

Selon Schermerhorn *et al.* (1994, p. 471), un conflit risque de se développer dans l'organisation si celle-ci a des expériences de conflits. Plusieurs éléments organisationnels du monde du travail font en sorte que certains conflits deviennent inévitables dans les établissements : 1) l'interdépendance des unités de travail qui fait qu'un employé ou un groupe d'employés dépend d'une ou de plusieurs autres personnes pour atteindre son objectif; 2) l'asymétrie dans les relations de travail qui fait qu'un employé doit composer avec un autre employé qui a des valeurs personnelles différentes des siennes; 3) l'ambiguïté dans les rôles, le domaine d'activité ou le niveau de responsabilité des différents groupes; 4) la rareté des ressources qui pousse les individus à lutter pour se les disputer entre eux; 5) les conflits antérieurs non résolus et 6) les divergences individuelles en matière de besoins, de valeurs et d'objectifs. Les individus qui travaillent dans un établissement où existe un contexte réunissant une ou plusieurs de ces conditions doivent savoir que les probabilités d'un conflit sont élevées.

Dans le même ordre d'idées, Harvey et Drolet (1994, p. 67-77) parlent de polluants conflictuels présents dans une organisation. Ils en mentionnent neuf : 1) un gestionnaire qui place ses préférences personnelles au-dessus des principes; 2) un gestionnaire qui est trop exigeant et qui a des objectifs irréalistes et irréalisables; 3) un gestionnaire qui ne donne pas suffisamment de *feed-back*; 4) un environnement terne qui manque d'enthousiasme et de gaieté; 5) les personnes malades, celles qui éprouvent des difficultés financières, celles qui ont des problèmes de gestion de leur temps et celles qui ne disposent pas de suffisamment

d'espace ; 6) le syndrome du champignon qui fait que les conflits naissent sournoisement dans la noirceur ; 7) une mauvaise appropriation du problème ; 8) le fait que les individus tentent de régler le problème avant de l'avoir vu dans son ensemble et 9) le complexe du « dernier mot », où les personnes veulent toujours avoir raison. À partir de cette énumération, nous proposons une grille d'évaluation des polluants conflictuels.

Dans un autre ordre d'idées, le changement organisationnel est aussi un élément important qui peut être à la base de certains conflits. En effet, le changement mal compris et mal expliqué peut devenir un facteur de conflit et susciter de l'opposition, surtout lorsque ses conséquences sont perçues négativement ou lorsqu'il est difficile, justement, de prévoir ses conséquences. L'acceptation du changement dans ces situations signifie la perte des ressources déjà investies ou une renonciation totale aux principes ou aux valeurs souvent si âprement défendus. Tout changement apporté à cette structure redéfinit les rôles de chacun et surtout le système d'interactions. L'individu qui apporte un changement joue, par ses attitudes et par son empathie, un rôle important dans l'acceptation de ce changement par les autres. Le choix des propositions de changement issues de l'extérieur sera aussi un facteur important de résistance, tout changement pouvant être perçu par certains individus comme une menace à leur sécurité et à leurs habitudes. En fait, les principales causes de résistance au changement sont liées soit à la perte de privilèges, à l'implication actuelle, à la destruction du système social informel dans l'établissement, à la perception négative de l'individu qui apporte le changement ou à une imposition de l'extérieur. Si les individus résistent au changement, ce n'est donc pas par étroitesse d'esprit, mais plutôt parce qu'ils veulent que soit maintenu le système actuel, qui répond à leurs besoins : la portée des changements est une donnée inconnue, tandis que les bénéfices de la situation actuelle sont connus.

ÉVALUATION DES POLLUANTS CONFLICTUELS DANS MON ÉQUIPE

Instructions

En vous référant aux notions relatives aux polluants conflictuels et en considérant votre équipe actuelle, évaluez le degré de pollution de votre équipe.

A- Pas du tout	B- Un peu	C- Beaucoup	A	B	C
1. Préférences au-dessus des principes	1	2 3 4	5		
2. Attentes trop élevées	1	2 3 4	5		
3. Pauvres habiletés de <i>feed-back</i>	1	2 3 4	5		
4. Négativisme et manque de gaieté	1	2 3 4	5		
5. Pièges de conflit	1	2 3 4	5		
a) santé	1	2 3 4	5		
b) argent	1	2 3 4	5		
c) temps	1	2 3 4	5		
d) espace insuffisant	1	2 3 4	5		
6. Syndrome du champignon	1	2 3 4	5		
7. Mauvaise appropriation du problème	1	2 3 4	5		
8. Solution prématurée	1	2 3 4	5		
9. Complexe du dernier mot	1	2 3 4	5		

Mes constats:

Cependant, Kotter et Schlesinger (1979) soulignent qu'un individu peut résister au changement par intérêt personnel et égoïste. En effet, si une personne ne profite pas d'un changement, elle ne l'acceptera pas. Lorsqu'il existe beaucoup d'incompréhension dans un établissement et que le climat organisationnel est à la méfiance, l'individu s'opposera aussi au changement. Devant une situation problématique, chaque individu fait une évaluation différente et ainsi, pour certains, une situation peut exiger un changement, alors que pour d'autres il faudra s'en tenir au statu quo. Il faut se rappeler qu'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux est d'abord formé d'individus, chacun ayant sa personnalité, ses besoins, ses habitudes et ses préférences. Ces employés expriment une tolérance plus ou moins grande à l'égard du changement. La résistance au changement est inhérente à tout conflit, parce qu'elle permet à l'individu de garder un point d'ancrage sur ce qu'il vit dans un établissement.

Pour Schermerhorn *et al.* (1994, p. 469), un conflit qui survient au sein d'une organisation peut bouleverser les personnes engagées dans le conflit et celles qui en subissent les conséquences. Le conflit qui se solde par des résultats positifs par le groupe ou l'organisation est un *conflit constructif*. Le conflit qui, au contraire, entraîne des inconvénients pour l'organisation est destructeur. Le *conflit destructeur* survient lorsque deux personnes sont incapables de travailler ensemble en raison d'incompatibilités personnelles ou lorsque les membres d'un établissement ne peuvent agir parce qu'ils ne s'entendent pas sur les objectifs du groupe. En conséquence, le conflit destructeur mine l'efficacité de l'établissement, puisqu'il réduit son rendement et la satisfaction de ses membres et de ses usagers.

4. TYPES DE CONFLITS

Les conflits peuvent provenir d'un ensemble de phénomènes, tels que: 1) un sentiment de frustration, l'individu mesurant la différence entre ce qu'il désire et ce qu'il obtient en réalité; 2) d'une mauvaise conceptualisation d'un problème, l'individu tentant de comprendre, par la représentation qu'il se fait d'un problème, les motifs de sa frustration; 3) un comportement dicté et influencé par le degré de frustration; 4) une réaction d'indifférence ou de désaccord manifestée par une ou plusieurs autres personnes face au comportement d'un individu; 5) le résultat de cette opposition dans les comportements montrant l'importance du conflit. Les écrits (Jarboe et Witteman, 1996; Sessa, 1996; Schermerhorn *et al.*, 1994) indiquent qu'il peut exister plusieurs types de conflits, mais Harvey et Drolet (1994) en relèvent cinq dans les organisations: 1) *les conflits de valeur*; 2) *les conflits tangibles*; 3) *les conflits interpersonnels*; 4) *les conflits limites* et 5) *les conflits perceptuels*.

Les *conflits de valeur* correspondent à des luttes sur les croyances et les principes qui portent souvent sur la foi ou la logique. Ils évoluent

selon l'histoire de l'individu ou des expériences de groupe. Les conflits de valeur ne sont pas résolus immédiatement. En fait, plusieurs cas ne peuvent pas être résolus. Les parties doivent simplement apprendre à vivre à l'intérieur de différences fondamentales qui doivent être comprises et appréciées.

En ce qui concerne les *conflits tangibles*, ils se produisent à propos d'éléments observables et mesurables. L'argent est un élément classique de conflits tangibles. D'autres conflits tangibles peuvent concerner le temps, le personnel, les profits, par exemple. Les conflits tangibles, qui sont partout dans le domaine des ressources, sont plus rapidement résolus que les autres types de conflits. Le problème, cependant, est que le gestionnaire tend à en faire un mauvais diagnostic et à adopter des approches simples quant à leur solution.

Dans les *conflits interpersonnels*, les problèmes de communication sont la principale cause. En fait, il n'existe parfois aucun conflit, mais l'incapacité des personnes d'une organisation à communiquer efficacement entre elles les empêche de prendre les décisions nécessaires. L'absence d'échanges de vues donne l'impression d'une divergence d'opinions, donc de l'existence d'un conflit. De plus, les différences individuelles sur le plan de l'âge, du sexe, des valeurs, de l'expérience ou de la formation influencent la perception qu'ont d'une situation donnée un individu d'expérience et un nouveau venu. Également, les conflits de ce type peuvent venir de l'individu qui est en désaccord avec le type de relations interpersonnelles existant dans l'équipe. En fait, la personne concernée est insatisfaite de son rôle dans l'entreprise en comparaison avec celui des autres. L'individu qui est convaincu qu'il n'a pas reçu son dû entrera en conflit avec celui qui est la cause de ce partage inéquitable ou avec celui qui semble avoir reçu plus que sa part. Les conflits interpersonnels proviennent aussi de sentiments ressentis à propos d'une personne. Ils sont très communs dans les organisations. En effet, ce sont les plus difficiles à résoudre après les conflits de valeur. La chose la plus importante à se rappeler au sujet de ces conflits est qu'ils sont très rarement la source première du problème. Habituellement, ils sont le résultat d'un autre type de conflit. En fait, la source même des conflits interpersonnels est reliée, d'une part, à des problèmes de communication causés par des différences individuelles et, d'autre part, à des problèmes de rôles en relation avec la rareté des ressources.

En ce qui regarde les *conflits de limite*, ce sont ceux où les individus possèdent un territoire, une région ou un rôle que quelqu'un vient menacer. À titre d'exemple, dans les fusions des établissements du réseau, on observe de plus en plus de problèmes de culture organisationnelle parce que les employés qui s'intègrent à la nouvelle organisation sont considérés comme des intrus. Ce type de conflit est le plus commun parmi ceux qui ont la possibilité de

devenir en proie à ce que Harvey et Drolet (1994) appellent le « syndrome du champignon ». Pour bien comprendre le syndrome du champignon, il est important de faire une analogie qui s'illustre de la façon suivante. Les champignons poussent et prospèrent dans le noir. Ils se nourrissent dans les endroits humides et fermés. Dans la lumière et l'air, ils ne vivent pas bien. Les conflits mineurs qui ne sont pas résolus, dont on ne parle pas, s'enveniment et grandissent. Ils grandissent et grandissent jusqu'à ce qu'ils deviennent très gros et il est de plus en plus difficile de les digérer. Le syndrome du champignon est persuasif et insidieux. Dans le type « conflit de limite », il est possible de faire aussi référence au conflit par expansion ; dans ce cas, un supérieur affecte son subordonné à de nouvelles tâches sans que celles-ci fassent nécessairement partie de son travail. En fait, il y a un élargissement des tâches de travail et dans les rôles de l'employé, mais ce dernier ne le veut pas. Cette situation crée un conflit qui, laissé non résolu, engendre fréquemment des conflits interpersonnels.

Finalement, les *conflits perceptuels* résultent généralement d'une mauvaise compréhension mutuelle. Entre les deux parties en cause, il y a donc une interprétation faussée de la réalité. Habituellement, dans la phase de résolution d'un conflit de ce genre, il n'est pas rare d'entendre une des parties dire : « Je ne voyais pas cela de cette façon ». Ordinairement, parce que les conflits de ce type apparaissent comme étant les plus fréquents, les individus ont tendance à croire que ce sont les plus faciles à résoudre. Il faut cependant faire attention parce qu'ils ne le sont pas.

5. DYNAMIQUE DE LA NAISSANCE DU CONFLIT

Un conflit éclate très rarement de façon spontanée dans une organisation. Si un conflit de cette nature survient, c'est parce que les gens sont peu attentifs à ce qui se passe dans leur organisation. Habituellement, selon Harvey et Drolet (1994), le conflit apparaît de façon progressive et par étapes. Premièrement, il y a accumulation de frustrations et de ressentiments attribuables à plusieurs facteurs tels que des défaites, une mauvaise compréhension de paroles, faits et gestes, des propos ou des gestes désobligeants, des divergences d'opinions et des faits agaçants. Dans un second temps, une indifférence volontaire se manifeste par le contrôle de l'expression des sentiments : on ne les exprime pas ouvertement et le contact avec les autres engendre des tensions envahissantes plus ou moins voilées. Bien souvent, chacun réussit à parler aux autres collègues, mais sans grand plaisir. Une troisième étape vient solidifier un conflit, c'est l'évitement. D'une part, les ressentiments à l'égard de l'autre ne peuvent plus être étouffés et la personne préfère éviter de se retrouver en présence de l'autre individu ; d'autre part, il se produit un espacement des rencontres qui s'avèrent trop stressantes ; les contacts deviennent de plus en plus

furtifs et ont souvent lieu en présence d'une tierce personne. À une quatrième étape de la cascade, il y a naissance des conflits dits de la guerre froide, qui se traduisent par la recherche d'alliances auprès des autorités et collègues et par des coups indirects à l'autre, comme la rétention d'information, le lancement de rumeurs, les attaques subtiles de la réputation ou de la compétence. À la cinquième étape vient l'éclatement du conflit, qui se manifeste par une guerre ouverte et par de l'hostilité dirigée froidement vers les autres. À cette étape encore, les personnes concernées n'établissent un contact que pour se combattre. Pour mettre fin à ce genre de conflit, il faut envisager la défaite ou la disparition de l'adversaire. C'est à cette étape que le retour en arrière devient très difficile.

5.1. Quelques conséquences du conflit destructeur

Il est bien évident que toutes les personnes touchées par un conflit en subissent les contrecoups (Petitpas *et al.*, 1994, p. 24-25). Les personnes en cause, les gestionnaires, les autres membres de l'équipe et la clientèle vivent en effet des conséquences négatives lors d'un conflit. Pour les personnes concernées, ces conséquences se traduisent par de la tension, de l'agressivité, du stress, du découragement, de la perte d'énergie, de l'impatience, de l'insécurité, de l'impuissance et de la démotivation. Chez les gestionnaires, les impacts du conflit sont de l'impuissance, du stress, de la culpabilité, de l'impatience, de l'insécurité, du doute, de l'insomnie, une diminution de l'influence et la perte de leur réputation. Chez les autres membres de l'équipe, on observe un agacement devant la situation et, bien souvent, il y a création de clans, méfiance, démotivation, départ d'un membre, neutralisation des efforts et manque de collaboration. Enfin, la clientèle vit aussi les contrecoups d'un conflit en subissant l'inefficacité de l'organisation, la lenteur, la lourdeur, les projets bloqués, les mauvaises relations et des pertes d'énergie.

Par ailleurs, dans les organisations de la santé au Québec, les conflits ont souvent conduit à des griefs qui ont été entendus devant un tribunal d'arbitrage. Goyette (1998, p. 9) a recensé 5491 griefs qui ont été entendus, entre 1983 à 1998, dans le réseau de la santé par les tribunaux compétents. L'analyse des motifs invoqués montre une typologie de 16 motifs: 1) négligence au travail: 68 % des griefs; 2) perte du permis de conduire: 5,4 % des griefs; 3) violence ou agression: 4,5 % des griefs; 4) insultes, menaces ou langage abusif: 4,2 % des griefs; 5) insubordination: 3,8 % des griefs; 6) incompétence et improductivité: 3,2 % des griefs; 7) absentéisme: 2,8 % des griefs; 8) infraction criminelle en dehors du travail: 2,2 % des griefs; 9) vol: 1,5 % des griefs; 10) infraction liée à la CSST: 1,4 % des griefs; 11) fraude: 1,4 % des griefs; 12) harcèlement sexuel: 1,0 % des griefs; 13) alcoolisme et toxicomanie: 0,6 % des griefs; 14) manque de courtoisie envers la clientèle:

0,5 % des griefs; 15) non-respect de la confidentialité: 0,4 % des griefs et 16) manque de loyauté: 0,3 % des griefs.

6. RÉOLUTION D'UN CONFLIT

Dans la vie courante, lorsqu'un conflit survient entre deux personnes, un des deux individus peut décider de partir et le conflit prend alors fin. Cette façon de faire est cependant presque impossible dans les situations de travail (Irvine, 1998, p. 8). Traditionnellement, la plupart des gens sortent meurtris ou profondément blessés sur les plans psychologique et affectif pour avoir vécu des conflits dans une organisation (Jarboe et Witteman, 1996). L'agressivité et la violence ont souvent été associées à tout conflit et ces phénomènes ont fort mauvaise presse. Devant ce fait, plusieurs personnes évitent à tout prix les conflits et peuvent même acheter la paix.

Par ailleurs, il est possible qu'un conflit se règle de façon naturelle, sans trop exiger d'énergie de la part des personnes qui veulent résoudre le différend. Cette méthode se nomme la *gestion indirecte des conflits* (Schermerhorn *et al.*, 1994, p. 474-475). Celle-ci peut se faire à l'aide de quatre techniques de gestion des conflits qui consistent à 1) *créer des objectifs communs*: en misant sur l'interdépendance des parties pour qu'elles concentrent leur attention sur une conclusion avantageuse pour chacune d'elles à la suite d'un engagement personnel des parties à ce que la situation s'améliore; 2) *faire appel à la hiérarchie*: en faisant intervenir la chaîne de commandement en portant le conflit à la connaissance d'un cadre d'un niveau supérieur pour qu'il le résolve; 3) *procéder à des interventions structurelles*: en modifiant la structure afin de diminuer les éléments de coordination nécessaires et qui créent des tensions entre deux groupes de travail distincts et 4) *utiliser les scénarios et les mythes organisationnels*: en masquant le conflit par des scénarios ou des comportements routiniers qui font partie de la culture de l'organisation, en créant, par exemple, des « groupes d'études fantoches ».

Lorsqu'il y a lieu que le gestionnaire agisse de façon plus directe pour gérer les conflits, Schermerhorn *et al.* (1994, p. 478) précisent qu'il n'existe pas de recette unique pour régler les conflits dans une organisation et que la gestion des conflits est avant tout un processus subtil. En effet, la gestion d'un conflit se fait de façon situationnelle. Le style de gestion approprié dépend de l'analyse de la situation et fait appel à une combinaison, à divers degrés, de deux attitudes: 1) la *collaboration*, qui est le souci de satisfaire la partie adverse, et 2) l'*affirmation de soi*, qui est le souci de satisfaire ses propres intérêts. Le positionnement de ces deux attitudes sur deux axes permet de dessiner quatre quadrants qui expriment les quatre styles de gestion à adopter en fonction de ces combinaisons; un cinquième style apparaît lorsque les positions sont fermes entre les deux parties.

TABLEAU 2
Styles de réactions aux conflits

Premier style : La fuite

Lorsqu'il y a absence d'affirmation de soi et absence de collaboration.

Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire minimise les divergences, évite de faire face à la situation et s'efforce de rester neutre quel qu'en soit le prix.

Deuxième style : L'accommodement

Lorsqu'il y a absence d'affirmation de soi et présence de collaboration.

Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire donne toute la place aux intérêts de la partie adverse et aplanit les différences afin de maintenir une harmonie superficielle.

Troisième style : La contrainte

Lorsqu'il y a présence d'affirmation de soi et absence de collaboration.

Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire va à l'encontre des intérêts de l'autre partie, lutte pour dominer dans le cadre d'une compétition qui fera un perdant et un gagnant, utilise l'autorité pour parvenir à une conclusion harmonieuse.

Quatrième style : La résolution de problèmes

Lorsqu'il y a présence d'affirmation de soi et présence de collaboration.

Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire cherche à satisfaire pleinement les intérêts de toutes les parties en présence en éliminant les désaccords et il définit le problème pour le résoudre de façon que tout le monde sorte gagnant. La résolution de conflits qui ne fait que des gagnants passe par la résolution de problèmes, qui s'appuie sur un degré élevé de collaboration et d'affirmation de soi.

Cinquième style : Le compromis

Lorsque les deux parties parviennent à un point d'équilibre, mais à un niveau moyen, sur le plan de la collaboration et de l'affirmation de soi.

Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire doit parvenir à une satisfaction partielle de toutes les parties en présence qui doivent chercher des solutions « acceptables » plutôt qu'« optimales ».

6.1. Utilisation d'une tierce personne dans la résolution d'un conflit

Il devient parfois nécessaire d'utiliser un médiateur pour régler un conflit. Johnson et Means (1998, p. 56) considèrent que lorsque les conflits sont gérés avec grâce et empathie, par la médiation, ils sont avantageux pour l'organisation. Une médiation efficace des conflits passe par deux grandes phases : 1) l'*analyse de la situation* et 2) la *négociation d'une solution*.

Un médiateur doit réaliser une bonne *analyse de la situation* qui permet à toutes les parties d'avoir une base commune pour bien comprendre le problème. Cette analyse débute par la recherche de

réponses à trois questions : 1) *Le conflit est-il réel ?* 2) *Quelle est la véritable nature du conflit ?* 3) *Quelle est la source du conflit ?* Lorsque les parties ont répondu à ces questions, le médiateur doit déterminer si le conflit est relié à la tâche ou s'il s'agit plutôt d'un conflit sur le plan émotionnel.

Lors d'une médiation, la *négociation d'une solution* s'effectue en quatre étapes : 1) la *gestion des dimensions et des problèmes humains* : le médiateur doit séparer les éléments humains du contexte du conflit en définissant les craintes, les espoirs et les besoins qui sont derrière le conflit, considérer les visions opposées des protagonistes, inciter les parties à trouver des solutions et impliquer les opposants dans la recherche de solutions, débattre avec franchise des émotions reliées au conflit, encourager les individus à communiquer, communiquer et toujours communiquer ; 2) la *détermination des intérêts* : le médiateur doit faire ressortir les intérêts individuels des personnes ou des groupes opposés et il doit aussi cerner les intérêts qui sont communs afin de savoir quelles bases permettront de construire une entente négociée ; 3) l'*élaboration d'options alternatives* : le médiateur doit éviter de porter des jugements prématurés, de trouver une solution unique ou de croire que la situation est stable, alors qu'elle est en mouvance ; le médiateur doit aussi encourager un remue-méninges par les deux parties en litige, expliquer la différence qui existe entre la création d'un inventaire de solutions et la prise de décision quant à la solution à adopter, considérer toutes les options possibles et déterminer quelles solutions apporteront un gain mutuel aux deux parties ; et 4) l'*établissement de critères objectifs* : le médiateur doit viser à établir une entente négociée en fonction de principes objectifs et non en tenant compte des pressions ; il doit se servir de critères objectifs comme l'économie de temps, des implications légales ou des éléments éthiques afin de mesurer si une solution est appropriée à la résolution du conflit.

Certes, les problèmes de communication entre les parties sont souvent à la base des conflits. Lorsqu'une équipe autogérée apprend efficacement à communiquer, plusieurs conflits peuvent être évités. Selon Caudron (1998, p. 50), plusieurs gestionnaires ont tendance à considérer tous les conflits entre employés comme des problèmes de communication. Malheureusement, cette vision simpliste permet au dirigeant d'oublier les véritables ennuis (ou difficultés). En associant tous les conflits à des problèmes de communication le gestionnaire se donne bonne conscience et évite d'agir sur les conflits.

6.2. Pièges à la négociation

Dans une situation de résolution des conflits par négociation, le gestionnaire doit éviter de tomber dans trois pièges (Johnson et Means, 1998, p. 57). Ces trois pièges sont : 1) *défendre excessivement sa position de*

gestionnaire: en tentant de défendre sa position à la moindre occasion, le gestionnaire évitera de résoudre positivement le conflit; bien des fois, la position du gestionnaire sera basée sur des éléments cachés à l'autre partie; 2) *tenter de faire du « bargaining »*: si le gestionnaire tente de marchander, il y a peu de chance que l'autre partie se sente respectée; elle aura toujours tendance à formuler des demandes extrêmes en sachant qu'elle doit, dès le départ, demander beaucoup si elle veut obtenir un peu; et 3) *consentir de faire tout ce que l'autre partie demande*: en donnant à l'autre partie des choses auxquelles le gestionnaire ne voulait pas consentir, celui-ci ressentira de la frustration quelque temps après la négociation, ce qui risque de créer immédiatement d'autres tensions interpersonnelles.

Caudron (1998, p. 50) rapporte également certaines pratiques inefficaces pour résoudre un conflit dans une équipe autogérée. Ces stratégies inefficaces sont: 1) diviser l'équipe en petits groupes de travail ou de réflexion; 2) demander le vote et considérer qu'un résultat majoritaire est l'équivalent d'un consensus; 3) cacher la vérité dans des évaluations de la situation ou dans l'évaluation des individus et 4) encourager un conflit destructeur à grandir en espérant qu'il se transformera en conflit constructif.

7. FORMATION DES GESTIONNAIRES À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

Il y a quelques années, devant des situations conflictuelles complexes, il existait des formations pour le gestionnaire lorsqu'un employé commettait un écart de conduite (Gagné *et al.*, 1994; Goyette, 1998). Ce type de formation permettait au gestionnaire d'acquérir des moyens pratiques afin de gérer efficacement l'employé difficile, d'améliorer son rendement ou de modifier son comportement. Le cas échéant, la formation permettait au gestionnaire de choisir adéquatement la mesure de correction à une situation donnée.

Plus récemment, les cours donnés aux gestionnaires pour leur indiquer comment gérer efficacement les conflits ont pris la forme d'analyse de cas et de jeux de rôle (Burnley et Laksfoss, 1999). Ces activités ont pour but de faire comprendre à des participants qui risquent d'être en conflit comment les conflits naissent et comment on peut les résoudre. Le partage volontaire des expériences, croyances et perceptions entre les participants se fait dans un climat très détendu de non-adversité. Le but de ces activités est de tracer les lignes directrices d'une négociation satisfaisante où les individus auront, sans agressivité, à donner des choses sans tout recevoir. Les participants à ces formations ont relevé quatre points majeurs dans la résolution d'un conflit: 1) il faut tenter de séparer les gens du problème afin de ne pas personnaliser le conflit; 2) il faut se concentrer sur les résultats à atteindre et non sur les positions des individus et des groupes; 3) il faut trouver le plus d'options possible avant

d'entreprendre la négociation; et 4) avant même de commencer à négocier, il faut déterminer la meilleure voie possible pour parvenir à une solution négociée.

De nos jours, les conflits doivent être envisagés sous l'angle du processus de changement dans les établissements. Malheureusement, le conflit est souvent à la base de conformisme (Schermerhorn *et al.*, 1994, p. 466). Lorsque les employés sentent que leurs supérieurs n'apprécient pas la présence d'un conflit, même mineur, ils ont tendance à se conformer et à accepter tout ce qui vient de la direction générale sans jamais faire de remise en question, et ce, même si des possibilités de changement se présentent à eux. Très couramment, dans les établissements, on observe des polarisations marquées entre les différentes positions à la naissance du conflit. Par la suite, la cause première d'un conflit peut être écartée et elle est remplacée par un nouvel objectif qui devient la destruction de l'adversaire ou de l'autre équipe. Sortir gagnant du conflit devient alors plus important que le coût d'énergie que cela occasionne pour l'équipe. En effet, selon Irvine (1998, p. 8), les gestionnaires n'éprouvent pas de difficultés majeures lorsqu'ils sont en présence de petites querelles insignifiantes au bureau, mais ils ont un problème à manœuvrer lorsque deux individus difficiles sont en conflit ouvert et s'invectivent dans une réunion. Dans ces formes de conflit, les établissements peuvent subir des pertes importantes qui se traduisent par des congés de maladie abusifs, du stress, du vandalisme, des démissions du personnel, le non-respect des échéances de production, le sabotage et la désinformation. De plus, toutes ces conséquences négatives peuvent être elles-mêmes à l'origine de nouveaux conflits.

Certains gestionnaires mettent tout en œuvre pour éviter que des conflits, quels qu'ils soient, apparaissent dans leur environnement (Caudron, 1998, p. 50). Cela s'explique par le fait que les gestionnaires se sentent mal à l'aise dans le conflit et qu'ils croient que les employés ne sont pas préparés à affronter des conflits. Il semble aussi que plusieurs gestionnaires ne savent pas faire la différence entre un conflit positif et un conflit destructeur. D'autres gestionnaires taisent les conflits et encouragent le mythe caché de la fausse harmonie. Pour Schermerhorn *et al.* (1994, p. 479), l'absence de conflits dans un groupe ou dans une organisation peut provoquer une certaine complaisance ou une torpeur qui nuisent à l'efficacité à long terme. Le gestionnaire doit savoir s'il doit atténuer ou éliminer un conflit ou, au contraire, le faire éclater. Dans certaines situations, il est préférable de susciter le conflit.

Les besoins avoués le plus facilement par le gestionnaire sont d'aider ses subordonnés à régler leurs problèmes et à leur permettre de se réaliser dans leur travail (Boucher *et al.*, 1994, p. 11). Dans la gestion des conflits, en grande partie, il est demandé au gestionnaire de développer ses compétences à gérer ses relations interpersonnelles avec les employés et les autorités de l'établissement. De plus, le style de gestion et les situations font en sorte qu'un gestionnaire peut être aussi bien un négociateur ou

un manipulateur de personnes qu'un confident ou un adversaire. Il faut comprendre qu'un bon gestionnaire peut posséder « l'amour du pouvoir » ou « le pouvoir de l'amour ». Ces deux orientations viendront influencer sur son type de leadership dans la gestion des conflits (Bergeron *et al.*, 1979, p. 278-279). Certes, cette dimension affective et la dimension du pouvoir sont importantes, mais ce qui importe encore davantage, c'est la qualité du service à offrir.

7.1. Comment encourager le conflit constructif ?

Pour Irvine (1998, p. 8-9), la gestion des conflits dans les organisations doit être vue comme la stratégie par laquelle les membres de l'organisation s'emploient à définir et à gérer les différences dans les attitudes, les valeurs, les priorités, les modes de vie, les perceptions et les intérêts des individus ou des groupes. Cela doit être fait dans le but de réduire les coûts financiers et humains reliés à de tels conflits jusqu'à ce que l'organisation voie le conflit comme une source d'innovation et d'amélioration. Le gestionnaire, au lieu de se mettre en colère, doit se montrer curieux et intéressé par les différences, quelles qu'elles soient.

Relativement nouvelle, la notion de défi reliée au concept de conflit apparaît pacificatrice et unificatrice. Dans les équipes autogérées saines, les conflits peuvent être beaucoup plus des générateurs de motivation, en ce sens qu'ils amènent le changement, stimulent la participation, servent de soupape, favorisent la cohésion interne et représentent une source d'énergie (Harvey et Drolet, 1994). En effet, là où les gens sont créatifs, motivés, les conflits surgissent et sont porteurs d'un esprit de rassemblement et d'engagement en lien avec la mission de l'établissement. Il n'en tient qu'au gestionnaire de savoir manœuvrer en eaux troubles pour ramener à bon port la barque qu'il dirige. La résolution du conflit devient alors l'élément donnant une cohésion à l'équipe (Jarboe et Witteman, 1996).

Caudron (1998) estime que les gestionnaires doivent encourager le conflit positif dans les organisations. Les gestionnaires devraient eux-mêmes être à l'aise avec le concept de conflit et travailler à créer une culture dans laquelle le conflit est reconnu et encouragé comme étant un élément essentiel à la vie de l'établissement. En laissant s'exprimer les divergences d'opinions et d'émotions chez ses employés, le gestionnaire les laissera être eux-mêmes. En effet, il est malsain d'encourager l'obéissance aveugle des employés. Le gestionnaire doit donc féliciter les employés qui apportent de nouveaux points de vue, car, si les administrateurs font taire les contestataires, il y a fort à parier que les autres employés se conformeront à l'opinion du dirigeant. Caudron (1998, p. 50) ajoute que certains gestionnaires regroupent volontairement des individus ou des groupes d'individus qui ont des visions différentes, voire opposées, ou qui possèdent des bagages culturels différents. Ce mélange explosif fait naître des idées et des innovations qui permettent à l'organisation de se développer.

Certaines techniques semblent efficaces pour favoriser les conflits constructifs dans une organisation (Caudron, 1998, p. 51). Le gestionnaire doit : 1) rechercher des objectifs partagés par tous les membres de l'équipe et les laisser trouver les situations gagnantes ; 2) clarifier, trier et encourager les différences ; 3) appuyer l'implication personnelle des gens qui ont modifié leurs attitudes et leur mode de communication ; 4) remonter à l'apparition du conflit ; bien souvent, lorsque les protagonistes savent pourquoi ils se battent, ils n'ont plus le goût de le faire ; 5) encourager les individus à prendre l'initiative de changer personnellement ; et 6) ne pas oublier qu'un seul individu peut faire beaucoup pour induire des changements positifs dans toute une organisation.

Pour créer un climat propice à la naissance de conflits positifs, Caudron (1998, p. 51) propose quelques principes. L'organisation doit : 1) respecter les individus et encourager les différences individuelles ; 2) récompenser les comportements qu'on veut encourager ; 3) s'assurer que les employés ont tout l'équipement utile et la formation nécessaire pour faire leur travail ; et 4) fournir des formations individualisées en résolution de conflit aux employés lorsque c'est nécessaire.

8. TROIS FORMES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

Pour résoudre les conflits, Dyer (1987) propose des stratégies de résolution des conflits selon les catégories suivantes : 1) le « perdant – gagnant » ; 2) le « perdant – perdant » et 3) le « gagnant – gagnant ».

Dans la résolution du conflit de type « perdant – gagnant », une des parties obtient satisfaction et l'autre se retrouve dans le camp des perdants. Bien souvent, dans cette forme de résolution de problèmes, il est possible de percevoir les différentes tactiques qui ont été utilisées, telles que le jeu de pouvoir, l'ignorance des arguments de l'autre ou même l'ignorance de l'autre, l'utilisation de la règle de la majorité et l'attaque.

Le recours au pouvoir est un choix délibéré exercé à la suite d'une analyse de la situation. Il s'agit en fait de régler définitivement le conflit ou d'en déterminer irrévocablement les résultats. Les coûts élevés de cette tactique représentent un inconvénient à son utilisation. Il y aura d'abord une réaction hostile de l'autre partie, même si elle ne s'exprime pas toujours ouvertement, suivie d'une coupure des communications, situation lourde de conséquences dans une structure organisationnelle fondée sur l'interdépendance des fonctions. La deuxième tactique consiste à ignorer les efforts de l'autre pour influencer une décision. Toute réaction, question, approbation, négation ou simple manifestation d'un intérêt quelconque représenterait une attitude de réceptivité. La règle de la majorité doit permettre à chacun de s'exprimer librement et implique que les parties se sentent liées par la décision finale. L'existence de cliques à l'intérieur de l'organisation fausse le jeu de la démocratie, car l'individu votera en fonction de son sous-groupe et non en fonction des implications de la

décision. Malheureusement, la partie minoritaire ressent souvent de l'incompréhension et a tendance à riposter par une nouvelle bataille de laquelle elle sortira gagnante. La règle de la minorité emprunte deux approches. La première approche consiste, pour une des parties, à s'assurer de la participation d'un supporteur ou encore d'être à la fois le proposeur et le supporteur. Le silence et le temps de réflexion des autres membres sont interprétés comme un assentiment. La deuxième approche consiste, pour cette partie, à faire une charge à l'emporte-pièce contre tout intervenant, limitant ainsi les tentatives de celui-ci.

Dans la résolution du conflit de type « perdant – perdant », les deux protagonistes vivent un échec et perdent des plumes. Les principales tactiques de négociation dans ce conflit sont le compromis, l'appel à une tierce personne qui agira comme médiateur, l'utilisation d'une norme, l'évitement et la compréhension. Le compromis consiste à partager les ressources fixes d'un commun accord. Cette méthode se rapproche de la collaboration et du jeu de pouvoir. C'est le trait d'union entre les tactiques de collaboration, comme le consensus et la méthode résolutive, et celle du jeu de pouvoir. La compensation est l'acceptation d'une rémunération liée à la négociation en retour d'un repli ou de l'abandon d'un élément constitutif de la vie d'une des parties. Pour éviter un affrontement direct entre les parties, il est possible de faire appel à une tierce personne. L'arbitrage se fera, comme dans le cas de la règle de la majorité, entre des options toutes acceptables, mais auxquelles les parties n'accordent pas la même importance. Une autre façon de réduire l'implication des parties consiste à se choisir une règle qui, à la manière de la tierce personne, aidera à résoudre le conflit. L'évitement est la réduction de l'interdépendance des parties. Les parties peuvent soit battre en retraite et s'isoler les unes des autres, soit affecter l'indifférence et ignorer les conflits d'intérêts.

La résolution du conflit de type « gagnant – gagnant » résulte d'un consensus né d'un grand nombre d'exercices dans lesquels les participants doivent prendre ensemble certaines décisions. Cette acceptation de la décision finale ralliant les membres d'un groupe représente la meilleure définition qui peut être donnée au terme consensus. La méthode résolutive ne diffère pas fondamentalement du consensus. Dans cette approche, les parties estiment qu'il est possible de trouver une solution qui profite à tous.

8.1. Les stratégies de résolution des conflits

Différentes stratégies peuvent être efficaces pour résoudre les conflits dans une organisation. Quelques-unes de ces stratégies seront présentées dans les lignes suivantes. Cosier *et al.* (1991) ont mené une recherche fort intéressante en utilisant deux approches différentes pour résoudre les conflits d'ordre cognitif. La première méthode consiste à recourir à ce qui est communément appelé « l'avocat du diable » et la deuxième est l'utilisation d'un médiateur extérieur à l'organisation. La méthode de « l'avocat du diable », qui a l'originalité de permettre une réelle empathie, a

souvent comme résultat d'apporter une compréhension créatrice du problème. Cette méthode consiste à affecter un « avocat du diable » pour critiquer toute proposition ; la critique est utilisée comme élément important par les personnes qui auront à prendre la décision. D'autres auteurs (Schermehorn *et al.*, 1994, p. 465), au Québec, citent l'exemple d'une expérience qui utilise certains aspects de cette technique, mais d'une façon différente. En effet, après la fusion de deux organisations concurrentes, les deux entreprises continuaient à être de farouches concurrentes, même huit mois plus tard, parce que chacun des groupes était convaincu qu'il était le meilleur. Afin de régler ce problème, l'expert-conseil a rencontré le personnel des deux entreprises et, lors d'une réunion de tous les employés, il a obligé ceux-ci à mettre l'accent sur les points forts de l'autre compagnie en leur demandant de trouver ces points forts et de les verbaliser.

Pour Irvine (1998, p. 10), la résolution d'un conflit fait appel à la communication. Un gestionnaire ne devrait jamais blâmer un employé ou le qualifier de « personne difficile ». En effet, mettre cette étiquette aux employés réduit grandement la capacité du gestionnaire à travailler efficacement avec ces personnes. Irvine (1998, p. 10) propose de rencontrer le plus grand nombre possible de personnes dans une réunion, afin que les personnes aient toutes la même information, et d'utiliser des questions efficaces qui aident à bien saisir le conflit. Le gestionnaire doit savoir poser de bonnes questions, sachant que les réponses aux questions l'aideront à avoir un impact sur la situation, que ces questions pourront également aider les protagonistes à comprendre le problème et à changer les perceptions et, surtout, qu'il peut exister plusieurs bonnes réponses à une question. Les questions doivent être orientées vers l'avenir et vers les retombées positives que pourrait apporter, aux antagonistes, la résolution du conflit. Le gestionnaire doit poser des questions qui encouragent tout le monde à développer une réelle curiosité. Il doit aussi aider les gens à clarifier le sens que les protagonistes donnent aux mots. Finalement, le gestionnaire doit éviter de poser des questions comportant un « pourquoi ». En effet, le « pourquoi » peut faire en sorte que la personne se sente accusée ou, encore, qu'elle soit confortée dans sa position initiale.

Selon Dyer (1987), il existe des solutions à tout conflit, mais encore faut-il qu'il y ait des conditions favorisant la résolution d'un conflit. L'une des conditions fondamentales est l'absence de pression dans le temps. Cela ne veut pas dire qu'il faille laisser le conflit dégrader l'organisation, mais le temps doit être suffisant pour permettre aux deux parties de prendre des décisions mûrement délibérées. Cette marge de manœuvre dans le temps laisse à chaque partie la possibilité de s'adapter à l'autre. Une autre condition est l'égalité de pouvoir et d'autorité des parties qui fera en sorte qu'aucune des parties ne désirera entreprendre une lutte de pouvoir. Par ailleurs, la taille du groupe est importante dans une discussion et, lorsqu'elle est appropriée, elle favorise les interactions et la participation. La structure organisationnelle doit soutenir cette démarche et

encourager une dépense d'énergie pour la résolution du conflit. La communication est une autre condition favorable, parce que les échanges dans le groupe doivent tendre au partage complet des renseignements disponibles. De plus, les modes de communication des idées doivent être très efficaces. L'information doit avoir, pour tous les individus, la même signification. Pour cela, elle doit être descriptive, précise et nullement évaluative. Également, l'équipe doit se centrer sur le problème au point de vue de l'implication et des coûts. Il est important de signaler que les conditions en ce qui regarde la solidarité sur le plan du respect et de la confiance doivent être au cœur du processus de résolution de la situation conflictuelle. Les membres doivent partager un sentiment de respect et de réceptivité vis-à-vis l'autre partie et garder en tout temps leur ouverture d'esprit. Le climat organisationnel sera alors fondé sur la confiance mutuelle. Enfin, une véritable recherche de solution fait partie des conditions gagnantes. Il faut surtout que les membres s'entendent sur la procédure et les modes de résolution avant l'ouverture des délibérations et que le problème soit clairement défini pour toutes les parties.

Drolet (1992) propose une gamme de stratégies pouvant amener la résolution des conflits. Une des stratégies proposées est le partage de l'information, qui doit servir à combattre l'ignorance et non seulement former les employés dans l'établissement. Cette stratégie semble appropriée lorsque la situation exige une meilleure information. Si les individus s'opposent, c'est souvent parce qu'ils ne comprennent pas le problème ; une bonne information pourra suffire à atténuer les résistances. L'accès à l'information indique une importance et une inclusion. Ce serait une erreur de penser que l'information doit se transmettre en fonction du besoin seulement. La participation des individus au changement et l'aide apportée sont aussi des stratégies hautement importantes. En effet, si les agents de changement ont besoin de l'avis des autres et de plus de renseignements pour planifier le changement, et si les individus touchés par le changement présentent une grande résistance, alors il faut les amener à participer au changement. De plus, si la résistance ne porte que sur les modalités d'application, il suffira de faciliter et d'aider les individus réfractaires au changement au moment de sa mise en œuvre afin de contourner les contraintes. Il est bien évident que les stratégies de la négociation et de l'entente sont jugées importantes pour un individu ou un groupe parce que ceux-ci peuvent risquer gros. Dès lors, il est nécessaire de négocier et de concrétiser une entente à ce sujet. Enfin, par dépit, l'individu peut utiliser la stratégie de la manipulation et de la cooptation en employant des tactiques pour manipuler l'information et influencer les individus. Il peut aussi se servir d'une personne résistante et l'amener à jouer un rôle important dans l'organisation. C'est la dernière stratégie à employer, mais elle se révèle utile quand la situation présente un caractère d'urgence et que l'autorité de l'agent de changement est sans conteste. Enfin, l'organisation peut utiliser son pouvoir de coercition et imposer le changement sans tenir compte des résistances. Cette façon de faire draconienne aura des résultats à court terme, mais très rapidement

elle se montrera inefficace et pourra avoir des effets désastreux pour l'organisation.

Il est très important de se souvenir que, lorsqu'un véritable conflit éclate, il ne faut jamais chercher à revenir à la situation antérieure au conflit. Il est en effet totalement inefficace de retourner en arrière ; il faut plutôt chercher à aller de l'avant et « faire le ménage » dans l'organisation. Malheureusement, plusieurs organisations ont tendance uniquement à recoller les pièces du vase cassé. Toutefois, tant et aussi longtemps que la situation n'est pas réglée et bien réglée, l'organisation ne pourra pas croître. Il est donc nécessaire que l'établissement réussisse une bonne auto-évaluation de la situation critique afin de remettre le cap de toutes les interventions sur la mission de l'organisation.

9. GESTION DES CONFLITS DANS ET PAR L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE

Depuis longtemps, les optimistes comme les pessimistes prévoient pour le XXI^e siècle une époque turbulente pour les organisations, mais riche en innovations et en développement. Il semble que cet avenir appartiendra à ceux qui pourront construire des équipes et former des personnes. Pour ce faire, les établissements devront augmenter les responsabilités et l'imputabilité des actions entreprises par les équipes autogérées et les individus. En effet, dans les années passées, il y avait une personne cadre pour l'équivalent de dix individus. Maintenant, il n'est pas rare de voir seulement un cadre pour quarante individus et certains chercheurs prévoient, pour le prochain siècle, un cadre pour soixante individus (Harvey et Drolet, 1994, p. 2). Plus que jamais, les décisions sont prises en collégialité et le consensus ne doit pas être artificiel ni automatique. Il doit être le fruit d'habiles négociations qui, certes, visent le bien de l'équipe autogérée, mais qui doivent avoir comme principal objectif la réponse aux besoins de la population. Des changements profonds au sein des organisations sont donc nécessaires, non seulement dans les structures et dans les processus administratifs des établissements, mais aussi dans la façon de gérer les individus dans les situations conflictuelles.

Il faut se souvenir que l'équipe autogérée n'est pas isolée, mais qu'elle se situe dans un environnement systémique complexe. L'équipe autogérée acquiert une identité personnelle, adopte des valeurs qui deviennent les siennes et élabore des projets qui font son entité propre. Cet environnement se caractérise premièrement par l'organisation, par ses intervenants en contrôle et vérification, ses conseils d'administration. Aussi, les intervenants syndicaux et les conventions de travail en vigueur viennent influencer grandement les décisions de l'équipe autogérée. Celle-ci est aussi en lien avec d'autres équipes ou encore elle doit répondre aux demandes des supérieurs. À un autre niveau, l'équipe autogérée administre les services de subordonnés et d'employés de soutien.

Enfin, au cœur de l'organisation des services se trouvent les groupes de clientèle, qui ont des valeurs, des attentes, des besoins et des croyances variés.

Ces différents éléments organisationnels offrent chacun un potentiel et autant d'occasions de faire vivre à l'équipe autogérée des situations de conflits. Les différents écrits cités permettent de relever certaines pistes qui ne sont pas inintéressantes pour aider les équipes autogérées à résoudre des conflits. Dans les lignes qui suivent, certains de ces principes sont présentés. Ils font appel à des stratégies qui peuvent être utilisables, à la fois par le gestionnaire et par toute l'équipe autogérée, autant pour régler des conflits interpersonnels, extrapersonnels qu'intraéquipe et extraéquipe. Il ne faut pas oublier que les usagers des services sociaux et de santé demandent de plus en plus – et cette demande est bien légitime – et ils seront en droit d'exiger rapidement la résolution des problèmes qui surgissent.

Premier principe : *La gestion d'un conflit doit être centrée sur la mission de l'établissement.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit voir la gestion du conflit avant tout comme une occasion de répondre positivement à la mission de l'établissement. De ce fait, le conflit sera un élément qui permettra l'engagement manifeste de l'ensemble de l'équipe en conformité avec cette mission. Tout le processus de résolution d'un conflit doit être considéré comme un moyen de s'adapter au changement et de devenir plus efficace. En ce sens, l'équipe veillera à créer une synergie qui utilisera l'énergie et le potentiel de tous les membres de l'environnement pour encourager la créativité dans le but d'accroître l'efficacité de l'établissement. Il est très important que l'équipe réfléchisse à la mission de l'établissement et élabore sa propre mission en lien avec celle de l'établissement. Elle doit s'engager à offrir des services de qualité comme si elle était cliente des services qu'elle organise. L'équipe doit donc convenir de hauts standards professionnels qui doivent être définis sous forme de code de déontologie ou de règles tacites. En aucun temps, lorsqu'apparaît un conflit, il ne faut chercher simplement à « recoller le vase ». Plus que jamais, l'équipe autogérée aura la possibilité de prendre des décisions qui lui apporteront de nouvelles façons de devenir plus efficace pour le bénéfice de la population. Lorsque des insatisfactions apparaissent dans la population à l'égard des services offerts par l'établissement, l'équipe se doit de reconnaître que la clientèle a des droits et qu'elle a le devoir de les exprimer. Il faut donc mettre les principes éthiques au-dessus des préférences personnelles.

Deuxième principe : *La reconnaissance de l'importance de tous les membres de l'équipe.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit considérer que tous les membres de l'équipe sont importants et qu'ils doivent s'impliquer pour établir un véritable partenariat tout au long du processus décisionnel. Il est nécessaire que

l'opinion de chaque personne soit considérée à sa juste valeur. Les décisions doivent tendre vers un consensus et tous les membres doivent être parties prenantes aux décisions. L'équipe doit se rapprocher de la base afin que tous les membres se sentent impliqués. Il faut que ceux-ci aient le sentiment que les décisions ne leur sont pas imposées. L'équipe doit donc créer un climat de travail favorisant l'autonomie, l'initiative et la créativité de tous les participants. Il est très important de favoriser l'enthousiasme et la gaieté des membres de l'équipe autogérée. Tout au long de la résolution d'un conflit, l'équipe doit accorder une grande importance aux aspects humains de l'organisation.

Troisième principe : *Le respect des gens qui apportent des changements.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit maintenir un sentiment d'équité basé sur l'intégrité, sur une grande transparence et sur l'authenticité. Elle favorise une réelle participation des individus dans le changement. L'équipe doit être honnête dans la gestion des ressources et elle doit veiller à établir de saines relations avec les usagers. Avant tout, l'équipe doit veiller au respect des membres et à la non-humiliation des personnes qui apportent des idées différentes ou qui subiront un rejet de leurs propositions. Il est donc très important d'éviter de personnaliser le conflit et il faut s'en tenir à des éléments factuels.

Quatrième principe : *Le conflit doit être vu comme un défi.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit voir le conflit comme un défi à relever dans le plaisir. Elle doit encourager l'expression d'opinions diverses et novatrices. Un style de gestion ouvert doit faciliter l'implication et la participation des membres de l'équipe en plus de favoriser une concertation avec les partenaires externes. Il est important que les conflits s'expriment ouvertement pour que chacun assume sa responsabilité dans la résolution du conflit. La gestion d'un conflit doit être vue comme une expérience énergisante qui donnera à chacun des membres la chance de mettre en valeur son expertise, ses valeurs et ses connaissances pour améliorer l'organisation des services.

Cinquième principe : *Des objectifs et des mandats clairs qui permettent d'éviter des conflits.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit apprendre à gérer le stress en rendant compatibles les valeurs, les buts et les visions des membres de l'équipe, des autres équipes, des supérieurs et de la population. Il est nécessaire de bien clarifier les mandats et les objectifs de l'équipe et de chacun de ses membres. En effet, bien des conflits peuvent être résolus en élaborant des objectifs réalistes, réalisables et bien définis pour chacun des membres. Pour ce faire, il est impératif d'établir des critères objectifs qui viendront encadrer tout le processus de résolution du conflit. Bien qu'il

ne faille pas ignorer les impacts du monde affectif, des critères objectifs viennent limiter l'emprise des émotions sur la décision. Dans le même ordre d'idées, il est important de clarifier les liens de subordination entre les membres de l'équipe pour éviter qu'un individu se retrouve subordonné à une direction bicéphale.

Sixième principe : *La prise en charge la plus rapide possible de la gestion d'un conflit.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit prendre rapidement en main la gestion d'un conflit, et ce, dès qu'il survient. Il faut porter un conflit à la connaissance de tous les membres de l'équipe autogérée et surtout éviter de le taire. Il faut croire au potentiel et à la capacité de tous les membres de l'équipe à gérer efficacement un conflit. L'équipe doit le plus possible favoriser les conflits de fond en encourageant la réflexion, mais elle doit éviter que ces conflits deviennent des conflits émotionnels. Elle doit chercher à reconnaître les émotions et les agressivités ressenties afin de rendre les membres de l'équipe sensibles aux besoins des autres et à ceux de la population. Il faut empêcher que les frustrations et les ressentiments s'accumulent puisque, bien souvent, les conflits non résolus deviennent de vieux fantômes qui hanteront l'équipe très longtemps. Il ne faut pas ignorer qu'un conflit comporte des coûts financiers et des coûts humains importants qui viennent éroder les budgets des établissements et que ces sommes ne sont plus disponibles pour organiser des services à la population.

Septième principe : *Savoir mettre des mots pour qualifier le conflit.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit mesurer objectivement la subjectivité de chacun des membres de l'équipe afin de bien cerner la valeur du conflit. Il est très important de mettre les bons mots sur les situations. Cela permet d'établir quelles seront les stratégies et les énergies à mettre en place pour résoudre le conflit. L'utilisation d'une échelle en neuf points peut être utile: (1) absence de conflits; (2) fébrilité; (3) malaise; (4) difficulté; (5) problème; (6) trouble; (7) turbulence; (8) terrorisme et (9) catastrophe.

Huitième principe : *L'encouragement à réaliser des projets coopératifs.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit encourager la coopération sur des projets et, dans la mesure du possible, elle doit tenter de faire disparaître les formes de compétition qui peuvent exister au sein des équipes ou entre les équipes. Il est également souhaitable d'avoir avec les usagers cette même vision où ils seront encouragés à proposer des moyens concrets et réalistes dans la solution des différends pouvant apparaître et où ils s'estiment lésés. L'équipe doit donc encourager les gens à exprimer leurs frustrations et elle doit valoriser les personnes qui apportent des points de vue différents.

Neuvième principe : *Une formation à la gestion des conflits.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit se donner une formation sur la gestion des conflits. Il est inopportun de croire que la résolution des conflits est innée chez un individu. En effet, les attitudes, les sentiments et les comportements positifs reliés à la tolérance et au travail en concertation peuvent être appris. Toute l'équipe doit développer des compétences à gérer les conflits dans les relations interpersonnelles, et ce, autant avec les membres, les autorités que les usagers des services. Certains cours sur l'animation d'équipe, donnés par un consultant ou une université, peuvent aider les individus à travailler dans la différence d'opinions. Il est intéressant de savoir quelles personnes ont une propension à travailler à la création d'un climat de travail agréable. Certains individus peuvent être des aidants naturels, des pacificateurs, qui suscitent la résolution du conflit entre les membres d'un groupe. L'équipe doit valoriser ces personnes et s'en servir comme ressources pour aider les personnes qui auraient plus de difficultés que d'autres à trouver des solutions. Il est aussi essentiel que les employés en difficulté puissent bénéficier d'un « programme d'aide aux employés » lorsqu'ils éprouvent des problèmes sur les plans personnel et professionnel. Une participation volontaire des employés à ce type de programme doit être encouragée et considérée comme un investissement.

Dixième principe : *L'imputabilité et l'adéquation des ressources.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit rendre compte des décisions qu'elle prend. De plus en plus, les équipes devront considérer les éléments financiers reliés à leurs décisions. Plus que jamais, on demande aux établissements de faire plus avec moins. Par ailleurs, l'équipe doit s'assurer d'avoir toutes les ressources humaines, financières et matérielles pour réaliser la mission de l'établissement. La quantité suffisante de ressources évitera aussi différents conflits associés à une compétition malsaine entre les individus et les unités de travail pour se partager des ressources limitées ou inexistantes.

Onzième principe : *Une véritable communication basée sur le partage de l'information.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit favoriser une communication efficace entre les membres pour qu'ils prennent des décisions éclairées et mûrement réfléchies. Elle doit veiller à distribuer l'information de façon honnête à tous les membres de l'équipe. L'historique de l'origine d'un conflit doit être connu de tous et il faut éviter de cacher des éléments aux membres de l'équipe. Le fait de donner l'information la plus complète aux membres de l'équipe fera qu'ils se sentiront réellement concernés et qu'ils pourront s'approprier réellement le problème. Tous deviendront des partenaires dans la solution. Il est important que les membres aient aussi une vision complète du problème avant de tenter de trouver les solutions. L'équipe doit donner suffisamment de rétroaction aux membres et, s'il y a lieu, à la

population à l'occasion d'un conflit. L'équipe doit donc expliquer et prévoir les conséquences lorsqu'un changement est planifié et tous, membres, intervenants et clientèle, doivent être avisés de ces conséquences. L'équipe doit aussi être franche lors de l'évaluation du rendement ou de la production d'un membre de l'équipe ou de partenaires extérieurs à l'équipe.

Douzième principe : *Le respect inconditionnel des usagers et de leurs droits.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit avant tout éviter de prendre les usagers en otages lors d'un conflit. L'équipe doit se souvenir que le service est un droit pour l'utilisateur qui, bien souvent, est à la merci de ceux qui lui fournissent un service. Le respect de la dignité, de la sécurité et de la vie des usagers doit être continuellement pris en considération par les différentes parties et il doit être omniprésent tout au long de la gestion d'un conflit. Les membres de l'équipe doivent comprendre les différences fondamentales dans les valeurs afin que les gens apprennent à résoudre leurs différends dans les limites des lois et du respect des droits des plus démunis.

Treizième principe : *Le respect des droits et des limites individuelles des membres de l'équipe.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit respecter les limites individuelles et éviter de donner des tâches irréalisables à un individu. Un des principes importants est que tout individu a droit à une défense pleine et entière. Il a le droit de se faire représenter lors d'un conflit. Il est aussi très important pour l'équipe de respecter les conventions collectives de travail, de même que les personnes qui défendent avec justice les droits acquis par les différents employés ou groupes d'employés. Il en est également ainsi pour les personnes ou groupes de pression qui revendiquent des droits pour les usagers. Tous doivent être vus comme des partenaires valables qui permettent à l'établissement d'améliorer l'organisation des services offerts aux personnes. Il ne faut pas oublier qu'une société est jugée sur la façon dont elle traite ses exclus.

Quatorzième principe : *La recherche d'un consensus honnête.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit chercher à résoudre un conflit en cherchant le plus possible à engendrer un consensus parmi les membres afin que tous en ressortent gagnants. Tous les membres de l'équipe doivent affirmer leurs besoins et chercher à offrir une réelle collaboration tout au long du processus de résolution de problèmes. Une confiance mutuelle et un respect partagé par les membres de l'équipe sont à la base d'une solidarité réelle. Par ailleurs, dans une équipe autogérée, la coercition ne doit jamais être considérée comme un moyen à envisager pour résoudre un conflit. Lorsque les tensions deviennent de plus en plus évidentes, il faut établir

des compromis acceptables par toutes les parties. Il faut se souvenir de ce dicton plusieurs fois prononcé dans les cours de justice selon lequel la pire des ententes est encore meilleure que le meilleur des jugements. Si les membres de l'équipe autogérée perçoivent qu'il est impossible de résoudre le problème, il est nécessaire, en dernier recours, de trouver un médiateur qui peut aider les parties à inventorier les pistes de solution. Ce médiateur doit avoir une crédibilité auprès de toutes les parties en cause.

Quinzième principe : *Donner du temps au temps pour qu'il fasse son œuvre.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit se donner un échéancier réaliste. Il faut que l'équipe évite de prendre des décisions prématurées. Il est essentiel d'avoir le portrait le plus précis possible de la situation et de tenir un inventaire complet des pistes de solution à envisager. Certes, il est primordial d'agir avec empressement pour régler un conflit, mais il faut s'assurer que les décisions sont remplies de sagesse afin d'éviter que le conflit réapparaisse quelques heures plus tard. Très rapidement, lorsque toutes les informations sont disponibles, il faut implanter la solution qui a été envisagée par toutes les parties. Il ne faut pas que la solution retenue demeure lettre morte; elle doit se traduire très rapidement en actions concrètes.

Seizième principe : *Choisir en équipe la meilleure solution.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit dresser un inventaire complet des pistes de solution d'un conflit. Il faut éviter d'éliminer trop rapidement une solution qui paraît farfelue. Il est important également de définir les intérêts individuels mis en cause et les intérêts communs. En établissant la correspondance des pistes de solution avec les différents niveaux de besoins, l'équipe pourra trouver les pistes de solution qui répondent le mieux aux besoins de l'ensemble des personnes touchées par le conflit. Il faut déterminer tous les avantages, mais aussi tous les désavantages des solutions envisagées. La solution retenue doit être honnête et il faut éviter d'acheter la paix ou de faire du marchandage. Tous les membres de l'équipe doivent être convaincus du bien-fondé de la décision, car c'est seulement au prix d'une décision prise par toute l'équipe que les membres s'engageront activement dans le processus de changement. Il est essentiel alors que toutes les parties en conflit s'entendent sur des objectifs communs et évitent de se concentrer uniquement sur des positions de groupe.

Dix-septième principe : *La prévention des conflits à bien meilleurs coûts.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit, au moment où l'équipe est en pleine harmonie, discuter des modalités de règlement des conflits et en déterminer le fonctionnement. En effet, il est périlleux d'établir les règles du jeu lorsque l'équipe est en situation de détresse. Des règles, à la fois fixes et souples, doivent être convenues très tôt entre les parties. Il faut se souvenir qu'un conflit vite réglé est plus facile à gérer qu'un conflit qui s'éternise.

CONCLUSION

La réflexion sur la gestion des conflits dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux nous amène au préambule de Harvey et Drolet (1994): «Ce n'est pas uniquement la qualité de la pierre qui fait la force d'un château, mais c'est beaucoup plus la façon et la volonté par laquelle les gens l'ont construit qui lui en donnent la véritable solidité.» Si une équipe autogérée est construite dans la haine, elle est vouée à l'échec. Elle ne doit pas non plus être construite dans la facilité. Elle doit apprendre à reconnaître et à vivre ses conflits internes pour être en mesure de faire face aux conflits extérieurs. Les grandes structures et les organisations ne sont pas que de pierre. Elles sont faites par des infrastructures d'individus. Des individus capables, créatifs, positifs et consciencieux sont l'essence même de la force et de la survie d'une organisation. Ces mêmes habiletés humaines caractériseront les grands leaders des prochaines années, et c'est dans cette perspective que nous avons conçu ce chapitre sur la gestion des conflits à l'intérieur des équipes autogérées.

RÉFÉRENCES

- BERGERON, J.L., N. CÔTÉ-LÉGER, J. JACQUES et L. BÉLANGER (1979). *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
- BOUCHER, G., P.A. GAGNÉ et J.G. PETITPAS (1994). *Faire le choix d'être gestionnaire*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.
- BLAKE, R.R. et J.S. MOUTON (1969). *Les deux dimensions du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BURNLEY, D.P. et D.O. LAKSFOSS (1999). «TEI members participate in IRS conflict management courses», *Tax Executive*, vol. 51, n° 5, p. 400.
- CAUDRON, S. (1998). «Keeping team conflict alive», *Training and Development*, vol. 52, n° 9, p. 48-52.
- COSIER, R.A., D.R. DALTON et L.A. TAYLOR (1991). «Positive effects of cognitive conflict and employee voice», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, n° 1, p. 7-10.
- DROLET, B. (1992). *The Power Beneath the Surface: Identifying Behavioral Norms in Schools*, Thèse de doctorat inédite, Université de La Verne.
- DYER, William (1987). *Team Building*. Reading, Massachusetts, Addison Wesley.
- FILLEY, A. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, Scott Foresman.
- GAGNÉ, P.A., J.G. PETITPAS et G. BOUCHER (1994). *Gérer du personnel difficile*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.
- GOYETTE, J. (1998). *Intervenir auprès des employés difficiles. Cahier du participant*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- HARVEY, T.R. et B. DROLET (1994). *Building Teams. Building People. Expanding the Fifth Resource*, Lancaster, Pennsylvanie, Technomic.
- IRVINE, L. (1998). «Conflicts of interest», *The British Journal of Administrative Management*, p. 8-10.
- JARBOE, S.C. et H.R. WITTEMAN (1996). «Intragroup conflict management in task-oriented groups: The influence of problem source and problem analyses», *Small Group Research*, vol. 27, n° 2, p. 316-338.
- JOHNSON, G.H. et T. MEANS (1998). «Managing conflict», *The Internal Auditor*, vol. 55, n° 6, p. 54-59.
- KOTTER, J.P. et L.A. SCHLESINGER (1979). «Choosing strategies for change», *Harvard Business Review*, Boston.
- MCLUCAS, K. (1999). «10 skills: Look past the technology», *Infoworld*, vol. 21, n° 37, p. 96.

- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1994). « Défi "Qualité-Performance" ». Le plan triennal d'orientations 1994-1997 », *Réforme-Action*, vol. 2, n° 2.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1998). *Notre force, des personnes compétentes et dévouées, 1998-1999 à 2000-2001*, Québec, Gouvernement du Québec.
- NADLER, D.A. et M.L. TUSHMAN (1999). « The organization of the future : Strategic imperatives and core competencies for the 21st century », *Organizational Dynamics*, vol. 28. n° 1, p. 45-60.
- PETITPAS, J.G., G. BOUCHER et P.A. GAGNÉ (1994). *Gérer des conflits*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.
- RAHIM, M.-A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Westport, Connecticut, Praeger.
- SCHERMERHORN, J.R., A.J. TEMPLER, R.J. CATTANEO, J.G. HUNT et R.N. OSBORN (1994). *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, Les Éditions du Renouveau pédagogique.
- SESSA, V.I. (1996). « Using perspective taking to manage conflict and affect in teams », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, n° 1, p. 101-115.

Conclusion

C'est maintenant un euphémisme de dire que la société québécoise a connu de grands bouleversements depuis les cinquante dernières années. Dans le domaine de la santé, qui inclut le secteur des services sociaux au sens large, nous avons observé une évolution importante des technologies, de l'organisation des services et de la qualité des résultats obtenus. La progression de la moyenne de vie québécoise chez les femmes¹ est passée de 68 ans qu'elle était en 1954 à près de 81,3 ans en 1997. Ce seul indicateur permet sans aucun doute possible de parler de changements importants dans notre société.

Aussi, toute cette évolution ne s'est pas réalisée sans des changements profonds au plan des valeurs sociales et individuelles. Par exemple, l'organisation du travail de cette dernière décennie se caractérise notamment par la course à l'atteinte de résultats mesurables, de coûts diminués, de bénéfices accrus et par l'éclatement des frontières de toutes sortes. Nous connaissons aussi une période de compressions budgétaires sans précédent. Cela amène l'accélération d'une forte décentralisation des responsabilités et une ouverture à l'organisation de services privés, notamment chez les personnes âgées et en soins physiques de courte durée. « L'utilisateur de services est maintenant un être en communauté » et il faut l'aider à surmonter les obstacles environnementaux à son intégration (pauvreté, solitude, détresse, organisation personnelle...). Ses environnements humain et physique deviennent des points d'intérêt importants et l'on reconnaît à la fois les droits civils à l'utilisateur de même que la compétence du milieu familial à intervenir auprès de leurs proches.

1. Ministère de la Santé et des Services sociaux. *Indicateurs sociosanitaires: le Québec et ses régions*, mai 1997.

Un environnement en changement

On sait que l'environnement externe se définit par ce qui est en dehors de l'organisation : la technologie, les usagers, les familles, les concurrents, les partenaires, les organismes nationaux, le climat économique, politique, social et même météorologique (pensons à la période du verglas et à son impact sur les organisations concernées). L'étendue du territoire à desservir, le caractère culturel de la population et bien d'autres caractéristiques environnementales viendront influencer notre organisation. Retenons trois aspects environnementaux d'importance : la stabilité, la complexité et la diversité de la demande.

Changements des valeurs sociales. Plusieurs croyances ont changé profondément nos organisations, nos pratiques et nos modes de vie. Par exemple, la valeur de vouloir davantage responsabiliser les intervenants et de leur faire endosser leurs actions amène à l'organisation d'équipes plus autonomes. Ceci entraîne aussi des questionnements sur la qualité des services et, par conséquent, sur la qualité de vie des usagers. Un autre exemple de l'importance de la puissance des valeurs est la valeur accordée à la place de l'État. N'assumant plus le rôle de l'État providence comme auparavant, il laisse aux autres acteurs une plus grande marge de responsabilités dans leur planification et leurs actions. Il est alors possible de parler d'entrepreneurship. Parallèlement, sur le plan des services, nous pourrions parler du changement important de la pratique dans de nouveaux milieux, plus près des familles. Il en va de même de l'approche globale d'intervention, c'est-à-dire de la prise en compte des facteurs sociaux et sanitaires au lieu d'une approche segmentée, peu efficace et peu satisfaisante pour l'utilisateur de services.

Éclatement des frontières des systèmes de services. Nous faisons face au phénomène de mondialisation, c'est-à-dire à l'éclatement des frontières protégées d'autrefois. Aujourd'hui, nous sommes contraints de nous comparer entre ministères, entre organisations, entre intervenants, etc. Aussi, ces bouleversements amènent-ils la nécessité de devenir complémentaires et d'agir en partenariat, pour être plus efficaces. Ce facteur a influencé grandement le passage d'une structure par programme à une structure par client ou par besoin. L'interdisciplinarité est un autre exemple de cet éclatement sectoriel.

Mode de management et d'organisation du travail. Nous sommes passés d'un mode entrepreneurial de type néotaylorien à un mode d'entrepreneurship. Aussi, au plan des équipes, nous cheminons de la dépendance à l'interdépendance. Les exigences de compétence sont toujours des plus élevées. Aussi, le mode de management repose plus sur le leadership qui mobilise et qui provoque le changement que sur le contrôle des normes de pratiques.

Changement comme environnement « stable ». Le changement est devenu la règle d'or. Tout change et il faut constamment trouver de

nouvelles solutions à de nouveaux problèmes. Aussi, les standards de performance sont-ils constamment redéfinis, entraînant un questionnement constant des pratiques de gestion et d'intervention à tous les niveaux de l'organisation.

Apports des nouvelles technologies. Les nouveaux moyens de communication ont changé radicalement nos rapports les uns aux autres ainsi que la puissance avec laquelle nous pouvons maintenant intervenir. Par exemple, il est possible d'utiliser l'Internet pour se maintenir en contact avec des éducateurs d'autres régions, comme s'ils faisaient partie de l'équipe. Par contre, nous sommes contraints de tenir compte de la nature de ces nouveaux outils en termes de compétence, de rapidité, etc.

Restructuration de l'économie. Le contexte économique est toujours un facteur d'évolution important. Nous sommes maintenant dans une économie de libre marché où l'entrepreneurship est de mise et où l'économie sociale prend de plus en plus de place pour des groupes autrefois dépendants de l'État. Ainsi, la notion de solidarité économique remplace peu à peu une part importante du financement étatique par une contribution et une prise en charge du milieu par et pour lui-même.

Entreprise en changement

Ce changement de valeurs marque aussi une évolution dans la pensée sociale qui se forge à la fois par la pratique et par une évaluation des résultats de cette pratique sur le social. Pour s'adapter, il devient alors important de bien lire les changements de l'environnement externe et de l'intérieur de sa propre organisation.

Et quelles variables organisationnelles peut-on utiliser pour lire la situation de l'organisation ? Parmi ces variables se retrouvent le profil de l'organisation et celui du pouvoir, le principe organisateur qui règne dans l'entreprise, les représentations partagées, les valeurs attendues chez les membres, la réactivité par rapport au changement, la reconnaissance de la prise d'autonomie, le type d'initiatives, la coopération interne et plusieurs autres.

Une lecture plus fine de chacune de ces variables permet de connaître sous quelles dimensions il nous faut investir pour procéder à des réformes significatives sur la qualité des services. Il en va de même de la logique culturelle de l'organisation. En effet, les valeurs vécues par les dirigeants et les employés caractérisent l'entreprise. Aussi des valeurs fondées essentiellement sur le système d'autorité hiérarchisé, où il est plus important de remplir la commande de son supérieur ou encore d'attendre que les ordres viennent « d'en haut » pour agir que d'adapter son intervention aux besoins des usagers, nous indiquent qu'il s'agit d'une entreprise à structure pyramidale où le respect de l'autorité supplante la créativité et le dépassement. Ce genre d'entreprise peut difficilement mettre en synergie ses

ressources multidisciplinaires, qui ont besoin d'un flux « constant et horizontal » d'informations pour la réalisation des tâches plutôt complexes. Nous sommes dans une logique culturelle d'honneur où l'on a horreur de l'incertitude, de tout ce qui n'est pas sous contrôle.

À l'autre bout de cet axe de développement des organisations, nous retrouvons les entreprises de type réinventé où, à l'inverse, nous observons des valeurs liées à l'exercice du pouvoir selon les compétences de chacun, à la structure d'équipe plutôt responsabilisée et où le leadership s'assume sur la base d'une vision partagée. L'organisation du travail prend sa légitimité d'une structure pyramidale plutôt aplatie dans laquelle on privilégie un encadrement et une division des activités en fonction d'une approche matricielle, c'est-à-dire par projets horizontaux centrés sur des objectifs de résultats.

Dans ces entreprises renouvelées, l'équipe autonome prend tout son sens. En effet, l'équipe d'intervention, nécessité pour la réalisation du projet de l'établissement, incarne des rôles pour sa mission au quotidien. L'équipe est donc un lieu d'intégration des valeurs, de régulation des processus (planification, répartition des tâches, prestation de services et évaluation) et de contrôle véritable de la qualité des services. Sans équipe pour permettre la cohésion face aux actions complexes, pas de synergie. Et pas de synergie, pas de valeur ajoutée aux ressources humaines disponibles. Nous savons maintenant que le personnel d'une entreprise, publique ou privée, est sa ressource principale, son capital.

Comme nous l'avons vu dans cet ouvrage, de nombreuses recherches démontrent la puissance de l'équipe comme mode organisationnel de prestation de services. En effet, l'équipe permet que :

- la coordination des services soit améliorée ;
- l'organisation soit plus efficace ;
- la réponse aux usagers soit plus rapide ;
- la duplication des efforts de ses membres et des partenaires soit diminuée ;
- le support personnel et professionnel par les pairs soit facilité ;
- l'isolement et l'épuisement professionnel soient réduits ;
- la confiance entre les membres se bâtit dans l'action ;
- le transfert d'expertise sur une base continue et mutuelle soit possible ;
- les forces et les limites de chacun soient connues de tous.

Toutefois, piloter ces équipes ne va pas de soi. Plusieurs qualités doivent être présentes chez le gestionnaire, entre autres la capacité de développer un leadership de soutien plutôt que de contrôle, et celle de devenir agent de changement dans l'organisation et auprès de l'équipe. Le gestionnaire doit également donner un sens aux ajustements nécessaires à l'organisation et permettre à son équipe d'exprimer ses résistances

qui, tôt ou tard, se manifesteront. Il connaît le processus de changement et guide son équipe dans sa recherche d'un nouveau mode d'organisation ou de nouvelles relations avec les partenaires. Il est capable de communiquer et de questionner tout en s'intéressant aux processus de l'équipe.

Décloisonnement professionnel

Le travail en équipe fait désormais partie des nouvelles pratiques professionnelles et l'on s'attend à des retombées positives: qualité accrue des services et diminution de leurs coûts. Le décloisonnement professionnel va bien au-delà du travail d'équipe où tous se penchent sur un même usager et partagent leurs évaluations et leurs projets d'intervention. C'est plutôt une approche selon laquelle certains gestes professionnels, appartenant à une catégorie d'intervenants et posés de façon exclusive, pourraient désormais l'être, en tout ou en partie, par d'autres catégories d'intervenants, dans la mesure où ceux-ci auront acquis les compétences nécessaires.

Le décloisonnement professionnel doit servir à favoriser la collaboration entre les intervenants directs et indirects. Trois raisons militent en faveur du décloisonnement professionnel :

- une approche plus globale de l'usager et des interventions mieux coordonnées par une communication plus efficiente ;
- un meilleur usage des compétences et de l'information disponible ;
- la réduction des duplications et des délais inutiles par un meilleur contrôle des processus et procédés ainsi que des coûts.

Le décloisonnement professionnel est un long processus collectif qui doit se faire sur une base participative et qui doit être supervisé. Il doit surmonter des inquiétudes bien légitimes, telle la perte de l'identité professionnelle. Pour obtenir une réelle efficacité, le décloisonnement professionnel doit également se réaliser dans le cadre de structures moins verticales, plus partenariales, où il serait plus qu'une exception ou un projet pilote.

De ce fait, le rôle du siège social doit se modifier profondément s'il veut maintenir une cohérence entre les décisions, les tactiques, les stratégies et les équipes d'intervention autogérée. Le siège social reçoit de la part des équipes les informations et les propositions de stratégies, puis tranche entre les différentes possibilités et répartit les ressources. Souvent, les quelques cadres affectés au siège social se rendent sur place pour rencontrer non seulement les responsables, mais aussi les intervenants.

Le rôle des cadres n'est pas uniquement de penser mais d'agir et de résoudre les problèmes. Les fonctions de planification, de direction et de contrôle perdent en grande partie de leur importance devant la nécessité de décider et d'agir rapidement sur le terrain. Dans l'entreprise moderne,

il faut maintenant éviter l'écueil d'entériner les décisions. Au contraire, il faut plutôt en mesurer et en apprécier l'exécution.

La nouvelle gestion doit être axée sur l'action et non plus surtout sur la planification, dirigée vers le changement et non plus accrochée à la continuité. Dans un contexte de plus grande autonomie des équipes, il nous faut alors décentraliser les processus pour répondre plus rapidement aux populations des sous-régions. Le siège social devra suivre une cure de minceur, puisque les activités du siège social ne requièrent pas un personnel nombreux, mais simplement une poignée de spécialistes de la mission qui connaissent à fond les secteurs d'activité dans lesquels évolue l'entreprise. Enfin, il nous faudra susciter la créativité à tous les niveaux, puisque nous devons passer de la domination du pouvoir à la domination du savoir. Le commandement de la direction laisse la place à l'inspiration des gens sur le terrain, parce que ceux-ci connaissent mieux les besoins de leur population et la façon d'y répondre.