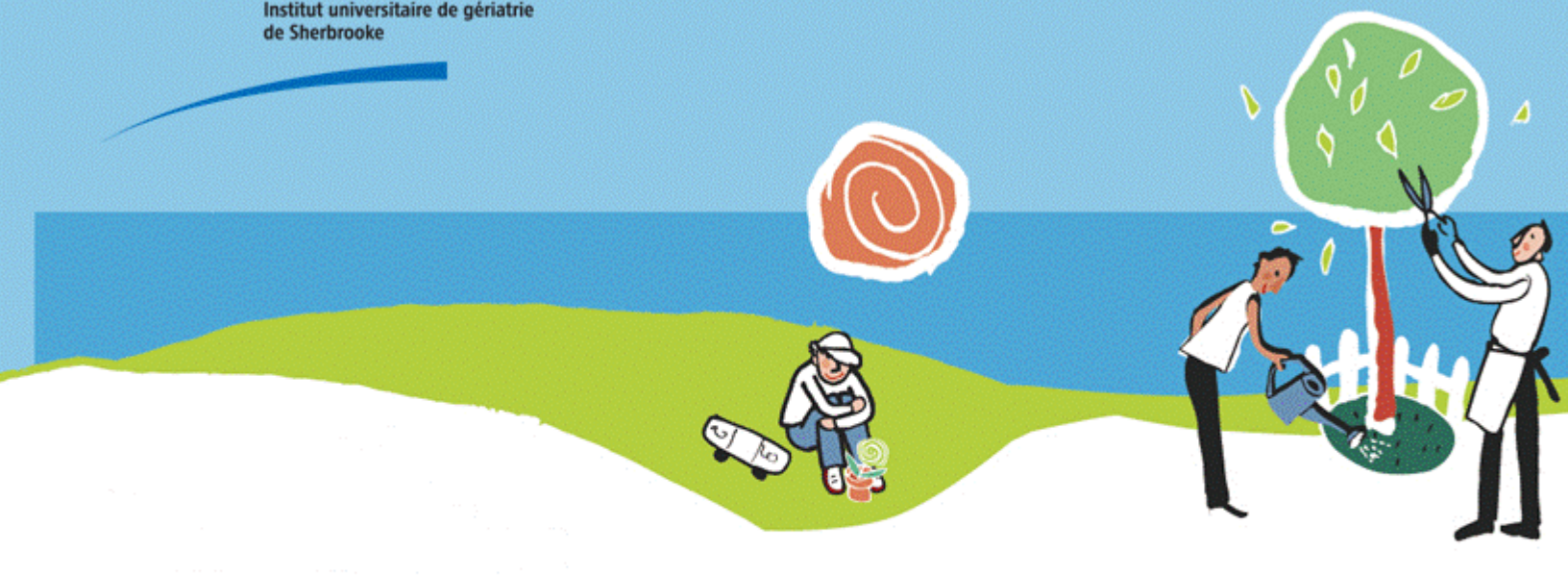
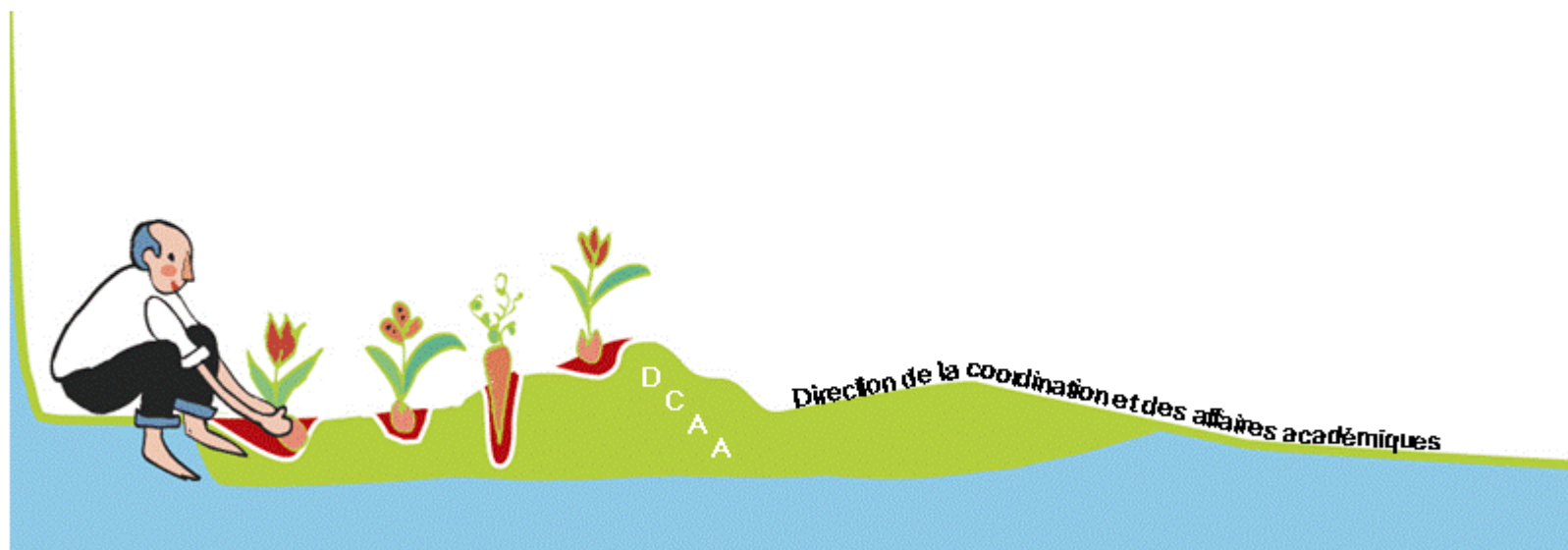




APPROPRIATION DE VALEURS ORGANISATIONNELLES À LA DIRECTION DE LA COORDINATION ET DES AFFAIRES ACADÉMIQUES : OBSTACLES ET LEVIERS

Victorine Marie Keita





FACULTÉ D'ADMINISTRATION

**APPROPRIATION DE VALEURS ORGANISATIONNELLES À LA DCAA :
OBSTACLES ET LEVIERS**

Remis à

Monsieur Louis CÔTÉ

Monsieur Jean-Pierre BHÉRER

Par

Victorine Marie KEITA

Dans le cadre du programme

Maîtrise en Administration (profil Management Public)

Recherche et rédaction :

Victorine Marie Keita

Révision linguistique et mise en pages :

Nancy Hamel, Direction de la coordination et des affaires académiques, CSSS-IUG de Sherbrooke



Le CSSS-IUGS est un centre affilié universitaire (CAU) du secteur social et un institut universitaire de gériatrie (secteur santé)

Vous pouvez obtenir ce document à l'adresse suivante :

Maryline Brault, technicienne en documentation

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
Direction de la coordination et des affaires académiques
500, rue Murray, bureau 100
Sherbrooke (Québec) J1G 2K6
819 562-9121, poste 47011
mbrault.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ISBN-13 : 978-2-922997-61-3 (Version PDF)

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec 2007

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada 2007

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX	IX
SOMMAIRE MANAGÉRIAL	XI
REMERCIEMENTS	XIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XV
AVANT-PROPOS.....	XVII
INTRODUCTION	1
Mandat	3
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	7
I. Le CSSS-IUGS	7
1. Mission.....	7
2. Vision	7
3. Valeurs	8
II. La DCAA	8
1. Mission.....	8
2. Mandats spécifiques.....	8
3. Partenaires	10
CHAPITRE 2 : ÉQUIPE DE LA DCAA	13
1. Caractéristiques de l'équipe	13
1.1. Les postes	13
1.2. La structure interne.....	14
1.2.1. Structure interne actuelle	14
1.2.2. Principes généraux de la nouvelle structure interne	14
1.3. Équipe multidisciplinaire.....	15

2.	Rôles et responsabilités des membres de l'équipe	15
3.	Changements dans l'environnement interne	16
4.	Valeurs essentielles.....	17
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....		21
Introduction.....		21
1.	Question de recherche	21
2.	Objectif de la recherche	21
3.	Type de recherche	21
4.	Outils de recherche	23
4.1.	Analyse documentaire	23
4.2.	Observation	23
4.3.	Entrevues individuelles	24
5.	Paradigme de recherche	24
CHAPITRE 4 : CADRE CONCEPTUEL.....		29
Introduction.....		29
I.	Changement organisationnel.....	29
1.	Définition	29
2.	Processus du changement	29
3.	Les modèles de conduite du changement.....	31
II.	Valeurs organisationnelles	32
1.	Définition	32
2.	Valeurs de Partenariat/Collaboration	33
2.1.	Partenariat	34
2.2.	Collaboration	35
3.	Valeurs d'Autonomie/Responsabilisation	36
3.1.	Autonomie	36

3.2.	Responsabilisation	38
CHAPITRE 5 : OUTIL D'ANALYSE.....		43
Introduction.....		43
1.	Présentation de l'outil	43
2.	Méthode d'analyse des forces	44
2.1.	Description de la situation actuelle et de la situation souhaitée	44
2.2.	Identification des forces restrictives.....	44
2.3.	Identification des forces motrices	44
2.4.	Pondération des forces	44
2.5.	Planification stratégique.....	45
CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC ET ANALYSE.....		49
Introduction.....		49
I.	Diagnostic.....	50
1.	Description de la situation actuelle et de la situation souhaitée.....	50
1.1.	Situation actuelle	50
1.2.	Situation souhaitée	51
2.	Inventaire des forces restrictives et motrices	52
2.1.	Partenariat/Collaboration	52
2.2.	Autonomie/Responsabilisation.....	53
3.	Sélection des forces les plus importantes	54
4.	Forces sur lesquelles agir	54
II.	Analyse des données	54
1.	Constat général	54
2.	Obstacles liés à l'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration	57
3.	Obstacles liés à l'appropriation des valeurs d'autonomie/responsabilisation	59

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS ET PLAN D’ACTION.....	65
Introduction.....	65
I. Recommandations.....	65
1. Mieux comprendre la différence entre les profils.	65
1.1. À quelle phase du processus du changement se situe chaque profil?	65
1.2. Quel degré d’habilitation chaque profil est-il prêt à assumer?.....	66
1.3. Quelles sont les préoccupations de chaque profil?	67
2. Définir le rôle que chaque personne veut jouer au sein de l’équipe.....	69
3. Faire du management situationnel.....	70
4. Favoriser une gestion efficace et efficiente des connaissances.....	72
II. Plan d’action.....	74
1. Stratégies à court terme	74
1.1. À faire par l’équipe.....	74
1.2. À faire par la directrice	75
2. Stratégies à moyen et long terme.....	76
2.1. Développer des modalités de travail pour œuvrer vers un but commun.....	76
2.2. Approfondir l’application de la structure participative.....	76
2.3. S’appropriier les valeurs prescrites	76
2.4. Accommoder le style de gestion	76
2.5. Augmenter le nombre d’évaluations	77
CHAPITRE 8 : RETOUR SUR L’ATELIER DE VALIDATION.....	81
Introduction.....	81
I. Commentaires concernant le portrait	81
II. Commentaires concernant les recommandations et le plan d’action.....	82

CONCLUSION	83
I. Conclusion générale.....	83
II. Retour analytique sur le processus de l'intervention.....	83
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	93
ANNEXE 1 : POINTS DE REPÈRE HISTORIQUE DU CSSS-IUGS	95
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DU CSSS-IUGS	99
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTREVUE.....	103
ANNEXE 4 : PORTRAIT GÉNÉRAL DE L'ÉQUIPE.....	111

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la DCAA en septembre 2007	14
Figure 2 : Les phases du changement.....	30
Figure 3 : Modèle du champ de forces de Lewin	42
Figure 4 : Position des profils en fonction des valeurs.....	61
Figure 5 : Position des profils en fonction des phases du processus de changement.....	66
Figure 6 : Position des profils sur le continuum de l'habilitation.....	67
Figure 7 : Position des profils par rapport aux préoccupations exprimées	68
Figure 8 : Volonté individuelle d'investissement aux différentes valeurs	70
Figure 9 : Management situationnel : modèle d'Hersey et Blanchard.....	71
Figure 10 : Modèle des capacités en transfert de connaissances	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Pondération des forces motrices et restrictives	45
Tableau 2 : Situation actuelle à la DCAA.....	50
Tableau 3 : Situation souhaitée à la DCAA.....	51
Tableau 4 : Leviers et Obstacles au Partenariat/Collaboration	52
Tableau 5 : Leviers et Obstacles à Autonomie/Responsabilisation	53
Tableau 6 : Obstacles au Partenariat/Collaboration par rapport aux profils.....	57
Tableau 7 : Obstacles à l'Autonomie/Responsabilisation par rapport aux profils	59
Tableau 8 : Niveaux de participation aux décisions dans une organisation	69

SOMMAIRE MANAGÉRIAL

La présente intervention se déroule à la direction de la coordination et des affaires académiques du CSSS-IUGS. Le mandat reçu est de déterminer les obstacles et les leviers à l'appropriation de valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation par les équipiers au sein de l'équipe.

Pour mener à bien ce mandat, un cadre conceptuel qui s'articule autour des notions de changement organisationnel et de valeurs organisationnelles a été adopté. Une recherche qualitative a été initiée sous forme d'entrevues individuelles semi-structurées. Les propos exprimés ont été étudiés à travers le modèle des champs de force de Lewin et la stratégie retenue pour l'analyse est d'intervenir sur les forces restrictives afin de faire baisser leur intensité, ce qui permettrait de tendre vers la situation souhaitée.

Le constat général qui se dégage de l'analyse est qu'il existe au sein de l'équipe trois profils distincts, chacun ayant une position divergente par rapport aux différentes valeurs. Cette distinction a des répercussions sur la dynamique du groupe et sur la réalité du travail.

Afin de favoriser l'appropriation des valeurs prônées, il est recommandé à l'équipe de :

-  mieux comprendre la différence entre les profils;
-  définir le rôle que chaque personne veut jouer au sein de l'équipe;
-  faire du management situationnel;
-  favoriser une gestion efficace et efficiente des connaissances.

Pour atteindre les objectifs fixés, des stratégies à court, moyen et long terme ont également été formulées à l'équipe. Il s'agit essentiellement de développer des modalités de travail pour œuvrer vers un but commun et d'accommoder le style de gestion à la situation.

Afin d'approuver le travail effectué, un atelier de validation des résultats a été organisé à l'intention de l'équipe entière.

REMERCIEMENTS

Je tiens particulièrement à remercier les personnes suivantes pour leur aide à l'élaboration de ce présent essai.

- Louis Côté, pour m'avoir dirigée. Vos conseils ont grandement contribué à enrichir ce rapport. Votre expérience du secteur public m'a inspirée à développer un esprit critique et m'a permis de ne pas me laisser engoutir par la complexité de ce secteur.
- Johanne Archambault, directrice de la DCAA, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de son équipe. Merci pour le temps que vous avez bien voulu m'accorder toutes les semaines. Vous m'avez fait confiance et encouragée dans mes moments de doute.
- Toute l'équipe de la DCAA, pour votre accueil et votre ouverture à participer à la réalisation de ce travail. Sans votre collaboration, ce travail n'aurait pas abouti.
- Tous les professeurs de la maîtrise en management public, ainsi que mes collègues de classe : grâce à vous, je n'ai jamais eu à regretter mon choix. Ce fut une année intense d'apprentissage et de transfert de connaissances (que je referais avec plaisir).
- Ma mère Mirca et mon frère David, pour votre dévouement et vos encouragements : vous m'avez motivée dans les moments de découragement.
- Enfin à Emmanuel qui m'a guidée assidûment... Cette réalisation est la tienne...

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CHUS : Centre Hospitalier Universitaire de Sherbrooke

CIRE : Centre d'Innovation, de Recherche et d'Enseignement

CLSC : Centre Local de Santé Communautaire

CSSS : Centre de Santé et de Services Sociaux

CSSS-IUGS : Centre de Santé et de Services Sociaux — Institut Universitaire de Gériatrie de Sherbrooke.

DCAA : Direction de la coordination et des affaires académiques

FMSS : Faculté de Médecine et des Sciences de la Santé

MSSS : Ministère de la Santé et des Services Sociaux

AVANT-PROPOS

Le CSSS-IUGS est un établissement unique au Québec en ce sens qu'il est le seul CSSS qui soit, dès sa création, intégralement désigné comme établissement universitaire¹. Il se démarque donc des autres CSSS du Québec par sa mission et son statut universitaire complet. Pour répondre aux nombreux défis que pose cette situation, quatre directions, dont la Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA), ont été mises en place. De par cette unicité, il est convenu avec la directrice, aux fins de cette recherche, de ne pas s'attarder à faire du « benchmarking » sur les modes de fonctionnement des autres CSSS du Québec.

Le mandat s'effectue dans un organisme public : certains faits peuvent être difficilement changés. Il n'est également pas possible de formuler des recommandations concernant tous les problèmes soulevés par les employés. Le fait qu'il existe une forte bureaucratie est un exemple des limites avec lesquelles nous devons composer. La DCAA est une direction à l'intérieur de l'institution publique qu'est le CSSS-IUGS. Dans un tel contexte, il existe des contraintes structurelles et des routines qui s'établissent. Comme mentionné dans le plan stratégique 2006-2011 : « La taille et la complexité de notre organisation comportent en soi le risque d'une certaine bureaucratisation, dans laquelle les processus de gestion peuvent devenir lourds, voire inefficaces. Ce danger souligné par plusieurs membres de l'organisation est bien réel »² : cette situation est donc une réalité avec laquelle il faut composer. D'après plusieurs membres de l'équipe, la fusion a affecté le cadre administratif du travail : la lourdeur bureaucratique est beaucoup plus ressentie.

Bien que la majorité des employés de la DCAA soient syndiqués, il est convenu avec la gestionnaire de ne pas aborder cette question, car les modifications anticipées ne sont pas des changements qui impliquent des négociations syndicales.

¹ Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager. Plan stratégique 2006-2011, p. 17.

² Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager. Plan d'organisation du CSSS-IUGS 2006-2009, p. 25.

INTRODUCTION

Dans les organisations traditionnelles, les gestionnaires appliquent le style Taylorien : ils font du PODC (planifient, organisent, dirigent et contrôlent), tandis que les employés exécutent. Selon Laurent Bloch, aujourd'hui le taylorisme au sens strict est en déclin parce qu'il n'est plus guère adapté aux besoins de la production industrielle contemporaine ni aux nouvelles normes de comportement individuel et collectif³. En effet, les relations gestionnaires-subordonnés changent : l'époque où le gestionnaire était le penseur laisse la place à une époque où les employés sont de plus en plus sollicités afin de participer aux décisions qui concernent leur travail.

Les valeurs préconisées par les meilleures entreprises, les grands bouleversements de l'environnement, l'émergence de nouveaux courants de pensée en gestion ainsi que l'ère de la gestion des connaissances, de l'organisation apprenante et des communautés de pratiques contribuent à ce que l'organisation reconnaisse que son succès tient à l'engagement de ressources humaines compétentes et mieux éduquées envers son projet organisationnel. Ces personnes compétentes apprécient l'autonomie, la responsabilisation, les défis, le développement de soi, les relations cordiales et respectueuses⁴.

Lorsque l'étincelle de la volonté créatrice est allumée chez les membres d'une équipe grâce à l'adhésion à une cause commune, la réalisation de l'équipe sera toujours plus grandiose que l'idée originale qu'en avait l'instigateur. Grâce à l'effet de synergie produit par l'interaction entre les membres, les réalisations d'une équipe dépasseront toujours la somme des efforts individuels⁵. Les employés doivent donc trouver des modalités de collaboration afin d'être plus efficaces et plus efficaces au travail.

Selon Clifford et Sohal (1998), la délégation du pouvoir à des niveaux hiérarchiques inférieurs et la responsabilisation des employés semblent être une réponse aux changements vécus dans les organisations. Ainsi, les organisations, autant du secteur privé que du secteur public doivent trouver des modalités afin de s'adapter à cette nouvelle réalité.

³ Laurent Bloch, Systèmes d'information, obstacles et succès, Éditions Vuibert, Paris, 2005, Chapitre 1, p. 32.

⁴ Céline Bareil, Gérer le volet humain du changement, Les Éditions Transcontinentale; Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, Québec, 2004, p. 26.

⁵ Optimisation du fonctionnement en équipe. Pôle Québec Chaudière-Appalaches
http://www.pole-qca.ca/html/english/pole_informe/calendrier_details.php?act_id=1250 (Consultée le 12 novembre 2007).

Le plan stratégique 2006-2011 du CSSS-IUGS prévoit « *Répondre aux nouveaux défis de l'établissement par une organisation du travail performante et novatrice* ». Pour ce faire, une des orientations adoptée est de « *Doter l'établissement d'un plan d'organisation et de processus de gestion conformes à sa mission, à sa vision et à ses valeurs* »⁶.

Cet exercice doit être fait à l'échelle de l'établissement, mais également au niveau des différentes directions. Ainsi, chaque direction doit définir un plan d'organisation du travail qui réponde à ses réalités, dans l'optique d'atteindre les buts organisationnels.

La présente intervention se situe au sein de la direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA). Au niveau de cette direction, l'exigence de concevoir un plan d'organisation est accentuée par le fait que l'organisation a été confrontée à plusieurs changements à l'interne. Une nouvelle structure interne, proposée par la directrice, a été retenue par les membres de l'équipe. Il s'agit de diviser l'équipe en sous-équipes semi-autonomes, chacune ayant des responsabilités définies.

Sans rentrer en profondeur dans le « contenu » de la réorganisation, cette étude porte sur son « contenant ». Il questionne sur les actions à adopter pour l'appropriation de valeurs organisationnelles par les membres de l'équipe. La pratique de ces valeurs étant considérée comme un préalable à l'implantation d'équipes semi-autonomes.

Nous partons donc du postulat selon lequel l'appropriation de valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation (valeurs prônées par le CSSS-IUGS) est un prérequis à une réorganisation du travail à la DCAA. Cette hypothèse a été validée par la gestionnaire dès le début de l'intervention.

Par « appropriation », entendons la définition donnée par Bareil (2004) : s'approprier signifie « faire sien, rendre convenable, s'attribuer la propriété ». Toujours selon Bareil, en matière de changement organisationnel, le destinataire vit un processus intérieur : l'appropriation par lequel il fait sien le changement extérieur à lui et s'en empare intérieurement. On dit qu'il s'approprie le changement lorsqu'il adopte de nouvelles façons de travailler plus conformes à l'orientation du changement.

Pour répondre au mandat précisé à la page suivante, les deux premiers chapitres présentent l'organisation et l'équipe de la DCAA. Ensuite le chapitre 3 expose les éléments méthodologiques. Le chapitre 4 décrit le cadre conceptuel résumant les éléments théoriques qui servent de point d'ancrage à l'étude.

⁶ Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager, Plan stratégique 2006-2011, Axe VI, orientation 20, p. 62.

Les chapitres 5, 6 et 7 expliquent d'abord les outils utilisés pour l'analyse, ensuite posent le diagnostic et analysent les données, et enfin, des recommandations et un plan d'action sont proposés. Le chapitre 8 clôture la démarche par un retour sur l'atelier de validation des résultats effectué auprès des membres de l'équipe.

Mandat

Le mandat consiste à :

**Déterminer les obstacles et les leviers associés à l'appropriation des valeurs
de Partenariat/Collaboration et Autonomie/Responsabilisation à la DCAA.**

L'hypothèse de départ pour qualifier la situation actuelle est la suivante.

« Les employés ont tendance à tout ramener à la gestionnaire et n'ont pas toujours le réflexe de consulter leurs collègues ou de se questionner eux-mêmes sur le ou les solutions possibles⁷ ».

Après le diagnostic, un plan d'action sera proposé en vue d'un changement de la situation actuelle vers une situation souhaitée. La situation souhaitée étant que les employés adoptent de plus en plus des valeurs de partenariat/collaboration et d'autonomie/responsabilisation.

Cette recherche permet de répondre aux questions suivantes.

- ✓ Quelle est la position actuelle des membres de l'équipe par rapport aux valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation?
- ✓ Comment travailler à la DCAA de façon à développer l'appropriation de ces valeurs?

⁷ Propos recueillis durant une rencontre avec la gestionnaire Johanne Archambault. Hypothèse validée auprès des membres de l'équipe au début de chaque entrevue.

Afin de mener à bien le mandat, les livrables sont les suivants.

- ➡ Poser un diagnostic.
- ➡ Formuler des recommandations.
- ➡ Proposer un plan d'action.
- ➡ Animer un atelier de validation des résultats auprès de l'équipe.
- ➡ Produire un rapport de recherche.

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Introduction

Le gouvernement du Québec a adopté, en 2003, le projet de loi 25 qui a donné le coup d'envoi à une réorganisation majeure du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Depuis le 5 février 2005, le Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) constitue la nouvelle instance locale de services de santé et de services sociaux à Sherbrooke : il résulte de la fusion des CLSC et de l'IUGS (voir en Annexe 1 : les principaux points de repère historique du CSSS-IUGS).

I. Le CSSS-IUGS

Le CSSS-IUGS couvre cinq grands secteurs d'activités : le secteur des activités cliniques, le secteur des activités de soutien aux activités cliniques, le secteur des activités reliées au projet clinique et à la qualité, le secteur des activités universitaires et le secteur des activités reliées à la direction générale. Quatorze directions regroupent ces activités (Annexe 2 - Structure du CSSS-IUGS). Des mandats spécifiques ont été confiés à chaque direction afin de relever les défis organisationnels.

1. Mission⁸

Le CSSS-IUGS a pour mission d'« améliorer la santé et le bien-être de toute la population dont il a la responsabilité par la coordination des services requis à cette fin, des soins et des services généraux et des soins et des services spécialisés pour les personnes âgées, la formation, la recherche et le partage des connaissances ».

2. Vision

La vision du CSSS-IUGS est de « se distinguer par son *leadership* efficace au service de sa population et au cœur des réalités québécoises touchant la santé et le bien-être ».

⁸ Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager. Plan stratégique 2006-2011, Mission, vision, valeurs, p. 30, 31.

3. Valeurs

Pour réaliser sa vision, le CSSS-IUGS compte « placer les personnes au centre de toutes ses actions et fonder ses choix sur : le respect, l'excellence, le partenariat et la collaboration, la solidarité et l'engagement, l'autonomie et la responsabilisation et l'innovation ».

II. La DCAA

1. Mission

Au sein du CSSS-IUGS, la direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA) fait partie du secteur des activités universitaires mais également de celui des activités reliées à la direction générale. À cet effet, elle assure deux principales missions.

- ☒ Assumer des « responsabilités dans les diverses dimensions de la mission académique du CSSS-IUGS (enseignement, recherche, transfert de connaissances et innovation clinique). Elle joue également un rôle dans les grands processus organisationnels reliés à la mission académique et à son ancrage au sein de l'établissement. »⁹
- ☒ Soutenir « avec la direction générale, les efforts de coordination interne »¹⁰.

2. Mandats spécifiques

De par cette mission qui lui a été confiée, découle les mandats suivants¹¹.

⁹ Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager. Plan stratégique 2006-2011, p. 19.

¹⁰ Idem, p. 20.

¹¹ Johanne Archambault (directrice de la DCAA) Document de travail, La Direction de la coordination et des affaires académiques : Sa mission et sa structure interne, Mars 2007, p 2-3.

- ➡ En enseignement
 - Mettre en place le guichet unique pour l'ensemble des activités d'enseignement de l'établissement.
 - Coordonner l'accueil des étudiants et l'organisation logistique pour tous les stages.
 - Définir l'offre de stages autres que ceux reliés à la FMSS.
 - Assurer la négociation, le suivi et le renouvellement des contrats de stages autres que ceux reliés à la FMSS.
- ➡ En recherche
 - Mettre en place les mécanismes du cadre réglementaire.
 - Soutenir les deux comités d'éthique de la recherche.
- ➡ En transfert de connaissances
 - Étendre le soutien aux programmes à l'ensemble des programmes de l'établissement.
 - Assurer le développement et la coordination des stratégies de l'établissement en matière de transfert de connaissances à l'interne.
- ➡ En innovation clinique
 - Assurer le soutien au développement de l'expertise clinique.
- ➡ En gestion de l'information
 - Coordonner et développer les mécanismes de gestion interne des documents administratifs et de l'information : site documentaire, dossiers administratifs, dépliants, publications.
 - Assurer la gestion et le développement des deux bibliothèques de l'établissement.
- ➡ En matière d'évaluation des technologies
 - Coordonner les efforts de développement, en lien avec le CHUS, des activités d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé.
- ➡ En matière de coordination des affaires académiques
 - Soutenir les efforts d'intégration des mandats universitaires.
 - Soutenir les mécanismes d'interface Université-établissement.
 - Assurer la négociation, le suivi et le renouvellement des contrats d'affiliation et des contrats de stages.
- ➡ En matière de coordination interne
 - Soutenir l'élaboration, la coordination et le suivi des plans d'action interne.
 - Coordonner le suivi du plan stratégique 2006-2011.
 - Soutenir les processus de consultation organisationnels.

3. Partenaires

Parmi les partenaires de la DCAA, on dénombre :

- ↳ les institutions d'enseignement;
- ↳ les organismes de recherche;
- ↳ le CHUS (centre hospitalier et universitaire de Sherbrooke);
- ↳ l'Institut national de santé publique;
- ↳ l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie dans ses mandats d'évaluation et de soutien au développement de nouvelles activités de santé publique;
- ↳ les comités d'éthique de la recherche et l'unité de l'éthique du MSSS (ministère de la Santé et des Services sociaux);
- ↳ les comités mixtes établissement-institution d'enseignement;
- ↳ le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke;
- ↳ les partenaires de l'Observatoire estrien en développement des communautés;
- ↳ les autres centres affiliés universitaires et instituts universitaires du Québec.

ÉQUIPE DE LA DCAA

CHAPITRE 2 : ÉQUIPE DE LA DCAA

Introduction

Une équipe est un petit groupe de travailleurs aux compétences complémentaires collaborant activement à l'atteinte d'un objectif commun, dont ils se considèrent comme collectivement responsables¹².

Ce chapitre sert à présenter l'équipe de la DCAA grâce aux informations recueillies auprès de la directrice et des employés.

1. Caractéristiques de l'équipe

1.1. Les postes

L'équipe est constituée en grande majorité de femmes, représentant 75 % de l'effectif total. Une trentaine de professionnels à temps plein et à temps partiel sont répartis dans différentes fonctions.

Fonctions à la DCAA
⇒ Directrice de la coordination et des affaires académiques ⇒ Agentes administratives (secrétaires) ⇒ Agents de planification, de programmation et de recherche ⇒ Professionnels de recherche ⇒ Bibliothécaires ⇒ Techniciens en documentation ⇒ Commis à l'information ⇒ Technicienne en administration

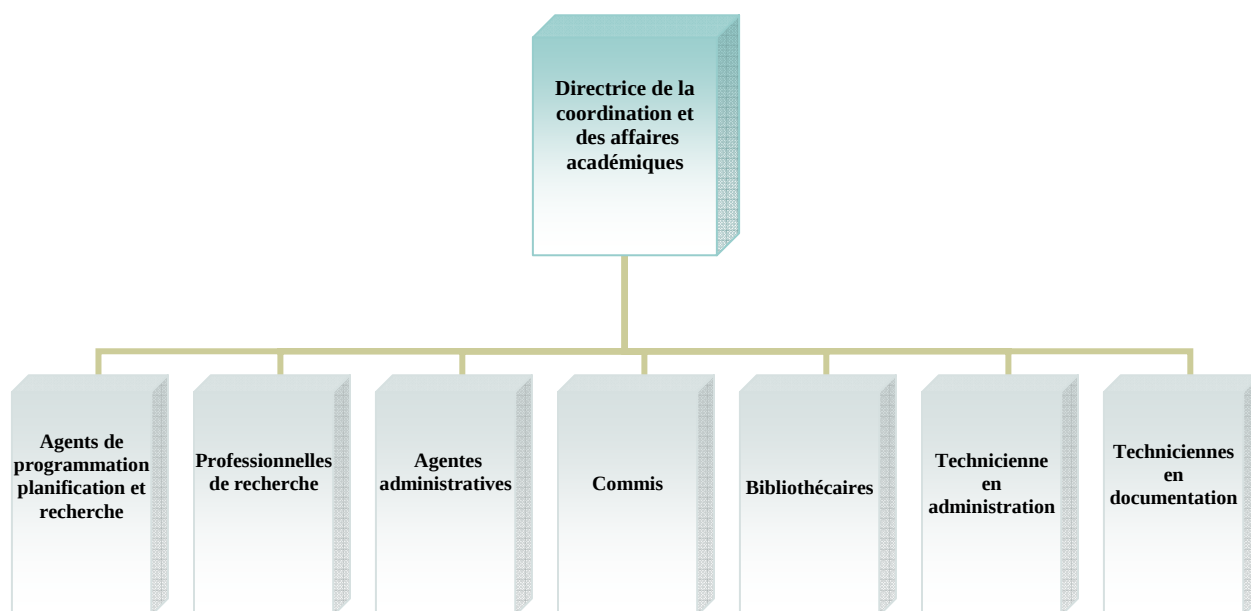
¹² John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, Comportement humain et organisation, 3^e Édition, ERPI, Québec, 2006, p. 271.

1.2. La structure interne

1.2.1. Structure interne actuelle

Actuellement, tous les employés ont pour supérieur immédiat la directrice, c'est à elle qu'ils doivent tous se référer. Les informations recueillies auprès de l'équipe ont servi de référence à la conception de l'organigramme actuel de la DCAA. La figure 1 schématise cet organigramme.

Figure 1 : Organigramme de la DCAA en septembre 2007
(validé auprès de la directrice)



1.2.2. Principes généraux de la nouvelle structure interne¹³

Une nouvelle structure est en étude actuellement et les principes qui la sous-tendent sont entre autres de :

- mettre en place une structure permettant une responsabilisation accrue de tous les membres de la DCAA;
- dessiner une structure propice à la mobilisation et au travail en sous-groupes organisés autour d'une contribution spécifique au sein de la DCAA;

¹³Johanne Archambault (directrice de la DCAA) Document de travail, La Direction de la coordination et des affaires académiques : Sa mission et sa structure interne, Mars 2007, p. 8.

- convenir d'une structure permettant le travail de collaboration entre des personnes assumant divers rôles, responsabilités et titres d'emploi au sein de la DCAA.

Dépendamment de ce qui sera décidé par l'équipe, on pourrait voir apparaître sur le nouvel organigramme, un cadre intermédiaire et/ou des assistants à la coordination professionnelle.

1.3. Équipe multidisciplinaire

Le préfixe « multi » fait référence au nombre de disciplines présentes dans une équipe. Une discipline regroupe un ensemble de connaissances et de pratiques reconnues comme étant propres à une profession (Payette, 2001). Ainsi, les membres d'une même discipline développent une culture commune qui se base sur différentes valeurs, expériences et préoccupations. Ils préconisent habituellement une façon de concevoir la situation qui est propre à leur profession. Ils valorisent le recours à certains modèles ainsi que l'utilisation de stratégies et d'outils de traitement particuliers. L'appartenance à une discipline se traduit donc dans le milieu du travail par une manière de raisonner, d'échanger et d'agir qui est propre à chaque profession. Le concept de multidisciplinarité fait donc référence à une juxtaposition ou à une addition de points de vue qui met en évidence les conceptions, les cadres de références et les méthodes de travail des divers types de professionnels formant l'équipe¹⁴.

L'équipe de la DCAA est multidisciplinaire dans le sens où plusieurs disciplines se côtoient. Il devient donc important de trouver des modalités communes de fonctionnement pour assurer la bonne marche du travail d'équipe et pour favoriser le développement de relations réciproques entre les diverses disciplines.

2. Rôles et responsabilités des membres de l'équipe

Selon la directrice Johanne Archambault : « la clarification des rôles et des responsabilités permet au groupe de travailler dans une même direction et ainsi être plus efficace. Une bonne connaissance et un respect des rôles et des compétences de chacun favorise une collaboration réussie¹⁵ ».

Afin de clarifier le rôle et les responsabilités des membres et favoriser la collaboration, plusieurs outils de travail sont mis à la disposition de l'équipe. Parmi ces outils, on recense :

¹⁴ Extrait de Karine Girard, La formation à la pratique multidisciplinaire et interdisciplinaire, Essai de maîtrise en psychologie, Université de Sherbrooke, Octobre 2004, p. 4.

¹⁵ Johanne Archambault, avec la collaboration d'Isabelle Arseneault, Philosophie de gestion, Centre d'Innovation, de Recherche et d'Enseignement (CIRE), Août 2005, p. 4.

⇒ le calendrier d'équipe qui contient les informations suivantes :

- les modalités d'échange et les séances de travail en équipe;
- les événements impliquant plusieurs membres de l'équipe;
- les échéances ou les dates butoir pour des dossiers d'équipe;
- les disponibilités de la directrice;

⇒ les projets collectifs :

- réserver les jeudis pour les rencontres d'équipe;
- journées la « Parole est à vous » (permettant à l'équipe de s'exprimer sur des problématiques spécifiques);

⇒ les modalités de collaboration avec le secrétariat, contenant les informations suivantes :

- la planification hebdomadaire du travail de secrétariat;
- les consignes pour obtenir une collaboration optimale du secrétariat.

3. Changements dans l'environnement interne

Depuis les deux dernières années, l'équipe a connu de nombreux bouleversements.

✓ Nouveaux mandats

- Aux mandats du CLSC viennent se greffer les mandats de l'Institut. Le volet de la coordination interdirections est aussi un nouveau mandat.

✓ Changement dans l'équipe de gestion

- L'équipe de gestion était, il y a un an, composée d'une directrice et d'une adjointe. Mais depuis le départ de celle-ci, la directrice est la seule personne aux commandes de l'équipe.

✓ Changements au niveau du personnel

- En termes d'effectif, pour assumer les nouveaux mandats, il a fallu recruter de nouvelles personnes. L'équipe a quasiment doublé en l'espace de deux ans : elle est passée d'une dizaine d'employés à une vingtaine.
- En termes de roulement du personnel, la moitié de l'équipe a changé en deux ans. Plusieurs personnes sont parties ou simplement absentes pour diverses raisons (dont congé de maternité, échange de service, retraite). Actuellement, l'équipe est constituée de plus de 25 % d'employés ayant moins d'un an d'ancienneté.

4. Valeurs essentielles

Selon plusieurs équipiers, chaque individu doit cultiver les valeurs suivantes afin d'être un membre à part entière de l'équipe de la DCAA.

-  Croire au travail d'équipe : « si quelqu'un fait dérailler un wagon, c'est tout le train qui en subit les conséquences ».
-  Aimer son travail et être proactif : étant donné la diversité et la complexité des mandats, « chacun doit être en mesure de se détendre tout en étant fonctionnel » et « être flexible pour ne pas se restreindre au cadre de sa définition de tâches ».

MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Introduction

Ce chapitre permet de dresser un portrait des éléments méthodologiques ayant permis de mener à bien le mandat. La question de recherche sera exposée, puis l'objectif de recherche et le type de recherche retenu. Ensuite, les outils de recherche employés seront énoncés. Finalement, le paradigme de recherche privilégié tout au long de l'étude sera exprimé.

1. Question de recherche

La question de recherche est la suivante.

Quels sont les obstacles et les leviers associés à l'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation par les membres de l'équipe de la DCAA?

2. Objectif de la recherche

Cette recherche permet de déterminer les forces motrices et les forces restrictives à l'appropriation de valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation à la DCAA. En d'autres mots, au terme de cette étude, un diagnostic permettant d'exposer les éléments qui freinent ou qui encouragent les membres de l'équipe à s'approprier les valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation sera posé.

Rappelons que s'approprier signifie « faire sien, rendre convenable, s'attribuer la propriété » (Bareil, 2004).

3. Type de recherche

Le type de recherche adopté est une recherche-action. Selon Baskerville (1999), en recherche-action le chercheur devient acteur et les acteurs deviennent chercheurs. La recherche-action se caractérise par le fait que le processus de recherche est intégré à l'action, de sorte que le changement visé se produit pendant l'étude. L'investigation et l'action sont donc menées de façon simultanée.

La recherche-action est une approche d'évaluation organisationnelle et de résolution de problèmes qui repose sur une collecte systématique de données, suivie d'une rétroaction qui mène à la planification des actions à entreprendre, puis de l'évaluation des résultats par la collecte et l'analyse de nouvelles données obtenues une fois le plan d'action mis en œuvre¹⁶.

Le choix d'une approche de recherche-action est tout indiqué lorsqu'on s'intéresse à la dynamique de l'intervention dans une organisation car « *c'est lorsqu'un système est en changement que sa dynamique devient apparente et qu'on peut mieux la comprendre* » (Dick, 1998, cité par Dolbec et Clément, 2000, p. 205).

Whyte (1991) distingue trois types de recherche-action liés au degré de participation au processus de recherche.

- ⇒ Le premier type s'articule autour de la préparation par les acteurs de rapports et d'analyses théoriques généralement axés vers la résolution de problèmes.
- ⇒ Le deuxième type vise le changement dans une organisation; la participation des acteurs est limitée à la prise de décisions quant à l'adoption des solutions proposées par les chercheurs.
- ⇒ Dans le troisième cas, les acteurs sont impliqués dans toutes les phases du projet de recherche, de la définition du projet à la présentation du rapport et à l'implantation des solutions retenues. Whyte parle dans ce dernier cas de recherche-action participative.

Nous retiendrons pour cette étude la recherche-action participative. La recherche-action participative a pour finalité le changement dans la pensée, dans l'action et dans l'efficacité de l'action (Morin, 1992). Nous avons pris soin d'inclure les membres de l'équipe dans toutes les différentes étapes de la recherche, de la définition du problème avec la directrice, à la validation des résultats par les membres de l'équipe.

Tout au long de la démarche, un climat de participation et d'ouverture a été favorisé. La majorité des membres de l'équipe ont été sollicités et incités à s'impliquer et à contribuer au processus. De plus, le choix d'une recherche-action est tout indiqué, car la volonté du mandataire est de trouver des solutions qui émanent de l'équipe et qui favoriseraient un consensus sur les mesures à entreprendre.

Les travaux de Lincoln et Guba (1985) ont servi de base pour assurer la crédibilité et la validité de cette recherche. Ils proposent quelques procédures pouvant améliorer la crédibilité de la recherche : assurer de la part du chercheur une durée d'observation suffisante sur le terrain afin de mieux observer l'évolution et les changements des phénomènes à l'étude; diminuer au minimum le biais qu'il pourrait y avoir entre le statut du chercheur et celui des répondants; avoir recours à la triangulation des sources et des modes de cueillette des données afin de pouvoir intégrer les multiples

¹⁶ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, Comportement humain et organisation, 3^e Édition, ERPI, Québec, 2006, p. 573.

perspectives qui peuvent s'en dégager et s'assurer, lors de l'analyse, que le codage des données soit précis, consistant et exhaustif¹⁷.

4. Outils de recherche

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour recueillir des données, le recours à une technique particulière devrait tenir compte de plusieurs facteurs, dont la nature de l'information recherchée, le temps dont on dispose, le nombre de personnes à consulter... Aux fins de cette recherche, une recherche qualitative a été effectuée. L'objectif d'une telle recherche est d'expliquer les caractéristiques d'un phénomène, d'un événement, d'une situation ou d'un groupe¹⁸. Les outils de collecte de données employés sont : l'analyse documentaire, l'observation et les entrevues individuelles.

4.1. Analyse documentaire

Une revue de la littérature a été effectuée afin de cerner les éléments théoriques qui serviront de cadre conceptuel pour la recherche. Également, l'analyse de plusieurs documents institutionnels, dont le plan stratégique 2006-2011 du CSSS-IUGS et le plan d'organisation 2006-2009, a permis de prendre connaissance des orientations stratégiques de l'organisation. Cette analyse permet de mieux cerner l'environnement interne et externe dans lequel évolue la DCAA.

4.2. Observation

L'observation est une technique de collecte de données qui consiste à observer un événement, un objet ou une personne et à consigner ses caractéristiques¹⁹. Les membres de l'équipe ont été observés de façon quotidienne au travail, afin de mieux appréhender la dynamique du groupe. Un journal de bord a été tenu afin de répertorier les observations. Ce journal a été consigné de façon régulière durant tout le premier mois du stage (de la mi-juillet à la mi-août).

¹⁷ Source : Louis Côté, Extrait des travaux de recherche au doctorat, Université de Sherbrooke.

¹⁸ Laramée Alain, Bernard Vallée, La recherche en communication, Éléments de méthodologie, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1991, p. 255.

¹⁹ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, Comportement humain et organisation, 3^e Édition, ERPI, Québec, 2006, p. 591.

Ce journal a permis de recueillir des informations sur :

- ↳ les bases sur lesquelles s'effectuent les rapports de collaboration et d'échange;
- ↳ les canaux de communication privilégiés pour faire circuler l'information;
- ↳ l'influence de la disposition physique des bureaux sur les interrelations;
- ↳ l'influence des nouveaux employés sur la dynamique de l'équipe;
- ↳ les relations entre les personnes occupant des postes différents et ayant des profils professionnels différents.

4.3. Entrevues individuelles

Selon Flick (1999), ce type d'entrevue offre aux répondants la possibilité de relater leurs expériences de façon explicite et détaillée, tout en permettant à l'intervieweur de demander des explications supplémentaires et d'orienter les questions.

Le choix de faire des entrevues individuelles est basé sur le fait de vouloir recueillir l'opinion libre et non influencée de chaque membre de l'équipe. La confidentialité de la source des propos est garantie afin que chacun puisse s'exprimer ouvertement. Dans une perspective de responsabilisation, l'opinion de chaque acteur est importante; c'est pourquoi une deuxième entrevue est planifiée avec ceux qui veulent avoir un peu plus de temps pour réfléchir sur la problématique.

Considérant la période de vacances et l'importance de recueillir l'avis du maximum de personnes, des entrevues d'une durée approximative d'une heure trente minutes sont prévues pour le mois d'août, avec possibilité d'extension jusqu'à mi-septembre. Une quinzaine d'entrevues ont été planifiées et toutes les catégories d'emploi de l'équipe y sont représentées. Un guide d'entrevue a été utilisé (Annexe 3); cependant, les entrevues sont semi-structurées afin de ne pas avoir à utiliser un format normalisé pour tous les employés, étant donné le caractère multidisciplinaire de l'équipe. Toutes les entrevues ont été enregistrées puis retranscrites et analysées de façon méthodique et rigoureuse.

5. Paradigme de recherche

Selon Ritzer (1975) dans Gauthier (1998), un paradigme est une conception générale de la réalité qui détermine quelles questions sont à étudier, comment les approcher, comment les analyser, quelles significations les

conséquences de l'analyse peuvent avoir pour la connaissance scientifique et son application²⁰. Ainsi, un paradigme est une lentille à travers laquelle on appréhende la réalité. C'est ce qui lui donne sa couleur, son éclat, sa signification, sa richesse (Bhérier, 2006).

Le paradigme de recherche privilégié pour cette étude est un paradigme interprétativiste. Dans une telle perspective, la réalité n'est pas objective, mais subjective. La réalité organisationnelle est présentée comme une construction sociale (Berger, Luckmann, 1966). D'après Burrell et Morgan (1979) : « une organisation est un système socialement construit de significations partagées ». La réalité organisationnelle est donc construite progressivement à travers des interactions sociales par les individus ajustant progressivement leurs idées et leurs perceptions. Dans une logique interprétativiste, l'objet de la recherche est d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création²¹.

Le choix d'adopter un tel paradigme est guidé par la volonté de comprendre la réalité vécue par l'équipe. Il est important de prendre en compte les faits, mais également la manière dont ils sont interprétés par chaque membre.

²⁰ Source : Jean-Pierre Bhérier, Méthode de recherche et de diagnostic (ICO 817), Note de cours séance 2, Université de Sherbrooke, Automne 2006.

²¹ Source : De ou adapté de Prévost (2004) par Bhérier (2005), Méthode de recherche et de diagnostic (ICO 817), Note de cours séance 3, Université de Sherbrooke, Automne 2006.

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 4 : CADRE CONCEPTUEL

Introduction

Ce chapitre sert à définir et à mieux approfondir les concepts centraux dans le but de s'assurer qu'un même cadre conceptuel est adopté tout au long du document. Le changement organisationnel sera d'abord traité, puis les valeurs organisationnelles.

I. Changement organisationnel

1. Définition

Le changement est défini comme étant « tout passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »²². Par extension, le changement organisationnel est défini comme étant « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »²³.

2. Processus du changement

Dans le domaine organisationnel, plusieurs théories expliquent le processus du changement. Aux fins de cette étude, un intérêt est porté sur celles qui utilisent comme unité d'analyse l'individu dans son milieu.

Les travaux de Lewin (1968) sont les plus connus de ce courant. Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'auteur et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique²⁴.

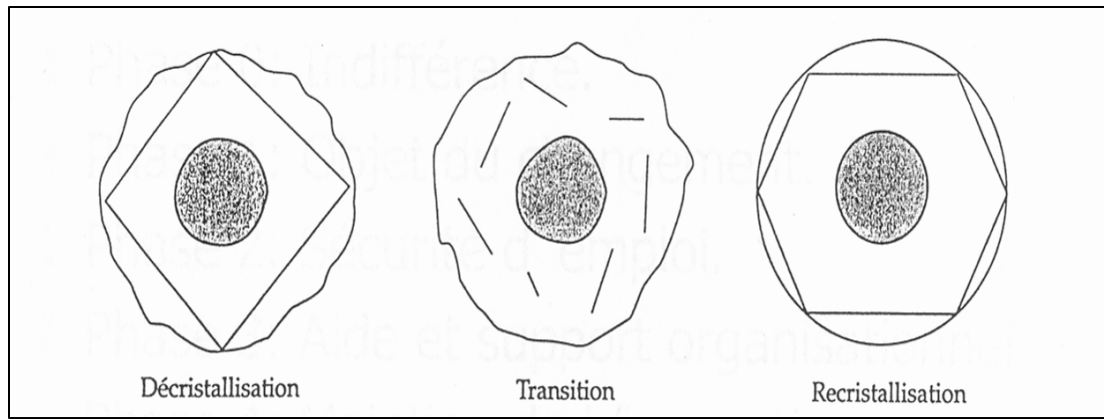
Dans son modèle présenté à la figure 2, Lewin s'intéresse surtout au changement dans les attitudes. Il avance que le processus du changement est évolutif et qu'il suit un cheminement caractérisé par trois phases. Les membres d'une organisation, considérés comme les acteurs organisationnels, passent par ces différentes phases lorsque s'effectue un changement.

²² Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron, Le changement organisationnel, Théorie et Pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 20.

²³ Idem, p. 20.

²⁴ Kurt Lewin, Resolving Social Conflicts, Haper, New York, 1968.

Figure 2 : Les phases du changement



- *La décristallisation* : phase pendant laquelle certaines pratiques sont remises en question pour en envisager de nouvelles.
- *La transition* : phase pendant laquelle les nouvelles pratiques sont expérimentées.
- *La recristallisation* : phase pendant laquelle les nouvelles pratiques deviennent naturelles et font de plus en plus partie des habitudes.

Selon Collerette et Schneider (2006), avant d'établir la stratégie à adopter pour implanter le changement, il est important de s'assurer que les destinataires sont réceptifs au changement voulu. Tout changement exige un effort et bouleverse les habitudes. Il est donc primordial de suivre son implantation sur plusieurs mois et de refaire le point régulièrement. Il faut donc être tolérant sur le temps requis pour modifier les comportements et les visions.

Être un agent du changement implique de « bouleverser » à l'occasion d'anciennes pratiques et de « forcer » un peu, à l'occasion, le changement : l'exercice d'un tel rôle peut susciter des réactions légitimes de résistance ou de mécontentement qu'il ne faut pas ignorer. Il faut les identifier en groupe et s'entendre sur les stratégies adaptées pour les résoudre²⁵.

²⁵ Adapté de Johanne Archambault, directrice du CIRE, avec la collaboration d'Isabelle Arseneault, adjointe à la direction, *Philosophie de gestion*, version révisée avec les commentaires de l'équipe, Centre d'innovation, de recherche et d'enseignement (CIRE), Août 2005, p. 3.

On peut compter sur la présence de déclencheurs afin de réunir toutes les chances pour que les destinataires réagissent positivement au projet : plus ces déclencheurs seront présents (en quantité comme en intensité) plus le changement sera accueilli et intégré facilement; à l'inverse, moins ils seront présents, plus le changement sera mal accueilli et difficile à intégrer dans les pratiques. Il existe trois grands types déclencheurs de changement²⁶.

- ➡ L'attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées.
- ➡ La pression des leaders du milieu.
- ➡ L'insatisfaction ressentie dans la situation existante par les personnes visées ou l'insatisfaction appréhendée dans un avenir prévisible.

3. Les modèles de conduite du changement

Les modèles de conduite de changement constituent un ensemble de démarches pour faire évoluer les organisations. En tant que guides pour l'action, ces modèles véhiculent une certaine conception des organisations. Ils se regroupent en six modèles fédérateurs²⁷.

- **La gestion hiérarchique du changement** : le modèle hiérarchique correspond à une conception du changement imposé (recours à la force). Il sous-tend une vision interventionniste permettant le passage entre un état constaté A et un futur désiré B. L'organisation est vue ici comme un système mécaniste, une entité malléable dans laquelle les individus adoptent les comportements qui leur sont prescrits.
- **Le développement organisationnel** : il focalise son analyse sur la dimension humaine. Ses préconisations sont qu'un style de management axé sur les attitudes et les comportements permet de minimiser les résistances. Le succès du changement repose sur des mesures d'accompagnements, tels une politique d'information et de communication, un système de récompense et un dispositif de concertation. L'organisation est perçue comme un système affectif, une entité régie par les sentiments.
- **L'approche politique** : ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts lorsque s'enclenche le processus de changement. L'adoption et l'implantation d'une réforme réveillent et/ou accentuent les jeux de pouvoir organisationnels. La réussite de l'opération dépend du degré de convergence entre les

²⁶ Pierre Colletette, Robert Schneider, Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique, Presses de l'Université de Québec, 2006, p. 92.

²⁷ Richard Soparnot, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2006, p. 111-120.

intérêts des acteurs et les finalités du projet. L'organisation est perçue comme une arène politique dans laquelle les relations de pouvoir régulent le système.

- **Le modèle incrémentiel** : il met en évidence le poids des décisions passées, de la culture, de la structure et des routines organisationnelles dans le processus de changement. La gestion du changement consiste à ne pas négliger les traits organisationnels actuels et à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptations locales et d'appropriations individuelles et collectives. L'organisation est perçue comme le produit d'une histoire dont il est difficile de se défaire.
- **Le modèle interprétativiste** : il met l'accent sur le rôle du sens et des significations dans le processus de changement. Il préconise que la conduite du changement est fondée sur la production de sens. En effet, la signification que les acteurs donnent au projet conditionne leur interprétation et leur engagement. Les comportements sont à analyser comme le produit d'une activité mentale; les actes sont guidés par l'intelligibilité que les individus ont des situations. L'organisation est perçue comme un système social bâti sur des significations.
- **Le modèle de l'apprentissage organisationnel** : l'enjeu de ce modèle est celui du changement permanent. En quelque sorte, l'entreprise doit devenir apprenante. Il s'agit d'instituer le changement dans les pratiques courantes de l'organisation, de sorte qu'il ne se programme plus et devienne une routine. Les acteurs en étant régulièrement sollicités pour mener les investigations et questionner les valeurs directrices, développent une propension plus grande au changement. En ce sens, l'apprentissage permet de faire du changement un état permanent de l'entreprise.

II. Valeurs organisationnelles

1. Définition

Les valeurs sont les principes qui guident les actions de l'organisation²⁸. Les valeurs de caractère exclusivement organisationnel ont à répondre à certaines exigences. Toute valeur étant l'expression d'une exhortation, d'une incitation à aller dans une certaine direction, à favoriser telle orientation, les valeurs organisationnelles devront

²⁸Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Stratégique, 7^e Édition, Pearson Education, Paris, 2005, p. 248.

exprimer comment l'organisation compte satisfaire sa mission (Chagnon, 1991). Ainsi, les valeurs ont un caractère normatif et attirent l'attention sur ce qui est jugé important, ce qui est valorisé ou, au contraire, perçu comme inacceptable (Schein, 1991).

Les hommes et les femmes qui interagissent en milieu de travail font partie d'un microcosme qui est nourri par une culture; c'est-à-dire par des valeurs qui prennent forme dans des discours, des comportements, des processus décisionnels, des pratiques, des artefacts et des symboles²⁹. Selon Schein, la culture d'une organisation est le *pattern* des principes de base qu'un groupe donné a créés, découverts ou développés en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes. C'est donc l'ensemble des éléments qui permettent à ses membres de vivre, communiquer et travailler ensemble (Alécian, 2002).

L'intégration de valeurs communes au milieu de travail mène, entre autres, à plusieurs avantages clés³⁰.

- ⇒ **Des pratiques de gestion modernes**, fondées sur des principes sains et comportant un haut degré d'autonomie, une prise de décision habilitée et une gamme de choix centrés sur les valeurs.
- ⇒ **Un plus grand engagement organisationnel**, menant à une collaboration plus étroite au sein du milieu de travail.

2. Valeurs de Partenariat/Collaboration

Partenariat / Collaboration³¹

« En mettant en évidence ces deux mots, les membres du personnel du CSSS-IUGS soulignent le fait qu'ils considèrent leurs clients comme des partenaires avec lesquels ils veulent établir des rapports de collaboration et ils affirment l'importance de faire équipe autant à l'intérieur de l'établissement qu'avec les autres organismes, de développer des synergies, de partager leurs ressources et de se situer en complémentarité avec celles des autres ».

²⁹ Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e édition, Gaëtan Morin éditeur Ltée, Québec, 2004, p. 664.

³⁰ Industrie Canada <http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPagesFPrint/E55B7A639513822B85257091006F79BE> (Consultée le 20 Août 2007).

³¹ Centre de santé et de services sociaux—Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager. Plan stratégique 2006-2011, p. 31.

Aux fins de cette étude, retenons par partenariat/collaboration, le fait que les membres :

- ⇒ comprennent l'importance de faire équipe;
- ⇒ développent des synergies au sein de l'équipe;
- ⇒ partagent les ressources et se situent en complémentarité avec celles des coéquipiers.

2.1. Partenariat

On définit un partenariat comme étant une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls³². Le partenariat suppose le partage des ressources, du travail, des risques, des responsabilités, de la prise de décisions, des pouvoirs, des avantages et des fardeaux. Il devrait ajouter de la valeur aux situations, aux services et aux produits respectifs de chaque partenaire. Les partenariats sont une relation de compromis³³.

Selon St-Arnaud (2003), certains indices indiquent que l'acteur utilise la règle du partenariat.

- ↳ Il s'assure que le but visé est le même pour lui et pour son interlocuteur.
- ↳ Il contribue à définir les champs de compétence.
- ↳ Il n'hésite pas à traiter des divergences d'intérêt, le cas échéant.
- ↳ Il utilise des mots comme « ensemble », « nous »...

Pour Flo Frank et Anne Smith (2000), il n'y a pas de véritable partenariat généralement :

- s'il n'y a qu'un rassemblement de personnes qui veulent accomplir des choses;
- s'il existe une motivation secrète;
- s'il y a entente en apparence, alors que, dans les faits, les intentions diffèrent beaucoup;
- si le partenariat a été constitué uniquement pour les apparences;

³² Flo Frank et Anne Smith, Guide du partenariat, Développement des ressources humaines Canada, Québec, 2000, p. 13.

³³ Idem, p. 13.

- si une personne détient tout le pouvoir et (ou) qu'elle dirige le processus;
- s'il n'y a pas de partage des risques, des responsabilités, des avantages et de l'obligation de rendre des comptes.

2.2. Collaboration

La collaboration se définit par les rapports et les interactions qui prennent place entre les collègues, c'est-à-dire une action collective qui tend vers un but commun³⁴. La collaboration amène les parties prenantes à participer à un ensemble distinct de processus, une série continue d'actions, des événements et des changements. De façon générale, en milieu de travail, les membres collaborent, mais n'y réfléchissent pas d'une manière structurée.

L'association canadienne de santé publique propose un guide des processus de collaboration³⁵. Ce guide établit des préalables à une bonne collaboration. En voici quelques-uns.

- ➡ *Préparer la voie à la collaboration* : la collaboration implique une préparation ou la construction d'une base ou d'un fondement pour travailler ensemble. Pour cela il faut, entre autres préciser dès le départ ce que la collaboration signifie.
- ➡ *Trouver et mobiliser les intervenants* : pour maintenir la motivation et la participation des intervenants, il faut comprendre ce qui est en jeu pour eux.
- ➡ *Établir des relations* : les relations entre les collaborateurs doivent être assez fortes pour prévenir les malentendus, le temps perdu et les conflits inutiles et pour survivre aux pressions externes et possiblement, à la méfiance.
- ➡ *Mettre en place des mécanismes opérationnels et soutenir l'apprentissage continu* : les initiatives ont plus de chances de réussir lorsqu'il existe des mécanismes opérationnels pour les soutenir. Ces mécanismes comprennent un engagement aux niveaux supérieurs à l'égard du succès de la collaboration.
- ➡ *Maintenir la collaboration* : il faut partager les résultats du travail et ce qui a été appris concernant les moyens de collaborer.

³⁴ D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin-Rodriguez, L. et Beaulieu, M. D. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks, Journal of Interprofessional Care 19, May 2005, p. 120.

³⁵ Association Canadienne de santé Publique
http://www.projectvoice.ca/French/Documents/Collaborative/collaborative_e_page02.html. (Consulté le 13 octobre 2007).

3. Valeurs d'Autonomie/Responsabilisation

Autonomie / Responsabilisation³⁶

« En adoptant ces valeurs, les membres du personnel du CSSS-IUGS témoignent de leur conviction que chaque personne est unique et doit être soutenue et encouragée à agir et à choisir en fonction de ses propres valeurs, croyances et perceptions, à prendre en charge sa vie et sa santé et dans toute la mesure de condition physique et mentale, à assumer la responsabilité de ses décisions. Cette conviction des membres du personnel marquera non seulement leurs rapports avec chacun de leurs clients, mais elle les incitera à faire preuve d'initiative et de sens des responsabilités en regard des tâches qui leur sont confiées pour les assumer le mieux possible et pour en répondre ».

Aux fins de cette étude, retenons par autonomie/responsabilisation le fait que les membres de la DCAA soient incités à :

« faire preuve d'initiative et de sens des responsabilités en regard des tâches qui leur sont confiées pour les assumer le mieux possible et pour en répondre ».

3.1. Autonomie

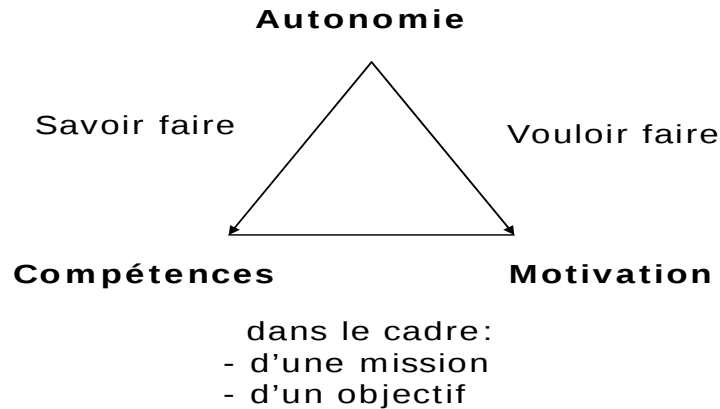
L'autonomie définit dans quelle mesure le centre d'une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie³⁷. Selon Chatzis (1999), l'autonomie dans le travail est conçue comme la capacité d'un sujet de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer à l'intérieur de son espace d'action les modalités précises de son activité, sans que l'organisation formelle ne lui impose ses normes.

Tissier (2001) définit l'autonomie professionnelle comme étant « la capacité et la volonté d'une personne d'atteindre un objectif, de réussir une mission, de mener à bien un projet ».

³⁶ La santé, une passion à partager. Plan stratégique 2006-2011 du CSSS-IUGS, p. 31.

³⁷ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Stratégique, 7^e Édition, Pearson Education, Paris, 2005, p. 507.

L'auteur traduit par un triangle, ces trois pôles de l'autonomie³⁸ :



L'autonomie professionnelle est donc selon lui, la somme de trois ingrédients.

- Un objectif que l'on donne à une personne ou qu'on a négocié avec elle ou qu'elle s'est donnée elle-même avec l'accord de son gestionnaire.
- Une capacité, c'est-à-dire un ensemble de connaissances et d'expériences : résumé par le terme « compétences ».
- Une volonté, c'est-à-dire une envie de faire, d'investir une énergie personnelle dans la situation : résumé par le terme « motivation ».

Dans l'énoncé de la philosophie de gestion CIRE (ancienne DCAA), l'autonomie décisionnelle reliée à une fonction est définie comme étant « le fait d'assumer pleinement les responsabilités confiées dans l'exercice de nos fonctions et les conséquences inhérentes à la façon dont on les exécute. L'autonomie doit s'exercer dans le cadre du travail en équipe dans la mesure où chacun assume les responsabilités qui lui sont confiées. Chaque personne de l'équipe doit assumer pleinement ses fonctions et ses responsabilités et faire preuve de proactivité dans l'exercice de celles-ci. Par contre, si une personne assume des fonctions qui ne lui sont pas dévolues, elle empiète sur-le-champ de compétences d'une autre personne et brime son autonomie. L'autonomie ne peut donc être assumée que dans le cadre des responsabilités explicitement confiées ».³⁹

³⁸ Dominique Tissier, Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation, INSEP CONSULTING Éditions, Paris, 2001, p. 75, 76.

³⁹ Johanne Archambault, avec la collaboration d'Isabelle Arseneault, Philosophie de gestion, Centre d'innovation, de recherche et d'enseignement (CIRE), Août 2005, p. 5.

3.2. Responsabilisation

La responsabilisation « implique un lien officiel et elle suppose également l'existence antérieure d'un rapport de délégation direct d'une partie à une autre. Pour établir un cadre de responsabilisation, il est important de se pencher sur les voies hiérarchiques, c'est-à-dire les domaines dans lesquels des responsabilités sont établies, des attentes claires sont fixées, des comptes sont rendus et le rendement est évalué »⁴⁰.

Dans le discours courant, on interprète souvent la responsabilisation comme un processus consistant à trouver des coupables et à les punir. Par contre, dans la littérature moderne sur la régie et l'administration publique et dans certains cas, dans la pratique, on considère davantage la responsabilisation comme une mesure incitative – comme la possibilité de démontrer les réalisations et l'intendance.

Dans cette optique, la responsabilisation fait partie intégrante et est un volet indissociable des relations efficaces qui doivent être établies pour que le travail puisse être exécuté et que les responsabilités puissent être assumées, y compris au moment de l'attribution des pouvoirs et des ressources⁴¹.

Plusieurs conditions sont applicables à la responsabilisation⁴².

- ➡ *Une description précise des responsabilités* : l'employé doit comprendre ce qu'on attend de lui en fait de résultats, de tâches et de responsabilités.
- ➡ *La capacité d'accomplir les tâches confiées* : l'employé doit disposer des outils nécessaires (c'est-à-dire l'autorité, les connaissances, les compétences, les ressources et un milieu de travail favorisant l'habilitation) pour produire les résultats attendus.
- ➡ *L'engagement à produire les résultats attendus* : un engagement sérieux se fonde sur la compréhension réciproque des résultats attendus ainsi que de l'autorité, des connaissances, des compétences, des ressources et du milieu de travail nécessaires pour les produire.
- ➡ *L'évaluation du rendement* : les attentes concernant le rendement doivent être claires et bien comprises par les personnes visées. Elles peuvent porter sur les dates d'agenda, les rapports d'étape, l'évaluation des résultats ainsi que sur le repérage et la compréhension des obstacles éventuels.

⁴⁰ Traduction libre de Plumptre, Timothy W. Beyond the Bottom Line Management in Government, Institute for Research on Public Policy, Halifax, Nouvelle-Écosse, 1988.

⁴¹ Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation, http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/oagtbs_f.asp. (Consulté le 13 octobre 2007).

⁴² Module d'enseignement individualisé en ligne. <http://www.rcmp-learning.org/french/docs/ppcd0064.htm> (Consultée le 20 août 2007).

- ➡ *La reddition de comptes* : toute question soulevée dans l'évaluation doit être réglée efficacement. La reconnaissance du travail bien fait et les suggestions visant à améliorer le rendement ne font pas exception à cette règle.
- ➡ *La confiance* : l'habilitation et la responsabilisation vont de pair. Elles se fondent sur une confiance mutuelle qui se gagne avec le temps, au fur et à mesure que l'habilitation est offerte et acceptée et que la responsabilisation est intégrée au quotidien.

OUTIL D'ANALYSE

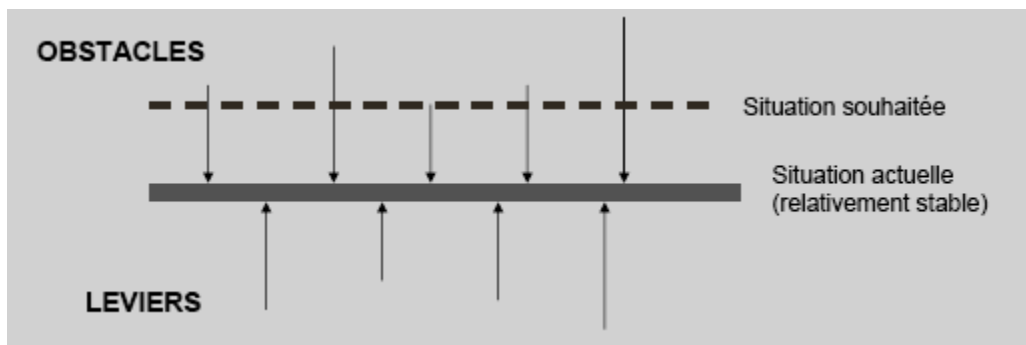
CHAPITRE 5 : OUTIL D'ANALYSE

Introduction

Ce chapitre sert à présenter l'outil d'analyse utilisé pour faire le diagnostic : le modèle des champs de force de Lewin. Le choix de ce modèle est guidé par le fait qu'il donne une vision globale de la réalité et permet de dresser un portrait de la dynamique dans une organisation.

1. Présentation de l'outil

Figure 3 : Le modèle du champ de forces de Lewin



Ce modèle illustré à la figure 3, conçu par Kurt Lewin, part du postulat selon lequel les situations sociales sont dynamiques, c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans un tableau où des forces interagissent. Ainsi, une situation donnée, en apparence stable, ne serait en fait qu'une situation maintenue en état d'équilibre dans un champ dynamique de forces opposées. On pourrait donc dire que cette situation est relativement stable parce qu'elle résulte d'un équilibre relatif entre différentes forces qui agissent simultanément sur la situation⁴³.

On considère comme force, tout élément de la réalité qui agit sur une situation donnée, en autant qu'il exerce une influence sur la situation.

Dans l'optique du changement, on mettra en perspective la situation existante par rapport à une situation souhaitée, la situation existante deviendra insatisfaisante et on cherchera à la changer en faveur de la situation souhaitée. Par

⁴³ Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron, Le changement organisationnel, Théorie et Pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 74.

rapport à la situation souhaitée, on pourra ainsi qualifier les forces qui agissent sur la situation existante de leviers ou d'obstacles.

Selon Collerette et Schneider (2006), les obstacles sont des forces qui empêchent la situation actuelle d'évoluer dans la direction de la situation souhaitée. Ils contribuent à maintenir la situation dans son état actuel. Les leviers quant à eux, sont des forces qui exercent une pression positive dans la direction du changement recherché. Ils contribuent à déstabiliser la situation en faveur du changement souhaité.

2. Méthode d'analyse des forces⁴⁴

2.1. Description de la situation actuelle et de la situation souhaitée

La première opération dans la méthode d'analyse des forces consiste à décrire le plus précisément possible la situation actuelle jugée insatisfaisante et la situation souhaitée qu'on désire atteindre. La situation devra être décrite de façon descriptive et succincte. Cette description permet d'avoir une représentation claire de la situation.

2.2. Identification des forces restrictives

Il s'agit d'identifier les forces qui agissent sur la situation. Ces forces devront être celles qui empêchent la situation actuelle de se rapprocher de la situation désirée.

2.3. Identification des forces motrices

Les forces motrices font contrepoids aux forces restrictives, ce qui a pour conséquence de maintenir la situation en équilibre. Ces forces motrices empêchent la situation de se détériorer et il faut s'y appuyer afin de provoquer le changement désiré pour se rendre à la situation souhaitée.

2.4. Pondération des forces

L'inventaire des forces restrictives et motrices permet d'illustrer de façon assez juste et complète la situation dans des termes dynamiques. Ensuite, il faut relever les forces ayant le plus de poids et celles sur lesquelles je peux et je veux agir : pour ce faire, il faut procéder à une pondération des différentes forces. Cette pondération

⁴⁴ Source : Louis Côté, Management par les processus, Notes de cours, Université de Sherbrooke, Été 2006, p. 103-105.

se fait en attribuant des points à chacune des forces en utilisant par exemple une échelle numérique de 1 à 4. Le tableau 1 montre la signification de cette pondération.

Tableau 1 : Pondération des forces motrices et restrictives

Poids	Signification
4	Incidence majeure, déterminante
3	Incidence importante
2	Incidence modérée
1	Incidence faible

2.5. Planification stratégique

À cette étape, il s'agit de provoquer un déséquilibre dans les champs des forces. Il existe essentiellement trois stratégies pour provoquer ce déséquilibre.

➡ Action sur le champ restrictif

Cette stratégie consiste à d'abord agir sur une force restrictive en y diminuant l'intensité ou en l'éliminant complètement; ce qui enlève de la pression sur les forces motrices leur permettant ainsi d'avoir un effet désiré vers la situation souhaitée. En pratique, cette tactique rend le début du changement très crédible et mobilisateur.

➡ Action sur le champ moteur

Cette stratégie consiste à augmenter l'intensité d'une ou de plusieurs forces motrices ou encore d'ajouter des forces motrices dans les champs. On crée alors une pression sur les forces restrictives pour nous diriger vers la situation souhaitée. Cependant, il est important d'insister sur le fait de ne pas mettre en même temps de la pression sur trop de forces motrices.

➡ Transformer les forces

Cette stratégie consiste à transformer une ou des forces restrictives en forces motrices.

Toutefois, l'expérience démontre que les changements les plus durables découlent de la stratégie qu'il faut d'abord agir sur les forces restrictives. De plus, il est aussi reconnu que les stratégies les plus efficaces sont celles qui combinent à la fois une diminution du champ restrictif et un accroissement du champ moteur.

Avant de décider de la stratégie à utiliser, l'agent de changement a avantage au préalable d'identifier les forces sur lesquelles il peut et veut agir. Ainsi, il évite le risque d'avoir à investir sur des forces qui ne lui sont pas accessibles et sur lesquelles il n'aurait pas l'intention d'agir.

DIAGNOSTIC ET ANALYSE

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC ET ANALYSE

Introduction

Le diagnostic et l'analyse sont basés sur une révision pertinente de la littérature et sur les propos recueillis lors des entretiens.

Mais avant, il est important de souligner le consensus qui a été fait par les membres de l'équipe sur la définition des différentes valeurs.

➡ Par **Partenariat**, on entend le fait de :

« développer le réflexe de faire appel à l'expertise des autres et que ces derniers soient disposés à s'ouvrir ».

➡ Par **Collaboration**, on entend le fait de :

« travailler au sein d'une équipe composée de personnes ayant une vision commune sur des dossiers ».

➡ Par **Autonomie**, on entend le fait de :

« utiliser au maximum sa marge de manœuvre pour faire son travail, avec un minimum de directives ».

➡ Par **Responsabilisation**, on entend :

« perception que je contribue à un processus d'analyse qui mène à une prise de décision ».

I. Diagnostic

Le diagnostic dresse un portrait global de la situation de l'entreprise. Il mène à l'établissement d'un plan d'action (court, moyen et long terme) qui regroupe des mesures d'adaptation et de redressement appropriées à la situation de l'organisation.

1. Description de la situation actuelle et de la situation souhaitée

Une description succincte de la situation existante et de la situation souhaitée par rapport aux valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation est établie aux tableaux 2 et 3. Ce portrait a été dressé grâce aux propos recueillis auprès de la directrice Johanne Archambault, et validé par les membres de l'équipe au début chaque entrevue.

1.1. Situation actuelle

La situation actuelle, par rapport aux différentes valeurs, peut se résumer comme suit :

Tableau 2 : Situation actuelle à la DCAA

Partenariat / Collaboration	Autonomie / Responsabilisation
✓ Bon esprit de coopération ✓ Bon climat global ✓ Travail au sein de l'équipe en fonction des affinités personnelles	✓ Les membres de l'équipe se sentent imputables de ce qu'ils font. ✓ Ils sont responsables et autonomes, mais ont tendance à consulter la directrice en cas de problème, avant de chercher à les résoudre eux-mêmes ou avec l'aide de leurs coéquipiers.

1.2. Situation souhaitée

La situation souhaitée, par rapport aux différentes valeurs, peut se résumer comme suit.

Tableau 3 : Situation souhaitée à la DCAA

Partenariat / Collaboration	Autonomie / Responsabilisation
✓ Travailler en complémentarité : les membres doivent travailler véritablement ensemble quand les compétences requises sont nécessaires. ✓ Se concerter au sein de l'équipe sans consulter en premier la directrice. ✓ Voir les autres membres de l'équipe comme une ressource.	✓ Avoir une responsabilité vis-à-vis du résultat d'un dossier, pas juste d'y consacrer son temps. ✓ Comprendre le sens exact de ces valeurs, se les approprier et les appliquer. ✓ Ne pas être un exécutant, mais avoir le réflexe de décider de la façon de faire son travail et d'être responsable du résultat. ✓ Être autonome dans sa sphère de compétence. ✓ Se sentir responsable d'aller à la recherche de l'information quand on en a besoin et ne pas attendre.

2. Inventaire des forces restrictives et motrices

2.1. Partenariat/Collaboration

Tableau 4 : Leviers et Obstacles au Partenariat/Collaboration

Leviers	Poids ⁴⁵	SITUATION ACTUELLE	Poids	Obstacles	SITUATION SOUHAITÉE
➔ Rencontres de secteur (une fois par mois)	4		4	← Manque de temps : la charge de travail a augmenté	
➔ Journée « La parole est à vous »	4		4	← Pas de sentiment d'appartenance au groupe	
➔ Comité social	4		4	← Beaucoup d'informations à traiter et à absorber	
➔ Dynamique actuelle du groupe	4		3	← Ne pas savoir exactement sur quoi travaillent les autres	
➔ Gestionnaire moins présente	3		4	← Communication de l'information	
➔ Suivre la vague (dans le sens de faire comme les autres)	3		3	← Roulement du personnel : il faut rebâtir à chaque fois de nouvelles relations	
➔ Dîner santé-mental : chaque jeudi de paye (volonté de l'équipe de se retrouver et de socialiser)	3		4	← Surcharge de travail	
➔ Échange de documents : les gens s'échangent des documents entre eux	3		3	← Pas de volonté d'implication de certains membres de l'équipe	
			3	← Équipe multidisciplinaire	
			3	← Taille de l'équipe	

⁴⁵ 1 = Incidence faible 2 = Incidence modérée 3 = Incidence importante 4 = Incidence majeure

Les points ont été attribués par chaque interviewé lors de l'entrevue : une moyenne a été effectuée, pour chaque point, afin d'aboutir aux résultats présentés dans ce tableau. Notons que plusieurs autres points d'incidence faible et modéré n'ont pas été pris en considération aux fins de cette étude (car mentionné par une ou deux personnes du groupe).

2.2. Autonomie/Responsabilisation

Tableau 5 : Leviers et Obstacles à l'Autonomie/Responsabilisation

Leviers	Poids ⁴⁶	SITUATION ACTUELLE	Poids	Obstacles	SITUATION SOUHAITÉE
→ Style de gestion participatif	4		4	← Mandats pas toujours clairement définis	
→ Comportement de la gestionnaire : elle délègue de plus en plus	4		3	← Beaucoup de nouveaux employés : ne maîtrisent pas bien toutes les sphères de leur travail	
→ Confiance de la gestionnaire en son équipe	3		4	← Nouveaux mandats (demande du temps pour se les approprier)	
→ Satisfaction personnelle	3		4	← Manque de feedback régulier de la gestionnaire	
→ Désir d'entreprendre	3		3	← Pensées : « ce n'est pas mon rôle de faire ça » ou « ce n'est pas dans ma description de tâches »	
			4	← Tendance à se reposer sur la gestionnaire	
			3	← Crainte de se tromper ou de faire des erreurs	
			4	← Manque d'information : jusqu'à quel point prendre des décisions?	
			3	← Départ du cadre intermédiaire	
			3	← Organisation hiérarchisée ne peut prendre certaines décisions sans l'autorisation du supérieur	
			3	← L'évaluation du rendement s'effectue juste une fois par an	
			3	← Horaire de travail : doit être clairement défini et flexible	

⁴⁶ 1 = Incidence faible 2 = Incidence modérée 3 = Incidence importante 4 = Incidence majeure

Les points ont été attribués par chaque interviewé lors de l'entrevue : une moyenne a été effectuée, pour chaque point, afin d'aboutir aux résultats présentés dans ce tableau. Notons que plusieurs autres points d'incidence faible et modéré n'ont pas été pris en considération aux fins de cette étude (car mentionné par une ou deux personnes du groupe).

3. Sélection des forces les plus importantes

À travers la pondération faite en collaboration avec les membres de l'équipe lors des entrevues, on remarque que les forces identifiées, autant motrices que restrictives, ont pour la plupart une incidence majeure et que seulement quelques-unes ont une incidence importante. À ce stade de la démarche, on peut dire qu'elles sont toutes sérieuses et qu'on pourrait se pencher sur chacune d'elles.

4. Forces sur lesquelles agir

Dans une optique de produire des résultats tangibles dans un délai raisonnable, nous prendrons pour acquis qu'il ne serait pas pertinent de s'attaquer à toutes les forces en même temps. La stratégie privilégiée est de faire des actions sur le champ restrictif. Il a été prouvé que cette tactique rend le changement crédible et mobilisateur puisqu'il donne d'abord l'image d'enlever un irritant. Il s'agit donc d'enlever un obstacle, ce qui habituellement diminue l'encombrement et facilite le passage des forces motrices (Louis Côté, 2005).

II. Analyse des données

L'analyse des données permet d'identifier les écarts entre la situation recherchée et la situation actuelle et d'identifier des actions de correction précises qui seront à la base de la conception d'un plan d'action.

Comme mentionnée dans le diagnostic, la stratégie retenue est d'agir sur les forces restrictives. L'analyse portera donc sur ces forces. Elles sont plus importantes et un déséquilibre sur elles ferait pencher plus rapidement la balance vers la situation souhaitée.

1. Constat général

Selon les membres de l'équipe, les valeurs de Partenariat/Collaboration et Autonomie/Responsabilisation sont des orientations qui sont déjà prises au sein de l'équipe. Cependant, on constate que les opinions par rapport à la position de l'équipe concernant ces différentes valeurs sont distinctes. On décèle trois profils.

- ✓ Ceux qui pensent que tout va bien et ne voient pas pourquoi on devrait changer.
- ✓ Ceux qui pensent que ces valeurs sont déjà appliquées à la DCAA.
- ✓ Ceux qui pensent que les membres de l'équipe doivent en faire plus.

Nous avons nommé ces profils : Type A, Type B et Type C. Il est important de souligner qu'aucune hiérarchisation n'est faite, ni qu'un type est meilleur qu'un autre. De plus, ces positions ne sont ni reliées à la dispersion géographique, ni à la catégorie professionnelle des employés, ni à l'ancienneté, ni au sexe et ni à l'âge.

Par « Type », on entend la façon dont chaque membre conçoit la réalité du travail et voit sa contribution dans l'équipe. Être de Type A, B ou C, dépend de la perception qu'on a de son travail et de l'évolution de l'équipe. Nous avons dégagé un portrait général de l'équipe, disponible en annexe 4.

Mais résumons de façon générale ce qui se dégage de chaque profil.

➡ **Type A** : Pour eux, tout va bien actuellement. Pour bien faire le travail, l'aval de la gestionnaire est presque toujours nécessaire. Ils veulent avoir une description de tâches formelle et veulent qu'on leur dise quoi faire. La gestionnaire détenant une vision d'ensemble du travail, c'est à elle d'aligner les employés par rapport à ce qu'ils doivent faire. Ils disent que « c'est normal d'aller vers Johanne (la directrice) ».

Leur préoccupation est centrée sur la gestionnaire, ils craignent qu'elle soit de moins en moins disponible. Cependant, cette situation pourrait être compensée par l'embauche d'un cadre intermédiaire. D'après eux, un bon gestionnaire a réponse à tout, planifie et organise le travail, tout en dirigeant et contrôlant son équipe. Les figures métaphoriques qui s'appliquent à ce profil sont :

- l'organisation vue comme une « **machine** »⁴⁷ (le patron pense, l'employé exécute);
- la gestionnaire vue comme un « **Boss** » (un patron);
- l'employé vu comme un « **faiseur de 9 à 5** » (ayant des journées bien remplies).

➡ **Type B** : Pour eux, on applique déjà ces valeurs, mais pour en faire plus, la directrice devrait poser certaines actions telles que mieux clarifier les mandats, mieux expliquer les processus décisionnels (délimiter la marge de manœuvre) et faire du renforcement positif (les féliciter et les encourager fréquemment à chaque fois qu'ils font bien leur travail).

Leurs préoccupations sont centrées sur eux-mêmes : ils ont peur de se tromper, de déranger leurs collègues, de se faire dire non, de ne pas être assez bons dans tout, de ne pas répondre aux attentes de la gestionnaire, de perdre le sens de ce qu'ils font.

⁴⁷ Inspiré de Gareth Morgan, Images de l'organisation 2^e Édition, Les presses de l'Université Laval, Québec, 1999, p. 11.

D'après eux, un bon gestionnaire est empathique, souple et ferme. Il fournit les balises et l'encadrement nécessaire, détermine le terrain de jeu et donne le champ libre à ses subordonnés au milieu de tout ça. Il donne les orientations et les visions. Le Type B vit un paradoxe continu : il a besoin qu'on lui fasse confiance, mais en même temps a besoin de supervision, de direction, d'encadrement, de feedback et de reconnaissance. Les figures métaphoriques qui s'appliquent à ce profil sont :

- l'organisation vue comme un « **cerveau** »⁴⁸ (elle rassemble et traite de l'information);
- la gestionnaire vue comme une « **mère** » (elle protège, encourage, réconforte);
- l'employé vu comme un « **surfer** » (il est déterminé et attend la bonne vague pour se lancer : des conditions favorables lui sont donc nécessaires pour se mettre en action).

➡ **Type C** : Pour eux, l'équipe doit et peut en faire plus. Ils aiment prendre l'initiative et élaborer des choses, ils sont proactifs. Ils n'éprouvent pas le besoin d'être toujours validés par la gestionnaire qu'ils ne vont voir que si nécessaire. Ils la tiennent informée de ce qu'ils font sans avoir à toujours lui demander quoi faire.

Leur préoccupation est centrée sur l'équipe, ils craignent le fait que les collègues disent oui aux actions alors qu'ils pensent non, qu'ils hésitent au moment de poser des actes concrets. D'après eux, un bon gestionnaire est un coach, qui incite les employés à faire preuve d'initiative. Ce qui les motive et les stimule, c'est de faire plusieurs choses différentes. Ils aiment entreprendre et aiment les défis. Les figures métaphoriques qui s'appliquent à ce profil sont :

- l'organisation vue comme un « **organisme** »⁴⁹ (un système vivant qui s'adapte à son environnement et n'appréhende pas le changement);
- la gestionnaire vue comme un « **coach** » (elle est visionnaire, elle conseille);
- l'employé vu comme un « **intrapreneur** » (un entrepreneur à l'intérieur de l'organisation, qui initie de nouveaux projets et sait s'entourer de personnes compétentes).

Étant donné que chacun a des attentes et des besoins différents, la lecture qu'on se fait des obstacles est différente selon qu'on est un employé de Type A, B ou C. Il est donc important de faire un regroupement des obstacles qui empêchent l'appropriation des valeurs en fonction de chaque profil.

⁴⁸ Idem, p. 69.

⁴⁹ Inspiré de Gareth Morgan, Images de l'organisation, 2^e Édition, Les presses de l'Université Laval, Québec, 1999, p. 31.

2. Obstacles liés à l'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration

Tableau 6 : Obstacles au Partenariat/Collaboration en fonction des profils

Type A	Type B	Type C
❑ Manque de temps ❑ Grande charge de travail ❑ Trop de rencontres ❑ Ne pas sentir l'esprit d'équipe	❑ Ne pas savoir sur quoi les autres travaillent ❑ Ne pas connaître les intérêts des autres ❑ Beaucoup d'informations à assimiler ❑ Réflexes différents à cause de la multidisciplinarité	❑ Résistance et manque d'enthousiasme des collègues ❑ Difficulté de bâtir des coalitions ❑ Communication pas toujours franche

Type A

Manque de temps et grande charge de travail : ils sont débordés et sont toujours dans le « rush » pour finaliser leurs dossiers. Ils n'ont donc pas vraiment le temps de penser à autre chose, à part ce qui touche directement les tâches qu'ils doivent exécuter.

Trop de rencontres d'équipes : les rencontres de façon générale sont perçues comme une perte de temps, ils ne voient pas ce que cela leur apporte concrètement dans leur travail. À titre d'exemple, les membres de l'équipe ont pour consigne de ne pas être à l'extérieur le jeudi, afin d'assurer une plage horaire commune pour travailler ensemble, se parler et se côtoyer⁵⁰. Pour le type A, ce temps pourrait plutôt être utilisé pour « avancer dans le travail ».

Ne pas sentir l'esprit d'équipe : ils ne perçoivent pas l'esprit d'équipe, car pour eux, c'est difficile de nouer des liens de collaboration puisque chacun doit se concentrer sur son travail.

⁵⁰ Modalités de travail en équipe au sein du CIRE 2006-2007, p. 1.

Type B

Ne pas savoir sur quoi travaillent les autres et ne pas connaître leurs intérêts : les dossiers étant nombreux, il est difficile de suivre leur évolution et de savoir précisément sur quoi les autres travaillent : « dans un tel contexte, on ne peut leur fournir notre aide ». De plus, il est difficile d'aller vers les autres pour tisser des liens de collaboration et de partenariat si on ne connaît pas leur centre d'intérêt : « vont-ils accueillir favorablement notre demande? »

Beaucoup d'informations à assimiler : selon les personnes de Type B, travailler en partenariat et en collaboration avec les autres engendre de devoir assimiler encore plus de connaissances, ce qui demande « de maîtriser plusieurs domaines pour suivre tous ces dossiers en même temps ».

Réflexes différents à cause de la multidisciplinarité : plusieurs membres, de par leur formation, ont l'habitude de travailler seuls; ils ont donc du mal à travailler en équipe.

Type C

Résistance, manque d'enthousiasme des collègues et difficulté de bâtir des coalitions : d'après les personnes de ce type, plusieurs collègues « embarquent difficilement » lorsque de nouvelles initiatives sont proposées : cette situation tiédit leur ardeur et les pousse à n'aller que vers ceux qui démontrent de l'intérêt aux demandes.

Communication pas toujours franche : il a été constaté que plusieurs collègues disent oui à des actions lors des réunions de groupe (surtout ceux avec la directrice), mais lorsqu'il faut passer à l'action hésitent ou ont tendance à se rétracter.

3. Obstacles liés à l'appropriation des valeurs d'autonomie/responsabilisation

Tableau 7 : Obstacles à l'Autonomie/Responsabilisation par rapport aux profils

Type A	Type B	Type C
▢ Charge de travail augmente ▢ Situation actuelle satisfaisante ▢ Travailler pour rien ▢ Démobilisation ▢ Perte de contrôle sur le travail	▢ Mandats et responsabilités pas clairs ▢ Crainte que le travail prime sur la famille ▢ Adopter des comportements qui sont contre leur personnalité ▢ Il existe déjà des <i>leaders</i> au sein de l'équipe ▢ Manque de feedback réguliers de la gestionnaire ▢ Horaire de travail ▢ Peur de l'échec	▢ Contraintes institutionnelles ▢ Bureaucratie ▢ Horaire de travail

Type A

Charge de travail augmente : pour les personnes du type A, en étant plus autonome et responsable, on risque de se retrouver « à faire le travail des autres, si ces derniers ne font pas ce qu'ils doivent faire, car après tout la boîte doit rouler » : ce qui contribuerait à augmenter la charge de travail qui est déjà considérable. Ainsi, il est « très important que chacun s'en tienne à ce qu'on lui dit de faire, afin qu'on sache clairement qui fait quoi ».

Situation actuelle satisfaisante : ils ne voient rien d'anormal à la situation actuelle. Pour eux, on est dans le secteur public et en plus, en santé, « c'est normal que les choses soient complexes et pas toujours évidentes ». De plus, être autonome « reviendrait à **travailler pour rien** puisque la décision finale revient toujours à la gestionnaire ».

Démobilisation : les gens commencent à être fatigués et « tannés » de tous ces changements et des propositions de réorganisations de l'équipe : « c'est la deuxième proposition en l'espace de quelques mois et on n'a pas encore eu le temps d'assimiler la première ».

Perte de contrôle sur le travail : à force de toujours vouloir tout changer, on a une perte de contrôle sur le travail réel et « nos énergies sont gaspillées sur des actions qui ne sont pas censées faire partie de nos responsabilités » ; « après tout, est-ce notre rôle d'en faire plus que ce que notre description des tâches dresse? ».

Type B

Mandats et responsabilités pas clairs : pour les personnes de ce type, il y a beaucoup de zones inconnues, les mandats et les responsabilités ne sont pas clairement définis par la directrice. « On a du mal à se placer par rapport à tout ça ».

Crainte que le travail prime sur la famille : « on n'a pas envie d'avoir à être toujours débordé et de devoir faire des heures supplémentaires » ; de plus, « on a des familles et on ne veut pas que notre travail prime sur elles ».

Adopter des comportements qui sont contre leur personnalité : « nous ne sommes pas des leaders, nous ne souhaitons pas être obligés d'aller contre notre nature » et de toute façon, **il existe déjà des leaders au sein de l'équipe**, « ce serait difficile de prendre leur place ».

Manque de feedback régulier de la gestionnaire : selon ces personnes, la gestionnaire ne fait qu'une seule évaluation annuelle. Il est difficile de savoir avant cette évaluation si elle est satisfaite ou non.

Horaire de travail : l'horaire n'est pas clairement défini, « si on veut qu'on soit responsable et autonome, il faudrait aussi qu'on nous fasse confiance sur ce point et nous accorde plus de flexibilité et de latitude ».

Jugement des autres : « si jamais on s'implique davantage et devient autonome et responsable, quelles seront les conséquences face à un échec? »

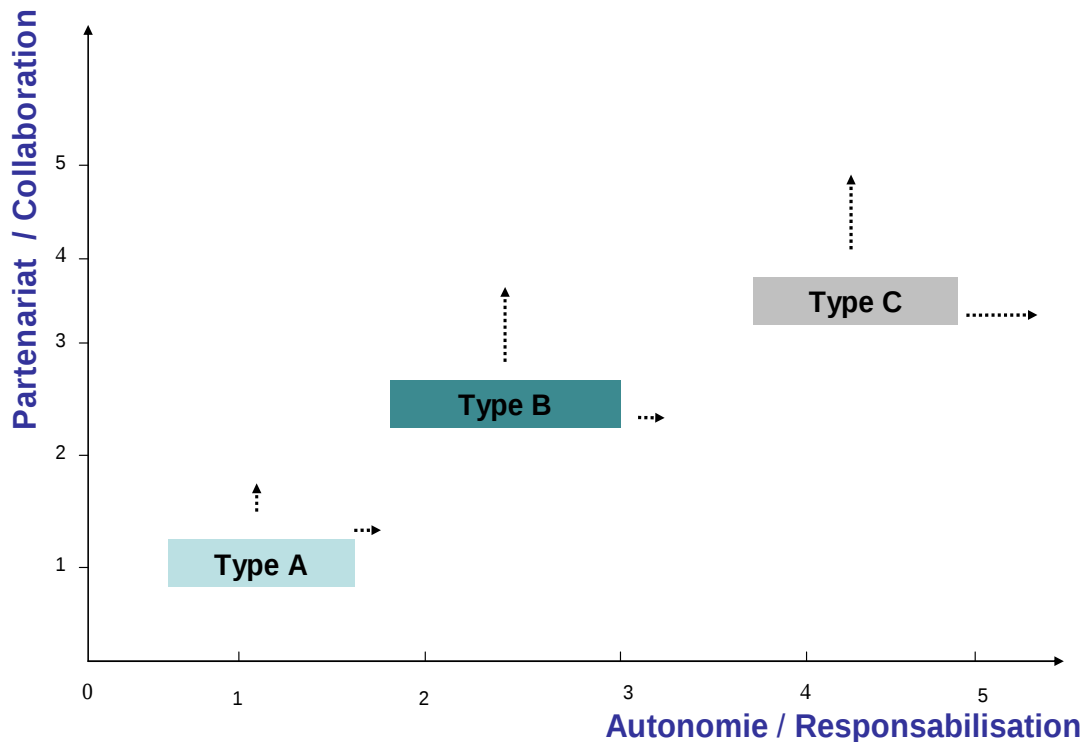
Type C

Contraintes institutionnelles et bureaucratie : « nous sommes dans un contexte du secteur public, il y a trop de balises et de restrictions qui nous empêchent de prendre des initiatives. Tout est tellement hiérarchisé ».

Horaire de travail : « l'horaire de travail n'est pas flexible, nous devons tous faire du 8 h 30 à 16 h 30. Il n'y a pas de place pour des horaires atypiques, tel que le télétravail : ce qui peut représenter un frein à notre créativité ».

L'analyse de ces trois visions permet de schématiser la figure 4. Cette figure place les différents types en fonction de l'appropriation qu'ils font des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation.

Figure 4 : Position des profils en fonction des valeurs



Les individus de Type A expliquent la faible application des différentes valeurs par le manque de temps. Ils évoquent le fait qu'ils sont « toujours débordés » et « qu'il faudrait embaucher plus de personnes ». Cependant, il a une timide tendance à vouloir évoluer positivement de part et d'autre des deux axes puisque les « choses ont changé » au sein de l'équipe : « la directrice est de moins en moins présente, on est donc obligé de se tourner vers les collègues ». De plus, « la directrice a changé de méthode, elle ne formalise plus vraiment ses demandes, il faut donc apprendre à ne pas dépendre d'elle et prendre des initiatives, qu'on validera avec elle avant de les mettre en application ».

Sur l'axe partenariat/collaboration, le Type B se positionne à mi-chemin sur une échelle de 1 à 5, cependant, plusieurs facteurs poussent à appliquer ces valeurs. Entre autres, le fait de réserver les jeudis pour les rencontres d'équipe, ce qui est considéré comme « une bonne occasion d'apprendre, d'échanger et de mieux connaître les dossiers des collègues ». Concernant l'autonomie/responsabilisation, il se positionne également sensiblement à la même place sur un axe de 1 à 5. Les personnes de ce type B, évoquent comme facteurs motivateurs le fait que « la

directrice nous ramène toujours à nous-mêmes, lorsque nous avons des questions » et « la satisfaction personnelle que nous pouvons ressentir de trouver nous-mêmes les solutions ».

Les personnes du Type C se sont approprié et mettent en application les différentes valeurs dans leur travail quotidien. Ils sont de plus en plus encouragés dans ce sens avec « l'arrivée des nouveaux, ce qui change la dynamique du groupe » et « le style participatif initié par la directrice qui fait plus confiance maintenant et donne la place à l'innovation et à la prise d'initiative à tous ».

L'analyse de ces trois profils nous montre toute la diversité au sein de l'équipe de la DCAA. La lecture qu'on fait des obstacles n'est pas la même selon qu'on est d'un type ou d'un autre. Ce qui est considéré comme un obstacle pour un profil est un levier pour un autre. À titre d'exemple, les rencontres d'équipes les jeudis sont considérées comme un irritant par le Type A, alors que le Type B y voit une action à développer. Les Types B et C ne sont pas satisfaits de l'horaire de travail, alors que cela ne semble pas déranger le Type A. Les recommandations devraient donc prendre en compte cette dissemblance.

Pour pouvoir conseiller au mieux l'équipe à atteindre ses objectifs, il est important de réfléchir, entre autres sur les points suivants.

- Comment travailler à la DCAA de façon à favoriser le partenariat, la collaboration, l'autonomie et la responsabilisation dans la prise en compte de la diversité?
- Quels sont les positionnements et les façons de travailler les plus confortables possible pour ces trois profils et que faut-il faire pour y arriver?
- Comment procéder, en tant qu'équipe, pour faire les ajustements nécessaires?

RECOMMANDATIONS ET PLAN D’ACTION

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION

Introduction

Ce chapitre dresse des recommandations et propose un plan d'action à l'intention de l'équipe. Le résultat de l'analyse indique qu'il existe trois profils différents. Cette distinction a des conséquences sur la dynamique du groupe et entraîne des déséquilibres et un rapport au travail différent.

I. Recommandations

Le défi auquel fait face l'équipe est le suivant. Comment, dans une équipe avec toute une diversité, peut-on fonctionner pour que chacun y trouve son niveau de confort et soit placé dans des rôles et des responsabilités pour lesquels il peut et est prêt à s'investir? Pour y répondre, voici quelques recommandations à l'intention de l'équipe.

1. Mieux comprendre la différence entre les profils.

1.1. À quelle phase du processus du changement se situe chaque profil?

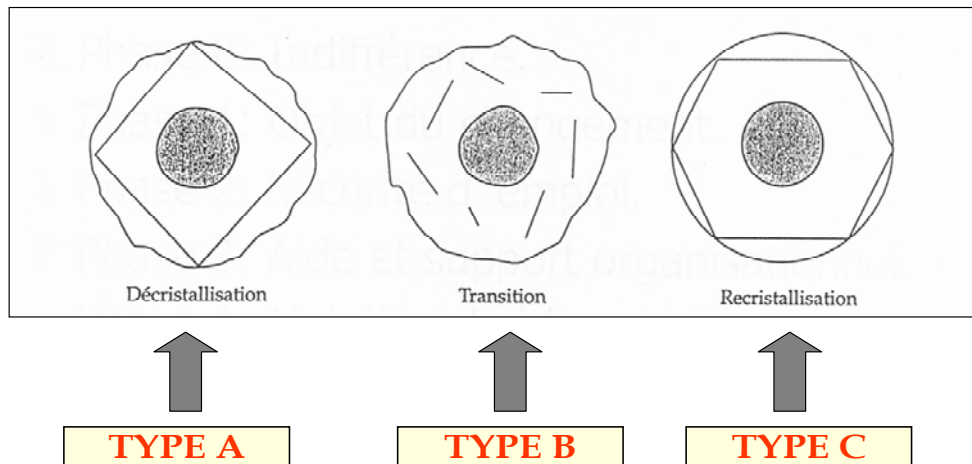
Rappelons les différentes phases du changement d'après Karl Lewin.

- La dé cristallisation : correspond à rompre l'équilibre actuel.
- La transition : correspond à faire un mouvement vers le changement.
- La recristallisation : correspond à la phase de stabilisation du changement.

Connaître à quelle phase du processus du changement se situe un profil donné permet de mettre la lumière sur la situation de chaque profil par rapport au changement qui s'opère.

À travers les commentaires recueillis lors des entrevues et de nos analyses, la figure 5 situe chaque profil en fonction des phases du processus du changement.

Figure 5 : Position des profils en fonction des phases du processus de changement



➡ L'équipe devrait valider ce constat, puis faire un consensus sur une phase précise qui tiendrait lieu de paradigme (lunette sous laquelle on perçoit une réalité). Ainsi, l'équipe aurait une base commune pour bâtir ensemble des stratégies afin de faciliter l'appropriation des valeurs prônées. Nous conseillons de partir sous l'optique de la phase de transition, car d'après l'examen des propos exprimés aux entrevues, c'est celle qui regroupe le maximum d'équipiers. En se positionnant sous cette phase de transition, il sera plus aisé de déterminer en groupe les actions prioritaires à entreprendre.

1.2. Quel degré d'habilitation chaque profil est-il prêt à assumer?

Une perspective de responsabilisation sous-entend délégation de responsabilités. Mais avant de déléguer des responsabilités, il est important de savoir jusqu'à quel niveau d'habilitation un employé ou un groupe est capable d'atteindre sans créer de déséquilibre. Selon Daft (2002), dans une optique d'habilitation, le degré d'habilitation est fonction des compétences nécessaires de l'employé. Plus ces compétences sont nombreuses et complexes, plus le degré d'habilitation est élevé et vice-versa.

Étant donné l'existence de trois reflets à l'intérieur de l'équipe, il devient donc intéressant de situer chacun d'eux sur le continuum de l'habilitation, avant de vouloir les habiliter à réaliser des changements.

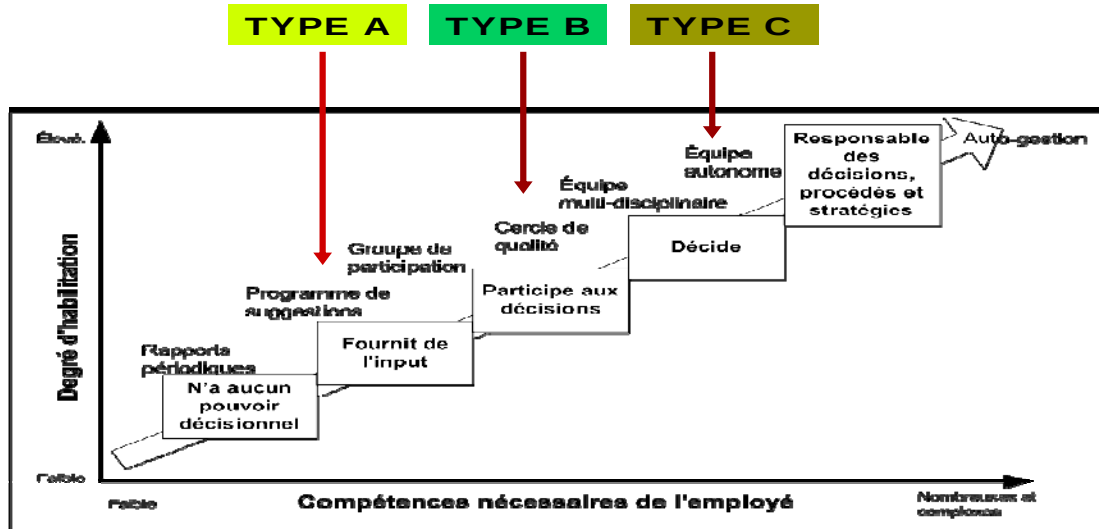
À travers l'analyse des propos recueillis lors des entrevues, il est possible de dire que :

- le Type A ne souhaite pas nécessairement contribuer aux séances de travail ou participer aux réflexions sur comment s'organiser au sein de l'équipe;

- le Type B participe aux décisions, mais ne se sent pas prêt à prendre des décisions;
- le Type C a besoin de défis et souhaiterait qu'on lui transmette plus de responsabilités.

La figure 6 place chaque profil sur le continuum de l'habilitation⁵¹.

Figure 6 : Position des profils sur le continuum de l'habilitation



➡ Il est donc recommandé à l'équipe de tenir compte de ces différences pour une meilleure adéquation et un partage des responsabilités, dans le respect des choix autant individuels que collectifs. Cependant, nous convenons que nous n'avons pas de formule toute faite sur comment mettre en place cette recommandation. La solution devrait provenir de l'équipe entière.

1.3. Quelles sont les préoccupations de chaque profil?

La théorie des phases de préoccupations de Bareil (2004) permet de représenter les réactions cognitivo affectives du destinataire en fonction de ses préoccupations au sujet d'un changement organisationnel et de les classer par phases. La composante cognitive fait référence au contenu du changement et la composante affective, au sentiment.

⁵¹ Basé sur Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 2^{de} Edition, Harcourt College publishers, 2002, Florida, p. 299.

Le concept de « préoccupation » mérite qu'on s'y attarde parce qu'il est porteur d'un message et de valeurs à privilégier en période de changement. Le vécu du destinataire est abordé non pas en fonction de ses résistances, mais plutôt en fonction de ses préoccupations. Une préoccupation n'est pas fonction de la personnalité de l'individu, mais plutôt des impacts du changement sur lui. La préoccupation est antérieure au comportement de soumission, de résistance ou d'acceptation⁵².

En s'inspirant de ces travaux de Bareil, sur les 7 phases de préoccupation par lesquelles passe le destinataire du changement et basé sur l'analyse des entrevues, la figure 7 place les profils en fonction des préoccupations révélées.

Figure 7 : Position des profils par rapport aux préoccupations exprimées

PRÉOCCUPATIONS		DÉFINITION	
1	Aucune préoccupation	Suis-je concerné?	
2	Centrée sur le destinataire	Quels sont les impacts de ces changements sur mon travail?	} Type A
3	Centrées sur l'organisation	Quels sont les conséquences du changement sur l'organisation?	
4	Centrées sur le changement	Quelle est la nature exacte du changement?	} Type B
5	Centrées sur l'expérimentation	En suis-je capable? Va-t-on m'aider?	
6	Centrées sur la collaboration	Avec qui collaborer pour mettre en place le changement?	} Type C
7	Centrées sur l'amélioration du changement	Comment continuer à s'améliorer?	

➡ Cette figure montre bien que les profils ont des préoccupations différentes. Nous recommandons à la directrice d'en tenir compte et de déterminer les modalités et les actions à entreprendre pour mieux informer et rassurer son équipe afin d'éviter des comportements éventuels de résistance au changement.

⁵² Céline Bareil, Gérer le volet humain du changement, Les Éditions Transcontinentale; Les Éditions de la fondation de l'Entrepreneurship, 2004, p. 77.

2. Définir le rôle que chaque personne veut jouer au sein de l'équipe

Dans une organisation pratiquant la gestion participative, chaque individu est sollicité à participer à la prise de décision. Le tableau 8 présente les trois niveaux de participation à la prise de décision selon Perron (1997).

Tableau 8 : Niveaux de participation aux décisions dans une organisation⁵³

Niveau stratégique	Ce sont les décisions qui concernent la mission, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Ces décisions relèvent généralement du conseil d'administration et les employés sont rarement partie prenante. Toutefois, dans les organisations pratiquant la gestion participative, ils peuvent être informés et consultés.
Niveau organisationnel	Ce sont les décisions qui concernent l'agencement et l'ordonnance des ressources de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise. Ces décisions sont généralement prises par les cadres. Dans les organisations pratiquant la gestion participative, les employés seront informés, consultés et le plus souvent, mobilisés dans divers comités qui traitent de ces questions.
Niveau opérationnel	Ce sont les décisions concernant l'exécution du travail et l'amélioration de la qualité du travail dans une équipe. C'est le niveau que contrôlent le mieux les employés, car il touche directement à la recherche de moyens pour améliorer la productivité.

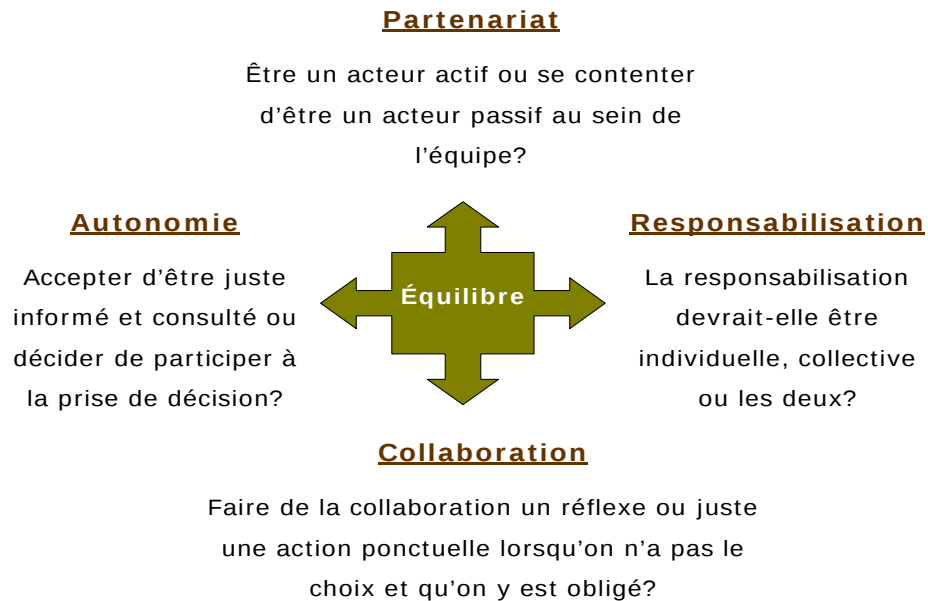
Ce tableau renseigne sur le fait que dans une organisation pratiquant la gestion participative, les employés, même s'ils ne participent pas directement à tous les niveaux de décision, sont tout au moins, tenu informés et consultés. À la DCAA, de l'avis général, la directrice encourage tous les employés à participer activement à la prise de décisions qui touchent le niveau opérationnel, en travaillant en partenariat pour trouver des solutions collectives.

Cependant, au sein de l'équipe, tout le monde n'a pas forcément le même désir de participation et de collaboration. L'équipe doit donc trouver des façons confortables de travailler, avec l'investissement que chaque personne souhaite faire, et tenter de mettre chacun dans des rôles et des contributions désirés. Pour y arriver, chaque équipier doit tenter de répondre aux questions présentées à la figure 8. Afin de contribuer à la cohésion de l'équipe, chacun

⁵³ Adapté de Gérard Perron, La gestion participative, Mobilisez vos employés, Les éditions transcontinentales inc. et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec, 1997, p. 60-62.

devrait trouver un équilibre par rapport à l'appropriation des valeurs de partenariat, collaboration, autonomie et responsabilisation.

Figure 8 : Volonté individuelle d'investissement aux différentes valeurs



- ➡ Il serait adéquat que chacun s'exprime librement et franchement auprès de la directrice afin de l'informer du rôle qu'il aimerait jouer au sein de l'équipe. La connaissance de cette position a pour avantage de respecter le rythme et la volonté de chaque équipier et de permettre à la gestionnaire d'offrir un soutien adapté.

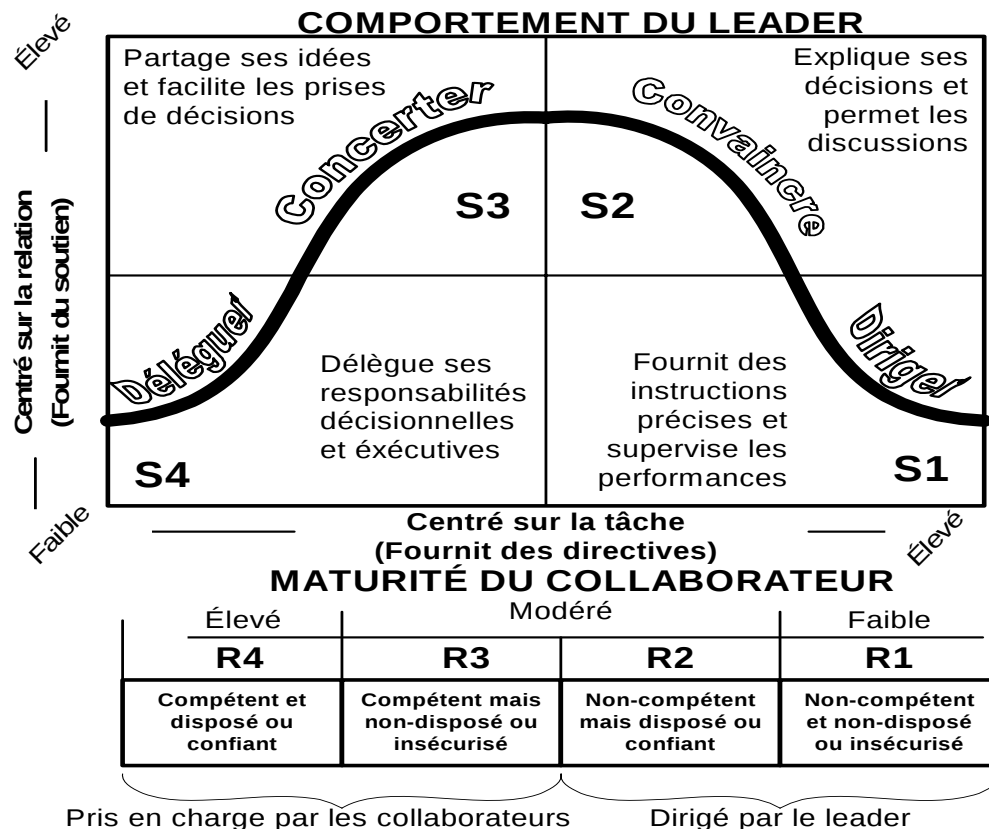
3. Faire du management situationnel

L'ancrage de valeurs organisationnelles dans le comportement au travail des employés nécessite de mettre en œuvre parallèlement un mode de gestion approprié.

Le management situationnel désigne un ensemble d'outils efficaces pour aider le *manager* à adapter son mode de *management* aux situations qu'il rencontre en utilisant comme indicateur de base l'autonomie des individus et des équipes avec lesquels il est en relation⁵⁴.

Les travaux d'Hersey et Blanchard, représentés à la figure 9, résument cette théorie : le leader doit adapter son comportement en fonction du niveau de maturité de son collaborateur.

Figure 9 : Management situationnel : le modèle d'Hersey et Blanchard⁵⁵



Selon Hersey et Blanchard, le gestionnaire doit fournir des directives ou du soutien en fonction du collaborateur qu'il a en face de lui :

- ❖ si le collaborateur est non compétent et non disposé, il doit adopter un style directif;
- ❖ si le collaborateur est non compétent, mais disposé, il doit adopter un style persuasif;

⁵⁴ Dominique Tissier, Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation, INSEP CONSULTING Éditions, Paris, 2001, p. 18.

⁵⁵ Source : Richard Daft, The leadership experience, 2nde Edition, Harcourt College Publishers, Florida, 2002, p. 87.

- ❖ si le collaborateur est compétent, mais non disposé, il doit adopter un style participatif;
- ❖ si le collaborateur est compétent et disposé, il doit adopter un style délégatif.

➡ Il incombe à la directrice de permettre et d'accompagner chaque membre de l'équipe à évoluer vers ce qu'il souhaite, dans le respect de son champ de compétence et de celui des autres. Ainsi, elle doit connaître chaque membre individuellement pour pouvoir adapter son style de gestion et le *coacher* efficacement. Il est important de signaler que le développement des individus en *management* situationnel passe par une approche lente et progressive, mission par mission, objectif par objectif (Tissier, 2001).

4. Favoriser une gestion efficace et efficiente des connaissances

L'association canadienne de santé publique a publié un guide des processus de collaboration⁵⁶. Un des processus proposés dans ce guide est de « *Soutenir l'apprentissage continu* ». Il mentionne que la collaboration et l'apprentissage sont des processus hautement interdépendants. Il est ainsi essentiel d'acquérir de nouvelles connaissances et d'adopter de nouveaux comportements pour travailler collectivement. L'acquisition de ces connaissances passe par une gestion efficace et efficiente du savoir. Par gestion efficace, entendons une gestion qui entraîne la création, la construction, le déploiement et l'exploitation de connaissances. Par gestion efficiente, une gestion qui donne des résultats attendus à temps, avec moins de dérangements et moins d'efforts, en employant les façons de faire les meilleurs, qui s'alignent avec la culture organisationnelle et celle des individus qui composent l'organisation⁵⁷.

Parent et coll.⁵⁸ ont développé, en 2004, le modèle sur les capacités présenté à la figure 10.

⁵⁶ Association Canadienne de santé Publique.

http://www.projectvoice.ca/French/Documents/Collaborative/collaborative_e_page02.html. (Consulté le 13 octobre 2007).

⁵⁷ Karl Wiig, *People-Focused Knowledge Management*, Elsevier, 2004, p. 246.

⁵⁸ Parent, Roy et St-Jacques, *Modèle sur les capacités en transfert de connaissances*, Centre d'étude en organisation du travail, Université de Sherbrooke, 2004.

Figure 10 : Modèle des capacités en transfert de connaissances



Selon ces auteurs, le transfert de connaissances s'effectue dans un système, et tout système a des besoins. La satisfaction de ces besoins requiert plusieurs capacités.

- **La capacité de génération** : elle dénote du degré d'attitude, de motivation et de connaissance avec laquelle une personne s'inspire à poursuivre la création et à rechercher des alternatives nouvelles et efficaces.
- **La capacité de dissémination** : l'efficacité de l'accès, de la recherche et de la dissémination dépend énormément de la manière dont les connaissances sont organisées et diffusées dans l'organisation.
- **La capacité d'absorption** : pour mettre en pratique de nouvelles idées ou façons de faire, les employés doivent d'abord comprendre dans quelle mesure cela leur sera nécessaire, autant à eux qu'à l'entreprise, dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.
- **La capacité d'adaptation et de remise en question** : quand l'environnement change, il faut se remettre en question et innover.

➡ Afin de favoriser la collaboration et l'échange de connaissances, il est recommandé à l'équipe de faciliter l'instauration d'un environnement propice au transfert des connaissances et incorporer cette pratique dans la culture organisationnelle. Pour ce faire, autant les collaborateurs que la directrice doivent s'impliquer activement. Les collaborateurs, en étant ouverts aux pratiques qui seront développées et en les mettant en application. Tandis que la directrice devra considérer la gestion du savoir comme une technique de gestion à part entière et lui accorder les ressources nécessaires. La gestion du savoir doit donc faire l'objet d'une planification et faire partie intégrante de la stratégie de la direction.

II. Plan d'action

Selon Raymond Vaillancourt, « une bonne stratégie de changement repose beaucoup plus sur une question d'attitude et d'ouverture à l'incertitude que sur la mise en place d'une méthodologie et une planification serrées »⁵⁹. Ce constat n'empêche pas de réfléchir sur :

les stratégies, applicables à court, moyen et long terme, à initier pour arriver à l'appropriation des différentes valeurs par les membres de l'équipe de la DCAA.

1. Stratégies à court terme

De façon générale, la stratégie à court terme pourrait se résumer en ces mots :

- ⊙ déterminer les objectifs à atteindre à court terme;
- ⊙ favoriser la participation des employés;
- ⊙ établir un plan d'action;
- ⊙ passer à l'action!!!

Pour y arriver, autant les subordonnés que la directrice doivent collaborer pour mettre en application les actions à entreprendre.

1.1. À faire par l'équipe

Choisir une date pour reprendre la formation en gestion du temps

Bien qu'étant une réalité dans les organisations, le manque de temps demeure un obstacle de taille pour tous. Cette problématique, même si elle est plus accentuée chez le Type A, est une contrainte à laquelle fait face plusieurs membres de l'équipe. Une formation en gestion du temps et des priorités avait été donnée, il y a trois ans et, de l'avis des anciens, elle fut bénéfique pour eux, puisqu'elle était adaptée à leurs réalités. Une formation respectant le même esprit doit donc être organisée à court terme afin de diminuer la force de cet irritant.

⁵⁹ Raymond Vaillancourt, le temps de l'incertitude, Prospect-Gestion (en ligne)
<http://marcaurele.tripod.com> (Consulté le 6 septembre 2007).

Refaire l'exercice d'identification des zones de créativité des membres de l'équipe

En 2004, un sondage a été réalisé au sein de l'équipe afin de savoir dans quel dossier ou dans quelle tâche chacun se sent le plus créatif. Le but de ce sondage était de mieux définir et utiliser les zones de créativité des membres du CIRE en vue de la consolidation de l'équipe. Si nous prenons pour acquis que les champs d'intérêt des personnes évoluent dans le temps, et considérant aussi le fait que l'équipe a connu un fort taux de roulement, le document datant de 2004 ne peut servir aujourd'hui. Il serait donc approprié de refaire cet exercice d'identification des zones de créativité des membres de l'équipe afin de pouvoir « matcher » les personnes ayant des intérêts communs. Bien qu'étant un obstacle soulevé par le Type B, ce document serait également utile pour les autres profils.

Trancher sur la question du cadre intermédiaire versus Chefs d'équipe

Le fait que l'équipe de gestion soit juste composée de la directrice représente une préoccupation pour certains membres qui craignent de manquer de soutien. Les deux solutions avancées jusqu'à maintenant sont soit d'embaucher un cadre intermédiaire (comme c'était le cas, il y a un an), soit de créer des postes de chefs d'équipe. Cette question divise l'équipe et les avis sont divergents. L'équipe aurait avantage à adopter une voie la plus rapidement possible afin de mettre en place la nouvelle structure interne.

1.2. À faire par la directrice

Résoudre la question de l'horaire de travail

La problématique de l'horaire de travail a été soulevée par la majorité de l'équipe et de l'avis général, il revient à la directrice de prendre une décision finale. Cette question doit être résolue le plus rapidement possible.

Identifier les principaux détenteurs d'influence parmi les membres de l'équipe

Il existe des leaders informels au sein de l'équipe et ce sont les mêmes noms qui sont revenus lors de la majorité des entrevues. La directrice doit donc les identifier, utiliser leur capacité de mobilisation et anticiper avec eux des moyens d'action susceptibles d'être déployés au sein de l'équipe. Ils pourront représenter ces actions au sein de l'équipe et aider leurs coéquipiers à expérimenter les bienfaits du travail en partenariat et en collaboration.

2. Stratégies à moyen et long terme

L'équipe doit travailler en concert pour mettre en place les fondements qui vont permettre l'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation. Pour ce faire, cinq actions sont à entreprendre à moyen long terme.

2.1. Développer des modalités de travail pour œuvrer vers un but commun

De l'avis général, la directrice est une visionnaire et c'est « elle seule qui détient une connaissance approfondie de tous les mandats qui concernent la DCAA et les autres directions de l'établissement ». Afin de mobiliser son équipe vers un but commun, elle doit étendre les mécanismes de divulgation de la mission, de la vision et des objectifs à toutes les sphères de sa direction. Déjà, tous les avis convergent pour dire qu'elle laisse de plus en plus de place à ses subordonnés et les encourage à prendre des initiatives. Il devient donc encore plus prépondérant que tous aient le même alignement.

2.2. Approfondir l'application de la structure participative

L'équipe doit explorer ce que chaque individu est capable de faire et aimerait faire. Elle doit se demander comment chacun perçoit son rôle, ce que chacun s'attend à réaliser et les répercussions de leur participation.

2.3. S'approprier les valeurs prescrites

Il est important que les équipiers aient le même entendement des valeurs prônées, les comprennent et les acceptent. Pour favoriser leur appropriation, chacun devrait déterminer la marge de manœuvre dont il dispose dans le respect de celui des autres et le valider auprès de la directrice en cas de doute.

2.4. Accommoder le style de gestion

L'analyse a relevé une diversité au sein de l'équipe : il revient donc à la directrice de s'accommoder de cette situation et de gérer en fonction de la diversité. Elle doit établir des mécanismes favorisant une bonne communication avec son équipe et être à l'écoute des besoins et des attentes de chacun.

2.5. Augmenter le nombre d'évaluations

Il a été exprimé que la seule évaluation annuelle n'était pas suffisante pour se situer par rapport à son travail. La directrice doit initier plus d'évaluations, qu'elle ferait de façon informelle, sous forme de feedback régulier, en complémentarité avec l'évaluation annuelle, qui elle reste formelle. Hackman et Lawler, dans leurs travaux sur les composantes de la tâche corrélées à la satisfaction, citent le feedback comme étant un des éléments à ne pas négliger⁶⁰. Ces feedback ont pour avantage de rassurer plusieurs sur leur contribution dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

⁶⁰ Adapté du Site francophone d'Andrée Font Psychologue, Psychopathologie clinique et technologie de l'information et de la communication, La satisfaction au travail : Frederick Herzberg
<http://andre.font.free.fr/Font/satisfaction.htm> (Consulté le 19 novembre 2007).

RETOUR SUR L'ATELIER DE VALIDATION

CHAPITRE 8 : RETOUR SUR L'ATELIER DE VALIDATION

Introduction

Ce chapitre expose un bref retour sur l'atelier de validation des résultats qui s'est déroulé le 20 septembre 2007 en présence de la majorité de l'équipe (quinze personnes présentes sur vingt au total). Une synthèse des commentaires recueillis sera énoncée. L'objectif de faire un atelier de validation est, dans un premier temps, de confirmer avec l'équipe si elle se reconnaît dans le portrait posé à travers le diagnostic, puis dans un deuxième temps, d'analyser les recommandations formulées et d'y émettre des commentaires et des suggestions.

Afin de respecter la confidentialité des propos tenus par les membres de l'équipe et de leur permettre de s'exprimer librement, il a été convenu d'un commun accord avec la directrice qu'elle ne participerait pas à l'atelier de validation.

I. Commentaires concernant le portrait

- ✓ Le portrait a été très bien accueilli et validé de façon unanime par les membres de l'équipe. Le constat général est qu'il schématise bien l'équipe et retrace tous les profils présents. Le travail de synthèse et d'analyse a été reconnu et félicité. Le fait d'inclure les figures métaphoriques constitue « la perle » de ce diagnostic, car « une image vaut mille mots » et « grâce à ces images, on sait automatiquement où se situer ».
- ✓ Le but de faire un portrait est de prendre une « photo » de l'équipe à une période donnée. Faire une typologie des profils (A, B, C) ne signifie pas qu'un profil est meilleur par rapport à un autre. Malgré que ce fait ait été précisé à plusieurs reprises au cours de l'atelier, la perception générale était que « pour être un bon employé à la DCAA, il faut obligatoirement être du **Type C** ».

Les membres ont donc jugé nécessaire d'insister sur ce fait pour ne pas donner l'impression de pointer ou d'accuser des personnes en particulier.

- ✓ Bien qu'il ait été spécifié que ce portrait n'était ni relié à l'ancienneté, ni à la scolarité, ni à l'âge et ni au sexe, l'équipe a aussi jugé important d'ajouter le fait qu'il n'y a rien de statique dans le portrait proposé. En effet, « les frontières entre les profils ne sont pas imperméables : un même individu peut très bien se retrouver dans un profil ou dans un autre en fonction du contexte, de ce que la personne vit ou de comment elle se sent ». Il faut donc y voir un caractère dynamique et des frontières poreuses.

II. Commentaires concernant les recommandations et le plan d'action

- De façon générale, l'équipe est d'accord avec les recommandations formulées surtout concernant le fait de suivre une formation en gestion du temps et des priorités. En effet, cela a été retenu comme une priorité à court terme et plus de la moitié de l'équipe a manifesté le désir de s'y inscrire.
- Il y a eu également une unanimité sur le fait de régler au plus vite la question de l'horaire de travail. D'après plusieurs personnes, « ça fait longtemps qu'on en parle, sans y trouver une solution » et à leur avis, « cela ne semble pourtant pas être un problème si difficile à résoudre ». Ils proposent que la directrice « tranche et que cette question soit réglée de façon définitive ».
- À la question de se décider rapidement entre un chef d'équipe ou un cadre intermédiaire, tout le monde est d'accord sur ce point. Cependant, l'équipe mentionne qu'elle « n'est pas prête à ce stade à décider quoi faire ». Pour plusieurs, « de toute façon, cette discussion devrait se faire en présence de la directrice. Étant donné que la réorganisation de l'équipe fait partie de ses responsabilités, la décision finale lui revient ».

À ce stade de la démarche, il a été retenu que chacun poursuivrait ses réflexions sur le sujet et que l'occasion leur sera donnée d'en débattre lors de rencontres d'équipe futures. Une personne a suggéré comme solution de « faire appel à la longue expérience de la directrice, qui devrait certainement savoir la formule qui serait la meilleure à adopter et d'abonder dans son sens ». Cependant, le commentaire général a été que « c'est justement ce que la directrice ne veut pas faire ». Pour eux, « elle souhaite plutôt que l'équipe s'exprime et qu'on décide quelque chose ensemble ».

L'équipe a abouti à la conclusion suivante : « à chaque réunion, on s'arrête toujours et on n'arrive pas à prendre de décision finale concernant la réorganisation de l'équipe. Or il va falloir que cette décision se prenne le plus rapidement possible afin qu'on sache à quoi s'en tenir et évoluer ».

CONCLUSION

I. Conclusion générale

L'analyse des données montre une diversité de position au sein de l'équipe de la DCAA. Cette diversité crée des rapports différents au travail et par le fait même, une lecture différente des obstacles et des leviers à l'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation.

Même si, de l'avis général, la directrice met tout en œuvre pour encourager la participation de tous ses collaborateurs, tous n'ont pas le même désir d'implication et de participation. Cependant, ce fait est une réalité avec laquelle la gestionnaire doit composer. Elle doit adapter son style de gestion en conséquence et déployer des pratiques managériales qui vont permettre le développement de ses subordonnés.

Afin d'encourager les membres de l'équipe à changer leurs comportements et à mettre plus en pratique ces valeurs, il est important qu'ils aient à leur disposition des méthodes à facettes multiples et que chacun s'investisse et participe activement.

Plusieurs obstacles liés à l'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation ont été soulevés. Or, les réalités du travail ont changé. En effet selon Daft (2002), les employés doivent accepter cette réalité et apprendre à réduire les barrières pour créer des relations, s'habituer à travailler dans l'incertitude et accepter qu'une saine croissance des gens se vive dans le déséquilibre et non la stabilité.

II. Retour analytique sur le processus de l'intervention

L'intérêt de ce travail, c'est qu'il permet de donner à l'équipe une piste de réflexion plus structurée et de voir autrement la diversité au sein de l'équipe. De plus, il permet de sortir de la réalité individuelle face au travail et aux différentes valeurs, et de faire une analyse en fonction de la réalité du groupe, ce qui permet d'avoir une vision plus objective. Ainsi, il pourra permettre d'organiser la discussion par rapport à la dynamique de l'équipe de façon large sans qu'il y ait une personnalisation.

Au début de l'intervention, le mandat a dû être changé afin de refléter les réalités de l'organisation. En effet, le mandat initial était de travailler sur le processus de réorganisation de la direction, plus précisément d'établir les rôles et les responsabilités de chaque sous-équipe à créer. Cependant, l'hypothèse de base formulée par la directrice n'a pas été confirmée après quelques entrevues. Il était évident, à ce stade de la démarche, qu'il existait une divergence

de point de vue au sein de l'équipe. Le présent mandat a donc été approuvé avec pour perspective qu'il constituerait un préalable au processus de réorganisation.

Le titre initial de l'étude : « **Réorganisation du travail à la DCAA axée sur des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation : Obstacles et Leviers** » a dû être changé lui aussi en cours de route par : « **Appropriation de valeurs organisationnelles à la DCAA : Obstacles et Leviers** ».

Cette modification s'est avérée nécessaire, car le titre prêtait à confusion et ramenait toujours les équipiers au mandat initial. Avant la conversion, ils étaient toujours portés à parler de la question des sous-équipes; un changement notoire a été constaté lorsque la modification a été effectuée.

La leçon que je tire de cette intervention est qu'une problématique en apparence peut sembler insurmontable, mais qu'en laissant le temps agir et en analysant les faits de façon méthodique, on peut arriver à trouver des solutions concrètes.

Ma plus grande satisfaction demeure le fait d'avoir vécu l'expérience de ce que plusieurs consultants affirment : «la confiance du mandataire aux compétences du mandaté est fondamentale pour la réussite d'un projet».

Le fait de sentir cette confiance de la directrice (et de toute l'équipe) a fortement contribué à me défaire de ce que je croyais être un handicap : l'inexpérience.

On ne peut conclure ce travail sans parler des limites qu'il présente. En effet, juste le fait de faire un diagnostic représente à mon sens une limite, car il ne peut refléter à 100 % la réalité.

Il faut donc considérer ce fait, même si le portrait a été dressé grâce aux propos exprimés par les membres de l'équipe. La subjectivité de l'auteur aussi présente une limite, puisque l'analyse n'est basée que sur de la recherche qualitative et reflète une interprétation personnelle. Cependant, le fait que l'équipe valide le portrait et que l'avis général soit qu'il reflète très bien sa réalité contribue à diminuer l'impact de cette limite.

Une autre limite apparente à ce travail, c'est le fait de ne pas proposer d'échéancier spécifique pour la mise en œuvre du plan d'action. Cependant, cette omission est volontaire afin de respecter le rythme et la diversité de position au sein de l'équipe.

Plusieurs problématiques telles que la forte bureaucratisation ont été soulevées sans que nous ne formulions de recommandations les concernant. Cependant, la DCAA étant la direction de la coordination et par ce fait, ayant à sa charge des mandats transversaux (qui touchent plusieurs directions), peut initier des recherches futures permettant de réfléchir sur la pertinence de faire une réingénierie (complète ou partielle) des processus administratifs afin de diminuer l'impact de cette bureaucratisation sur les différentes directions.

L'équipe est composée à plus de 75 % de femmes, ce qui peut présenter certains défis. Un stage éventuel pourrait être proposé à un étudiant en psychologie organisationnelle afin de déterminer si cette situation n'a pas un impact plus important (qu'on pourrait le penser) sur la dynamique du groupe ou sur la conciliation travail-famille ou famille-travail.

BIBLIOGRAPHIE

Références électroniques

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Intranet régional Montréal <http://intranet.mtl.rtss.qc.ca> (Consultée le 11 juillet 2007).

Association Canadienne de santé Publique
http://www.projectvoice.ca/French/Documents/Collaborative/collaborative_e_page02.html (Consulté le 13 octobre 2007).

Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/oagtbs_f.asp (Consulté le 13 octobre 2007).

Chaire d'études en organisation du travail <http://www.usherbrooke.ca/vers/ceot> (consulté le 27 juin 2007).

Conservatoire national des arts et métiers <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mintzberg2.html> (Consulté le 20 août 2007).

Groupe conseil CFC, Management et ressources humaines
<http://www.groupecfc.com/fr-CA/ActualitesCFC/FicheNouvelle.aspx?InfoID=1110> . (Consulté le 11 juillet 2007).

Guide d'implantation des CSSS (AHQ), Association Québécoise d'établissements de santé et de services sociaux
<http://www.aqesss.qc.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.18.21.29> (Consulté le 11 juillet 2007).

Industrie Canada <http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPagesFPrint/E55B7A639513822B85257091006F79BE> (Consulté le 20 Août 2007)

Module d'enseignement individualisé en ligne <http://www.rcmp-learning.org/french/docs/ppcd0064.htm> (Consulté le 20 août 2007).

Optimisation du fonctionnement en équipe. Pôle Québec Chaudière-Appalaches
http://www.pole-qca.ca/html/english/pole_informe/calendrier_details.php?act_id=1250 (Consulté le 12 novembre 2007).

Raymond Vaillancourt, le temps de l'incertitude, Prospect-Gestion (en ligne) <http://marcaurele.tripod.com> (Consulté le 6 septembre 2007).

Références bibliographiques

- André Morin, En quête des composantes existentielles du discours en recherche-action intégrale, in La recherche-action de Kurt Lewin aux pratiques contemporaines, ARQ, Volume 7, Automne 1992, p. 83-91.
- Céline Bareil, Gérer le volet humain du changement, Les Éditions Transcontinentale et Les Éditions de la fondation de l'Entrepreneurship, Québec, 2004.
- Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager, Plan d'organisation 2006-2009.
- Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, La santé, une passion à partager. Plan stratégique 2006-2011.
- Chagnon, Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure, Thèse inédite. Département de psychologie, Université de Montréal, 1991.
- Chatzis K., Mounier C., Veltz P. et Zarifian, Ph. (dir.) L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?, Paris, L'Harmattan, 1999, pp. 27-37.
- Clifford et Sohal, Developping self-directed work teams, Management decision, 36 (2), 1998, p. 77-84.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin-Rodriguez, L. et Beaulieu, M. D. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks, Journal of Interprofessional Care19, May 2005, p.120.
- Dolbec, A. et Clément, J. La recherche-action. In T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (Eds.), Introduction à la recherche en éducation (pp.199-224). Sherbrooke : Éditions du CRP, 2000.
- Dominique Tissier. Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation, INSEP CONSULTING Éditions, Paris, 2001, p. 75, 76.
- E. Schein, Organisational Culture and Leadership, 2^e Edition, Jossey-Bass, 1997, p. 6.
- E. Schein, Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle, 1991, p. 327-328.
- Flick, U. An introduction to Qualitative Research, Sage Publications, London, 1999.
- Flo Frank et Anne Smith, Guide du partenariat, Développement des ressources humaines Canada, Québec, 2000.
- G. Burrell, Morgan G., Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann, London, 1979.
- Gérard Perron, La gestion participative. Mobilisez vos employés!, Les éditions transcontinental inc et la Fondation de 'entrepreneurship, Québec, 1997.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Stratégique, 7^e édition, Pearson Education, Paris, 2005.
- Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2^e tirage, Les éditions d'organisation, Éditions Agence d'Arc, Paris Montréal, 1995.

- Jean-Pierre Bhérer, Méthode de recherche et de diagnostic (ICO 817), Note de cours, Université de Sherbrooke, Automne 2006.
- Johanne Archambault, La Direction de la coordination et des affaires académiques : sa mission et sa structure interne, Document de travail, Mars 2007.
- Johanne Archambault (avec la collaboration d'Isabelle Arseneault), Philosophie de gestion, Centre d'Innovation, de Recherche et d'Enseignement (CIRE), Août 2005, p. 4.
- John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, Comportement humain et organisation, 3^e Édition, ERPI, Québec, 2006, p. 591.
- Karine Girard, La formation à la pratique multidisciplinaire et interdisciplinaire, Essai de maîtrise en psychologie, Université de Sherbrooke, Octobre 2004, p. 4.
- Karl Wiig, People-Focused Knowledge Management, Elsevier, 2004, p. 246.
- Kurt Lewin, Resolving Social Conflicts, Haper, New York, 1968.
- Laramée Alain, Bernard Vallée, La recherche en communication. Éléments de méthodologie, Presse de l'université du Québec, Québec, 1991.
- Laurent Bloch, Systèmes d'information, obstacles et succès, Éditions Vuibert, Paris, 2005, Chapitre 1, p. 32.
- Louis Côté, Management par les processus, Notes de cours, Université de Sherbrooke, Été 2006.
- M. Payette, Interdisciplinarité : Clarification des concepts, Interactions, 5 (1), 2001, p. 20.
- P. Berger, Luckmann, T. The Social Construction of Reality, Doubleday, New York, 1966.
- Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron, Le changement organisationnel, Théorie et Pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Pierre Colletette, Robert Schneider, Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique, Presses de l'Université de Québec, 2006.
- Plumptre, Timothy W. Beyond the Bottom Line Management in Government, Institute for Research on Public Policy, Halifax, Nouvelle-Écosse, 1988.
- Richard L. Daft, The Leadership Experience, 2nde Edition, Harcourt College publishers, 2002, Florida, p. 299.
- Richard Soparnot, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2006, p. 111-120.
- R.L. Baskerville, Investigating information systems with action research, Communications of the Association for Information Systems, Vol. 2, Article 19, October. (1999).
- Robert Parent, Transfert de connaissances de mondialisation, Note de cours, Université de Sherbrooke, Automne 2006.

Roy, M. Les Équipes semi-autonomes de travail, un changement qui ne s'improvise pas, Organisation et territoire, 9(2), 45-59, 2000.

Serge Alécian, Dominique Foucher, Le management dans le secteur public, Édition d'organisation, 2002.

Sylvie Montreuil, La Réorganisation du travail. Efficacité et implication, Les presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1995.

Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e édition, Gaëtan Morin éditeur ltée, Québec, 2004.

Thierry Wils, Christiane Labelle, Gilles Guérin, Michel Tremblay, Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, Revue internationale de gestion, HEC Montréal, Volume 23, Numéro 2, p 30 à 39, été 1998.

Whyte, William Foote, Participatory Action Research, Sage Publications, Newbury Park: 1991.

Yves St-Arnaud, L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération, 2^e Édition revue et augmentée, Les presses de l'Université de Montréal, Mai 2003.

ANNEXES

ANNEXE 1 : POINTS DE REPÈRE HISTORIQUE DU CSSS-IUGS

1875	Fondation de l'Hospice du Sacré-Cœur de Sherbrooke
1888	Fondation du Centre hospitalier de Sherbrooke (Sherbrooke Hospital)
1966	Ouverture du Foyer St-Joseph
1968	Création de l'Hôpital D'Youville de Sherbrooke
1968	Ouverture du Foyer de Bromptonville
1969	Ouverture de la Résidence de l'Estrie
1972	Création du premier CLSC de Sherbrooke : le CLSC SOC (Sud-Ouest-Centre)
1975	Mise en place au CLSC SOC d'un projet intégré de services aux personnes âgées, lequel comprend des services d'aide à domicile
1978	Regroupement de citoyens et de citoyennes de l'est de Sherbrooke, Fleurimont, Stoke et Ascot Corner pour obtenir la création d'un CLSC pour ce territoire
1982	Extension du territoire du CLSC SOC aux municipalités de Rock Forest, Saint-Élie-d'Orford et Deauville
1983	▪ Premier agrément, par le conseil canadien d'agrément des services de santé, de l'Hôpital D'Youville ▪ Premier agrément, par le Conseil canadien d'agrément des services de santé, du Centre hospitalier de Sherbrooke (Sherbrooke Hospital)
1985	Création du CLSC Gaston-Lessard et ouverture d'un point de services dans le quartier est de Sherbrooke et de Lennoxville
1987	Inauguration d'un nouveau point de services du CLSC SOC à Rock Forest
1992	Création du CHSLD Estriade, à la suite de la fusion du Foyer St-Joseph, au Foyer de Bromptonville et de la Résidence de l'Estrie
1993	Acceptation, par le ministère de la Santé et des Services sociaux, du projet d'une maison des naissances, projet parrainé par le CLSC SOC
1994	Agrément, par le Collège des médecins du Québec, du CLSC Gaston-Lessard comme unité de médecine de famille et arrivée des premiers résidents et externes
1995	Mise en place des services Info-Santé et du service d'intervention de crise psychosociale, accessibles 24 heures par jour, 7 jours par semaine
1996	▪ Création de l'Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, à la suite de l'intégration de l'Hôpital D'Youville et du Centre hospitalier de Sherbrooke ▪ Désignation officielle du Centre de recherche sur le vieillissement et création du centre d'expertise de l'Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

1998	Désignation du CLSC Gaston-Lessard comme « centre affilié universitaire » (CAU), l'un des deux CLSC à obtenir ce titre
1999	Fusion du CLSC SOC et du CLSC Gaston-Lessard donnant naissance au CLSC de la Région-Sherbrookoise
2002	Changement de nom du CLSC de la Région-Sherbrookoise, appelé désormais CLSC de Sherbrooke
2004	▪ Intégration à l'IUGS des CHSLD Estriade comprenant la Résidence de l'Estrie et le Foyer St-Joseph ▪ Adoption par le conseil d'administration de CLSC et le conseil d'administration de l'IUGS, le 29 avril, de la convention d'intégration entre le CLSC de Sherbrooke et l'Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke ▪ Première réunion du comité administratif conjoint, le 7 septembre
2005	Création officielle le 5 février, du Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DU CSSS-IUGS



ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTREVUE

**Appropriation de valeurs organisationnelles à la DCAA :
Obstacles et Leviers**

Présentation du mandat

La DCAA, afin d'atteindre les buts organisationnels, envisage de procéder à une réorganisation du travail, qui consisterait à diviser l'équipe en sous-équipes semi-autonomes. L'appropriation des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation est considérée comme préalable à cette réorganisation.

Le mandat consisterait à :

déterminer quels sont les obstacles et les leviers associés à une appropriation des valeurs de partenariat/collaboration et autonomie/responsabilisation à la DCAA.

Pour réaliser ce mandat, nous tenterons de comprendre le contexte dans lequel évolue chaque équipier au sein du groupe et nous recueillerons leurs opinions sur les variables suivantes :

 partenariat/collaboration :

✓ rapports de collaboration et de partenariat (développer des synergies, partage des ressources, complémentarité des tâches);

✓ équipes de travail;

 autonomie/responsabilisation :

✓ faire preuve d'initiative;

✓ responsabilité et imputabilité.

Nous tenons à rappeler que la confidentialité la plus stricte sera respectée par rapport à la provenance des propos recueillis. Les informations fournies ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude.

Questions

A. Le membre au sein de l'équipe

1. Depuis combien de temps travaillez-vous ici?
2. Quel poste occupez-vous?
3. Les changements survenus ces deux dernières années ont-ils affecté votre travail?
4. En cas de problème, à qui vous référez-vous?
5. Sentez-vous que vous faites partie d'une équipe?
6. Participez-vous aux activités de l'équipe?
7. Quels types de rapports entretenez-vous avec les autres membres de l'équipe?
8. Comment vivez-vous la séparation géographique par rapport au reste de l'équipe?

(Si applicable)

B. Équipe de gestion

1. Certains considèrent que les gestionnaires doivent consulter les membres de leur équipe quand on procède à une réorganisation du travail. Par contre, d'autres personnes suggèrent qu'un tel processus peut ralentir le changement. Quelle est votre opinion?
2. Décrivez brièvement votre gestionnaire.
3. Que pensez-vous du fait que l'équipe de gestion ne soit composée que d'une gestionnaire? Devrait-on remédier à cette situation?
4. Vous sentiriez-vous mieux appuyé dans votre travail avec la présence d'un cadre intermédiaire?

C. Culture organisationnelle

1. Par quels moyens la vision et les valeurs de l'organisation sont-elles définies et véhiculées au sein de la DCAA?
2. Comment percevez-vous le contrôle exercé sur vos activités?
3. Par quels moyens les employés sont-ils consultés avant la prise de décisions importantes?
4. Dans quelle mesure pensez-vous que vos idées sont prises en considération?
5. Dans quelle mesure les employés sont-ils encouragés à faire preuve d'initiative et de créativité?
6. D'après vous, l'erreur est-elle permise à la DCAA?

D. Partenariat et collaboration

1. Comment définissez-vous ces valeurs et que représentent-elles pour vous?
2. Dans le cadre de votre travail, avec quels partenaires devez-vous collaborer?
3. Dans la réalisation de votre travail, comment se passe la collaboration avec vos collègues?
4. Quels sont, d'après vous, les obstacles qui nuisent à la collaboration entre les membres de la DCAA?
5. À qui vous référez-vous lorsque vous avez des questions?
6. D'après vous, comment chaque membre devrait-il modifier son approche pour susciter ou améliorer la collaboration?
7. D'après vous, quels résultats devraient donner un partenariat/collaboration réussi ?
8. D'après vous, qu'est-ce qui fait le succès d'un partenariat/collaboration?
9. D'après vous, comment pourrait-on mettre en pratique cette valeur à la DCAA?

E. Autonomie et responsabilisation

1. Comment définissez-vous ces valeurs et que représentent-elles pour vous?
2. Que signifie pour vous la notion d'imputabilité?
3. Dans quelle mesure vous considérez-vous comme étant une personne autonome?
4. Disposez-vous de toutes les ressources pour être autonome dans votre travail? Expliquez.
5. Dans l'exercice de vos tâches, devez-vous rencontrer fréquemment la gestionnaire?
6. Quelles sont, selon vous, les mesures mises en place par la gestionnaire pour responsabiliser les employés?
7. Dans quelle mesure les employés sont-ils encouragés à faire preuve d'initiative?
8. Comment procédez-vous en cas de problème au travail?
9. Le fait d'être autonome et responsable est-il un facteur mobilisateur pour vous?
10. D'après vous, comment pourrait-on mettre en pratique cette valeur à la DCAA?

Exercice

Comment définiriez-vous la situation actuelle?

Comment définiriez-vous la situation souhaitée?

Quels sont, selon vous, les freins et les leviers à l'application de ces valeurs. Veuillez les classer par ordre d'importance et leurs attribuer des points de 1 à 4 (4 étant l'incidence la plus importante).

Partenariat/collaboration

Freins	Leviers

Autonomie/responsabilisation

Freins	Leviers

1. De façon générale, avez-vous des appréhensions par rapport l'application de ces valeurs?
2. Pensez-vous qu'il existe des leaders informels qui pourraient être des acteurs importants dans cette démarche de changement?
3. Auriez-vous des commentaires ou des suggestions à apporter à ce qui a été mentionné jusqu'à présent?

Merci de votre collaboration!!

N'oubliez pas d'inscrire dans votre agenda l'atelier de validation qui se tiendra avec l'ensemble de l'équipe, le jeudi 20 septembre de 9 h à 12 h.

ANNEXE 4 : PORTRAIT GÉNÉRAL DE L'ÉQUIPE

Portrait de l'équipe en Août 2007

Ni relié à la scolarité, ni à l'ancienneté, ni à l'âge, ni au sexe



Type A : Tout va bien

Perception de la situation

- Il n'y a rien à changer
- Aval de la gestionnaire très souvent nécessaire
- Important d'avoir une description des tâches formelle et de savoir quoi faire afin de bien faire son travail

Préoccupation

Crainte que la gestionnaire soit de moins en moins disponible

⇒ **Préoccupation centrée sur la gestionnaire**

Solution : Cadre intermédiaire

Un bon gestionnaire

- * Vision d'ensemble du travail
- * A réponse à tout
- * Planifie et organise le travail
- * Dirige et contrôle son équipe

Métaphores

Organisation vue comme une **machine**

Gestionnaire vue comme un « **boss** »

Employé vue comme un **faiseur de « 9 à 5 »**

Valeurs

⇒ Partenariat/Collaboration :

Pas de temps

⇒ Autonomie/Responsabilisation

Est-ce nécessaire tant qu'on fait bien notre travail?



Perçues comme une mode qui passera

Type B : On les applique déjà

Perception de la situation

Ces valeurs sont déjà appliquées, mais pour en faire plus, la gestionnaire devrait poser certaines actions.

- Clarifier les mandats : (étant donné qu'elle a des attentes élevées)
- Clarifier les processus décisionnels (quelle est la marge de manœuvre?)
- Faire du renforcement positif

Préoccupation

Peur (de se tromper, de déranger ses collègues, de se faire dire non, de ne pas être bon dans tout, de ne pas répondre aux attentes de la gestionnaire, de perdre le sens de ce qu'on fait)

⇒ **Préoccupation centrée sur soi-même**

Solution : « JE NE SAIS PAS »

« JE NE SUIS PAS SÛRE »

Un bon gestionnaire

- * Vision d'ensemble du travail
- * Empathique, souple et ferme
- * Détermine le terrain de jeu
- * A aligne les employés

Métaphores

Organisation vue comme un **cerveau**

Gestionnaire vue comme une « **mère** »

Employé vue comme un « **surfer** »

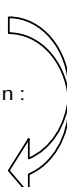
Valeurs

⇒ Partenariat/Collaboration :

Manque d'information

⇒ Autonomie/Responsabilisation :

Dépend de la personnalité



Perçues comme une source de stress

Type C : On doit en faire plus

Perception de la situation

- L'équipe doit et peut en faire plus
- Pas besoin d'être toujours validé
- Important de prendre des initiatives
- Être proactif
- Être flexible

Préoccupation

Quand pose-t-on des actes concrets par rapport au contenu de la réorganisation?

⇒ **Préoccupation centrée sur l'équipe**

Solution : Mobilisation

Se faire confiance

Chef d'équipe

Un bon gestionnaire

- * Conseille
- * Délègue et habilite
- * Ouvert d'esprit
- * Initie de nouvelles choses

Métaphores

Organisation vue comme un **organisme**

Gestionnaire vue comme un « **Coach** »

Employé vue comme un « **intrapreneur** »

Valeurs

⇒ Partenariat/Collaboration

Contraintes de l'équipe

⇒ Autonomie/Responsabilisation :

Contraintes de l'organisation



Perçues comme un défi à relever



Paradoxe :

L'employé veut plus de flexibilité, il veut que la gestionnaire lui fasse confiance et le laisse agir mais

il a besoin de contrôle, de directives, d'encadrement, de feed-back et de reconnaissance.

À PROPOS DU DOCUMENT...

Ce document rend compte d'une étude dont l'objectif principal consiste à déterminer les obstacles et les leviers inhérents à l'appropriation et à l'application quotidienne de valeurs identifiées dans le plan stratégique du Centre de santé et de services sociaux— Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (Partenariat/Collaboration et Autonomie/Responsabilisation). Cette étude a été réalisée dans l'une des directions de l'établissement (Direction de la coordination et des affaires académiques—DCAA).

L'étude a permis de faire ressortir toute la diversité des formes d'appropriation de ces valeurs au sein de l'équipe grâce à un portrait dressé en août 2007. Cette diversité pose des défis de gestion bien identifiés dans l'étude qui se clôt par des recommandations de divers ordres (ex.: organisation du travail, formation, etc.).

La direction concernée (DCAA) a entamé, depuis un an, un processus de réorganisation de l'équipe qui consiste à diviser les membres de la direction en sous-équipes semi-autonomes. L'appropriation des valeurs mentionnées plus haut a été reconnue comme étant un préalable à cette réorganisation.

À PROPOS DES AUTEURS...

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une intervention essai par Victorine Keita, étudiante en maîtrise en Management public à l'Université de Sherbrooke, avec l'appui de Johanne Archambault (directrice de la DCAA) et de toute l'équipe de la DCAA.

Depuis octobre 2007, Victorine Keita travaille à la DCAA comme professionnelle de recherche. Elle intervient notamment en soutien sur des dossiers de coordination interne avec les autres directions et sur des dossiers concernant le développement des communautés.

À PROPOS DE LA DIRECTION DE LA COORDINATION ET DES AFFAIRES ACADÉMIQUES (DCAA)...

Le Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) a mis sur pied des directions responsables de soutenir et de coordonner la mission d'enseignement et de recherche favorisant l'innovation clinique, pédagogique, scientifique et en transfert de connaissances dans ses deux missions universitaires (institut du secteur santé et centre affilié universitaire du secteur social). La direction de la coordination et des affaires académiques a notamment pour mission de favoriser la diffusion des productions académiques et cliniques.

La mission de la DCAA est conçue pour favoriser des interactions continues entre quatre domaines d'intervention : 1) le soutien aux programmes et à l'innovation clinique; 2) l'enseignement; 3) la recherche et 4) la diffusion scientifique et le transfert de connaissances. Ces quatre domaines sont envisagés comme des moyens de soutenir l'amélioration de la qualité des services et le développement continu du personnel.

