

Les nouvelles du Réseau conseil interdisciplinaire du Québec

• 3081, rue Édouard-Montpetit, # 204, Laval H7T 2K8 • (514) 688-9464 •

Le Réseau conseil concentre son expertise

• L'équipe du **Réseau conseil** a fait le point sur sa première année de fonctionnement et a précisé ses orientations en tenant compte des nombreux échanges intervenus entre ses membres et les organisations clientes, ainsi que des courants les plus novateurs dans le domaine de l'administration (Claude Larivière a fait un séjour à Boston pour prendre le pouls des milieux de recherche de l'est de l'Amérique à ce sujet) :

• trois axes réunissent nos forces et regroupent nos interventions:

• **l'organisation des services aux clientèles.** Cet aspect inclut le développement de modèles d'organisation des services (qu'ils soient institutionnels ou communautaires) et la détermination du continuum de services selon les besoins de chacune des clientèles. De plus, nous nous intéressons aux aspects qui rendent harmonieux le fonctionnement de ces services, soit les modes de gestion de cas, les systèmes d'information clientèle et la concertation entre partenaires. Comme il s'agit souvent de modifier des habitudes organisationnelles et des pratiques professionnelles, ce pôle nécessite aussi de notre part le soutien au changement proposé.

Différents contrats avec des régies régionales et des regroupements territoriaux de dispensateurs de services s'inscrivent dans ce champ. Marie-France d'Amours et Claude Larivière, ainsi que les consultants avec lesquels nous travaillons (Jean-Claude Boisvert, Carole Lalonde, Loran Inc.), interviennent dans ce domaine.

• **le fonctionnement des équipes de travail.** Cet aspect inclut l'organisation du travail dans un contexte multidisciplinaire, la gestion et la supervision des équipes et leur adaptation au changement. Nous continuons à investir dans ces activités parce que nous croyons que les gestionnaires ne pourront atteindre leurs objectifs que s'ils s'appuient sur des équipes interdisciplinaires, en parvenant à maîtriser les exigences de la supervision multiprofessionnelle et à générer des changements dans un contexte bureaucratique, syndiqué et caractérisé par des perspectives de décroissance.

TABLE DES MATIÈRES

Pages 3-4 : M.-F. d'Amours - L'avantage féminin : l'exercice du leadership par des femmes

Page 5 : La supervision des gestionnaires dans les organismes sans but lucratif

Page 6 : C. Ricard : Travailler en équipe interdisciplinaire

Pages 7-8 : G. Berteau : La formation à l'intervention de groupe

Pages 8-9 : Que signifient ces termes à la mode?

Pages 10-11: C. Larivière présente *The Lessons of experience*

Page 12: La personnalité des gestionnaires

Différents contrats avec des organisations s'inscrivent dans ce champ dans lequel Christian Ricard, Ginette Berteau, Stéphane Livernoche et Claude Larivière interviennent.

- **les gestionnaires du réseau.** Il nous apparaît essentiel de consacrer des efforts pour aider les acteurs de cette gestion renouvelée à développer une meilleure connaissance de leur personnalité et de leurs styles de gestion, pour ensuite les aider à développer leurs habiletés. Comme leur impact sur les besoins des clientèles passe par le travail des membres de leur équipe, nous nous intéressons aussi à la question clé du soutien organisationnel aux pratiques. Enfin, la consolidation des équipes de gestion demeure une préoccupation pour s'assurer que tous les gestionnaires d'une même organisation travaillent dans le même sens, tout comme l'apport des femmes à la gestion des organisations.

Le **Réseau conseil** développe ce secteur d'activités par les interventions de Marie-France d'Amours et en supportant la diffusion des travaux de recherche de Claude Larivière.

- **La consultation individuelle.** Nous avons été surpris du grand nombre de gestionnaires qui nous appellent individuellement pour nous demander de les conseiller, d'intervenir auprès de leur équipe, de les superviser, de leur indiquer ce qu'ils devraient lire sur tel sujet, ou encore de leur offrir de la formation sur tel ou tel aspect.

Cela nous a fait prendre conscience de la solitude que vivent les gestionnaires aux prises avec des problèmes et de leur besoin d'en parler. Or, il n'y a pas de «programme d'aide aux employés» (P.A.E.) pour les gestionnaires. Nous avons décidé d'en offrir un. Déjà, Marie-France d'Amours joue ce rôle pour les gestionnaires du secteur communautaire. Toute l'équipe du **Réseau conseil** est désormais disponible pour vous supporter; il suffit de nous appeler au (514) 688-9464 et de nous indiquer quels sont vos besoins.

Rappelons que le **Réseau conseil** offre également des services sur les thèmes suivants: gestion du stress chez les intervenants, prévention de l'épuisement professionnel, les femmes dans l'exercice de la gestion, travailler en concertation, associer le personnel à la gestion. Nos ressources demeurent également disponibles pour répondre à des demandes spécifiques ou préparer des activités de formation sur mesure..

Le Réseau conseil se consolide par des alliances stratégiques

En vue de constituer un véritable réseau de ressources pour les organisations, l'équipe du **Réseau conseil** a continué ses échanges avec diverses firmes de consultants pour réunir des expertises complémentaires à la sienne.

Déjà, une alliance stratégique s'est réalisée avec Loran Inc. (Léopold Larouche) dans le cadre d'un mandat de planification de la mise en oeuvre d'un réseau intégré de services à l'intention des personnes âgées en perte d'autonomie par l'Instance territoriale Grande-Rivière/Hull (qui regroupe un CHCD, deux CHSLD, deux CLSC et des ressources communautaires).

Parallèlement, selon les besoins des organisations qui nous invitent à soumettre une offre de services, nous avons convenu de nous associer avec Carole Lalonde, Jean-Claude Boisvert et Ginette Berteau. Cette dernière est spécialisée dans la formation au travail de groupe et présente la nature de ses interventions aux pages 7 et 8 de ce numéro des **Nouvelles du Réseau conseil**.

L'avantage féminin : l'exercice du leadership par les femmes

Auteure et conférencière américaine sur les questions de changements économiques et sociaux, Sally Helgesen a publié en 1990 **The female advantage, women's way of leadership**. Marie-France d'Amours a choisi de vous présenter un résumé du contenu de cet ouvrage original et pleinement d'actualité.

Son propos vise à mettre en relief les caractéristiques communes de femmes gestionnaires et à démontrer la convergence entre ces caractéristiques et les tendances actuelles des organisations d'aujourd'hui en matière de valeurs et de philosophie de gestion. Sally Helgesen a observé directement quatre femmes ayant réussi dans leur secteur d'activités respectif (comme Mintzberg l'a fait pour développer sa conception du travail des gestionnaires) et en a dégagé neuf caractéristiques communes:

1) Elles travaillent à un rythme régulier, mais aménagent de courtes pauses dans leur journée. De 40 à 60% de leur temps est occupé par des réunions formelles. Les tâches non prévues sont exécutées rapidement: retour d'appels, suivi auprès des clients, petites rencontres informelles avec leur personnel, etc. Le rythme est constant et rapide, mais non frénétique et stressant.

2) Elles ne considèrent pas les tâches ou les rencontres imprévues comme des interruptions. Un effort délibéré est fait afin d'être accessible, en particulier pour leur personnel immédiat.

3) Elles s'occupent de leur personnel (caring), sont impliquées et responsables. Prendre du temps avec les personnes n'est pas perçu comme une usurpation qui empiète sur les éléments planifiés de la journée, mais plutôt comme une façon de maintenir de bonnes relations dans l'organisation. Elles ne voient pas le travail des secrétaires comme un mur écran les protégeant du monde, mais plutôt comme un canal privilégié facilitant l'accès et la communication avec l'extérieur.

4) Elles prennent du temps pour des activités qui ne sont pas directement reliées à leur travail. Dans le cadre de leurs responsabilités, elles effectuent de longues heures de travail, toutefois elles ne veulent pas faire le sacrifice de leur vie familiale ou de leur enrichissement intellectuel. Aucune femme ne mentionne un isolement intellectuel. Leurs lectures ne se limitent pas à leur travail, mais elles estiment que celles-ci peuvent y contribuer d'une façon ou d'une autre.

5) Elles préfèrent des échanges spontanés et en direct, mais planifient leur temps pour effectuer leur correspondance. Elles ont une préférence pour échanger au téléphone ou dans le cadre de courtes rencontres. Aucune ne voit la correspondance comme une tâche ennuyeuse; c'est une façon d'entretenir les relations.

6) Elles entretiennent un réseau complexe de relations avec des personnes extérieures à l'organisation. De 20 à 40% de leur temps est consacré à des clients, des pairs, des collègues, etc.

7) Elles situent leur leadership dans une perspective écologique. Elles gardent constamment le long terme en perspective. Elles font le lien entre leurs décisions et leur impact sur le rôle de la famille, sur le système éducatif, l'environnement et même, la paix mondiale. Elles ressentent que leur action doit faire une différence non pas juste pour leur organisation mais pour la société en général.

8) Elles voient leur propre identité comme complexe et aux facettes multiples. Elles ne s'identifient pas entièrement à leur position; elles voient leur travail comme un élément de leur vie car les autres aspects prennent trop de temps pour permettre une identification totale à leur carrière. Cette situation leur procure plus de détachement et leur permet d'adopter d'autres rôles que celui associé à leur position: figure de proue, agente de liaison, négociatrice. Selon les personnes auxquelles elles s'adressent (clients, représentants d'autres organisations, employés) et la situation, elles adoptent consciemment différents rôles.

9) Elles planifient leur temps pour partager de l'information. Le partage de l'information est un processus délibéré et un but majeur de leur journée. Elles se voient comme un transmetteur: elles perçoivent les signaux de l'extérieur et les dirigent là où il le faut. Elles se situent au centre de l'organisation plutôt qu'à son sommet. Conséquemment, plutôt que de disséminer l'information à travers les différents niveaux de l'organisation, elles vont simplement la mettre à la portée des employés. Elles structurent leur organisation comme un réseau ou une toile d'araignée et non comme une hiérarchie; l'information circule donc dans plusieurs circuits et dans tous les sens plutôt que de bas en haut. (Helgesen vient justement de publier un livre à ce sujet: **The Web of Inclusion**, Currency, 1995).

À partir de ses observations, Sally Helgesen caractérise l'avantage des femmes gestionnaires par trois grandes tendances :

La vision et la voix. Le leadership des femmes est axé sur la voix plutôt que sur la vision. La vision est un processus unidirectionnel tandis qu'une voix suggère un processus émetteur/récepteur, un dialogue et une interaction. L'habileté à persuader revêt une importance majeure dans une structure où l'autorité ne provient pas du sommet. Dans la structure de la toile, où le talent est nourri et encouragé, et qu'une variété d'interconnexions existent (la force de la toile dépend de la totalité des forces de ses composantes, de ses liens), l'influence et la persuasion remplacent les ordres et les commandes provenant du sommet.

L'efficacité et les aspects humains. La situation économique et la demande d'une approche par équipe de travail requièrent des employés qui pensent, participent, s'expriment, prennent des initiatives et développent de nouvelles idées. Les femmes s'y emploient en mettant en place un climat stimulant l'apport et l'intelligence des gens, en utilisant une écoute analytique, c'est-à-dire en discernant les motivations et en ajustant leur style et finalement, en ayant une approche de négociation dans une perspective de continuité des relations.

La fin de l'ère du guerrier. L'image du héros traditionnel qui part en guerre pour vaincre et dominer l'ennemi est révolue. L'interdépendance, l'avancement des technologies, la nécessité d'intégrer des considérations écologiques ne justifient plus les valeurs guerrières. L'image du magicien serait plus appropriée pour décrire le gestionnaire d'aujourd'hui. Il possède certains atouts du guerrier : discipline, persévérance, volonté mais il maîtrise la capacité d'attirer et de galvaniser les forces de l'environnement tout en le renforçant. Les femmes observées ont fait la démonstration qu'elles étaient des magiciennes.

Si ce texte suscite des commentaires, écrivez-nous! Nous serions heureux de les recevoir.

BIBLIOGRAPHIE:

HELGESEN, Sally (1990) *The female advantage, Women's way of leadership*. New York, Currency Doubleday, 272 p.

La supervision des gestionnaires dans les organismes sans but lucratif

Plusieurs personnes assumant la direction générale ou la coordination d'organismes sans but lucratif ou communautaire ont fait appel au service du **Réseau conseil** pour leur fournir notre soutien sous la forme d'une supervision. Marie-France d'Amours vous fait part de notre expérience à ce niveau.

D'où émerge ce besoin?

Les besoins de ces gestionnaires visent principalement à améliorer leur façon de faire, à prendre du recul et à réfléchir sur leur pratique et à briser un certain isolement ressenti dans l'exercice de leurs fonctions. Partagés entre leur conseil d'administration et leur équipe de travail, ces gestionnaires ont exprimé la difficulté d'échanger, avec les membres du conseil ou les travailleurs, l'objet de certaines de leurs préoccupations. Cette difficulté est reliée à plusieurs facteurs : l'absence d'expertise, le lien d'emploi, la difficulté d'obtenir un regard plus neutre sur certaines situations ou décisions. L'échange avec des gestionnaires provenant d'autres organismes apparaît comme un moyen intéressant; toutefois, les occasions manquent, on craint d'être jugé ou encore on ne souhaite pas «étaler ses problèmes sur la place publique». En fait, ces gestionnaires recherchent un service qui leur offre un support et l'opportunité d'un développement professionnel, un service «sur mesure» et confidentiel.

Quelles sont leurs principales préoccupations?

Les questions qui ont le plus souvent fait l'objet du travail auprès de ces gestionnaires sont les suivantes : Comment exercer mon leadership, en particulier dans le cadre d'une gestion de type participative? Et comment améliorer mes capacités d'influence? Comment puis-je créer un milieu permettant l'émergence d'une plus grande responsabilisation et d'une plus grande motivation de mon personnel et ce, dans un contexte où les ressources financières sont limitées et où le travail avec la clientèle est exigeant? Comment mettre en place un système de supervision et d'appréciation du rendement? Comment concilier mes fonctions de support et de contrôle? Comment gérer les conflits entre deux personnes ou entre deux groupes, par exemple entre les bénévoles et les employés? Toutes ces questions et bien d'autres, font partie de la gestion au quotidien de ces gestionnaires; leurs besoins sont de pouvoir échanger sur leur interprétation des situations, de pouvoir confronter les décisions qu'ils ont à prendre et finalement d'élargir leur point de vue.

De quelle façon se déroule les rencontres de supervision?

Les rencontres se font à raison d'une ou deux heures par mois. Toutefois, elles dépendent du besoin exprimé par le gestionnaire, du degré d'urgence et de l'importance des problèmes soulevés. Une première rencontre permet de faire l'inventaire des besoins et d'établir des priorités parmi ceux-ci. Les rencontres subséquentes peuvent prendre deux formes, soit le travail par thèmes pré-définis ou encore, selon un agenda ouvert, c'est-à-dire que les situations particulières vécues dans les semaines précédentes sont examinées. Dans les deux cas, nous effectuons un retour par la suite pour mesurer l'impact de la supervision. Il est fréquent que nous suggérions des lectures de textes choisis, des tests à faire ou encore que nous conseillions une réflexion à partir de grilles d'analyse couramment utilisées dans les cours de développement des habiletés de gestion.

Travailler en équipe interdisciplinaire

par Christian Ricard

Le travail en équipe interdisciplinaire est selon nous une réponse intéressante aux problématiques de plus en plus lourdes auxquelles nous devons faire face. Il peut s'avérer une expérience de support, d'entraide, de collaboration positive entre divers professionnels et non professionnels. Il peut aussi être décevant, frustrant et non motivant si les conditions de réussite n'ont pas été réunies.

Chacun des membres d'une équipe doit tendre, idéalement, vers un partage d'objectifs communs. Il est aussi avantageux de se donner des règles de base pour le fonctionnement en équipe et de posséder les connaissances de base sur les divers aspects du fonctionnement et de la dynamique d'un groupe.

Si chaque membre d'une équipe se sent partie prenante d'un projet commun, si les barrières de rôles, de statut, de corporatisme s'estompent quelque peu, chacun y trouvera un lieu de support, d'accueil et d'échange pour le soutenir face à des problématiques ou à des clientèles difficiles.

Les contraintes extérieures aux groupes sont élevées et peuvent mettre en péril la réussite d'une telle expérience : le corporatisme, certaines règles de convention collective, les règles et procédures de l'établissement, le style de gestion de l'équipe d'encadrement, etc.

Les différences interpersonnelles peuvent aussi nuire au bon fonctionnement d'un groupe, que l'on pense à des personnalités autoritaires ou non affirmatives, aux différences d'âge, de cultures, aux valeurs et croyances personnelles qui ne sont souvent pas énoncées face aux collègues de travail pour conserver son image professionnelle.

Travailler en équipe interdisciplinaire c'est d'abord se faire confiance comme individu connaître ses forces et ses faiblesses dans son domaine d'expertise et reconnaître chez les membres du groupe les mêmes qualités.

C'est aussi posséder des habiletés pour résoudre les conflits inévitables et avoir développé une capacité de s'affirmer de façon constructive. Chacun peut apprendre et développer ses capacités à travailler dans ce type d'équipe s'il a la volonté et les croyances nécessaires. L'erreur la plus fréquente de certains gestionnaires est de croire qu'on peut forcer un groupe à être performant rapidement sans que ses membres n'aient eu le temps de s'approprier et de passer par les diverses étapes de développement d'un groupe. Il est aussi plus facile de réussir si les équipes sont formées de gens qui ont, au départ, un intérêt pour ce type de collaboration.

Malheureusement, peu de programmes universitaires forment les professionnels au travail interdisciplinaire et souvent les employeurs présumant que les gens sont déjà formés pour ce type de travail. Une formation au travail en équipe interdisciplinaire peut être un bon déclencheur et peut favoriser la réussite d'un groupe qui pourra, par la suite, être une source de support indispensable pour ses membres.

C'est ce qui a conduit le **Réseau conseil** à développer une formation sur ce thème. Celle-ci est conçue en trois étapes : une demi-journée de sensibilisation avec les gestionnaires pour les rendre davantage conscients du changement auquel ils devront contribuer, trois jours de formation avec un groupe d'une vingtaine d'employés et un retour structuré, un mois plus tard, pour parler des problèmes identifiés lors de l'expérimentation.

GINETTE BERTEAU : la formation à l'intervention de groupe

Le **Réseau conseil** est heureux de s'associer à Ginette Berteau, travailleuse sociale expérimentée dans la formation de l'intervention de groupe et qui poursuit des recherches doctorales en andragogie sur le développement d'une «pensée-groupe» chez les intervenants. Sa firme, **Formation et Consultation professionnelle par le groupe**, vise à aider les intervenants et les établissements du réseau de la santé et des services sociaux à maîtriser les habiletés reliées à l'utilisation du petit groupe comme force de changement. Elle veut ainsi participer au développement de l'autonomie des clientèles et des groupes desservis par le même réseau d'établissements. Les services offerts sont les suivants :

• Un programme de formation continue

Un programme de 100 heures, réparties en trois sessions de 35 heures et pouvant être prises séparément, permet aux intervenants de maîtriser les différentes facettes de l'intervention de groupe. Les concepts d'aide mutuelle et de groupe comme entité sont les concepts-clés autour desquels se greffent les objectifs et activités de formation. L'intervention de groupe est vue dans une globalité où tous les aspects reliés au contexte d'intervention sont pris en compte (contexte socio-économique, mandat de l'organisme, caractéristiques de la clientèle, besoins communs, processus de groupe, développement de l'aide mutuelle, difficultés inhérentes à l'intervention et évaluation de l'action). Tout au long de la formation, l'intervenant est incité à réfléchir sur les choix faits en fonction des besoins des individus et des groupes auprès desquels il intervient et ce, dans le but de favoriser le développement de l'aide mutuelle et l'autonomie des groupes.

Les thèmes de chacune des sessions sont les suivants :

1. Initiation à l'intervention de groupe

- Familiarisation à la spécificité de l'intervention de groupe, aux types de pratiques de groupe, aux phénomènes présents dans les groupes restreints et au processus d'intervention;
- Instrumentation des participants face au développement de l'aide mutuelle et face à certaines difficultés rencontrées en cours d'intervention.

2. Pratique supervisée

- Développement des habiletés requises par cette méthode d'intervention au moyen de l'analyse de situations critiques rencontrées dans la pratique;
- Approfondissement de connaissances sur l'intervention de groupe.

3. Consolidation des acquis

- Travail sur l'utilisation consciente de soi en intervention de groupe;
- Identification des attitudes comme intervenants de groupe;
- Sensibilisation aux dimensions éthiques;
- Intégration du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

• Un service de consultation

Ce service s'adresse à des praticiens du réseau désirant affiner leurs habiletés en intervention de groupe, aux gestionnaires désirant réfléchir sur développement de programme en intervention de groupe ou à des équipes de travail désirant améliorer leur fonctionnement de groupe.

Rappelons que Ginette Berteau, qui possède une maîtrise en service social des groupes, avec spécialisation dans les domaines du groupe de développement personnel et social (Université Laval), peut être rejointe au **Réseau conseil**. Formatrice et consultante en intervention de groupe depuis 8 ans, elle a à son actif une centaine de groupes de formation. Par son travail de consultation et de supervision auprès de professionnels de différentes disciplines intervenant auprès de multiples clientèles, elle a développé une expertise en intervention de groupe dans diverses problématiques (groupe en périnatalité, violence, abus sexuel, relations parents-enfants). Cette variété d'expériences l'amène présentement à offrir ses services à l'échelle internationale. De plus, depuis 1985, elle enseigne en service social des groupes dans plusieurs universités du Québec et a acquis une expérience de chargée de formation pratique et de conseillère pédagogique dans le cadre de programme du baccalauréat en service social à l'Université de Montréal.

Que signifient ces termes à la mode?

Les journaux en sont pleins et leur signification n'est pas toujours évidente. Claude Larivière explique brièvement ces termes à la mode. Il s'agit là de pratiques de gestion qui mériteraient une analyse critique que l'espace dont nous disposons ne nous permet pas de faire ici. Nous y reviendrons ultérieurement.

- **«downsizing»** : terme américain utilisé depuis les années 80 pour désigner les efforts des organisations en vue de réduire le nombre de leurs niveaux de gestion. Ainsi, l'idéal serait de ne pas dépasser trois niveaux hiérarchiques car, au-delà de ce nombre, les communications organisationnelles deviennent difficiles et les gestionnaires perdent contact avec la clientèle et les praticiens. L'aplatissement des structures (ou de la pyramide) se traduit généralement par un nombre réduit de cadres, des responsabilités élargies pour chacun d'eux et l'obligation (au niveau inférieur de gestion) de déléguer des mandats à des praticiens expérimentés pour se consacrer à l'essentiel de leurs tâches de gestionnaires, soit la gestion des processus de services aux clientèles, des interfaces avec les autres organisations et l'apport du soutien organisationnel à leur personnel.
- **réingénierie** : traduction de «reengineering» qui signifie remettre en question les fondements de l'organisation des services et redessiner le système de gestion, les processus utilisés pour desservir la clientèle et les tâches, et mettre l'accent sur leurs résultantes. Cette approche, développée dans le secteur privé, tend à se répandre dans le secteur public pour y repenser les processus technocratiques complexes. Ainsi, la Commission des normes du travail et le Curateur public du Québec ont introduit le guichet unique qui assure le contact personnalisé avec le client et l'imputabilité du fonctionnaire responsable du cheminement du dossier.
- **virage ambulatoire** : ce terme sert de véhicule pour désigner un ensemble de changements technologiques dans l'organisation des soins qui font que les tests diagnostics peuvent être accélérés, que les chirurgies d'un jour occupent une place de plus en plus importante et qu'une gamme plus étendue de soins peuvent être administrés à domicile ou en cliniques externes; ce qui réduit le coût des services, la durée moyenne des séjours hospitaliers, le personnel requis et le nombre moyen de lits nécessaires pour assurer la gamme des services hospitaliers. Logiquement, ce «virage» devrait s'accompagner d'un transfert significatif de ressources humaines et financières vers les services et soins à domicile, maillon sous-développé de notre réseau socio-sanitaire. Voir à ce sujet l'excellent article de J. Stoecke (1995): «The Citadel Cannot Hold : Technologies Go Outside the Hospital, Patients and Doctors Too», *The Milbank Quarterly*, 73 (1), 3-17.
- **continuum de services** : les clientèles ont des besoins auxquels un ensemble d'établissements doivent répondre dans une optique préventive, de première ligne, d'urgence ou

de services spécialisés (selon leur mission), en plus des services complémentaires assumés dans le milieu par les ressources communautaires. Traditionnellement, chaque organisation avait une mission définie et généralement exclusive. De nombreuses zones grises et l'absence de mécanismes efficaces de collaboration (protocoles de référence) et de concertation (tables), font en sorte que des clients ne reçoivent pas les services nécessaires et assument les frais des tensions institutionnelles et des conflits entre professionnels. En recentrant tous les intervenants autour d'un continuum de services à la clientèle, basé sur un plan individualisé de services suivi par un gestionnaire de cas et un mécanisme renforcé de contrôle des plaintes des usagers, l'accessibilité et la qualité des services à la clientèle devraient s'améliorer.

- **reconfiguration du système** : il s'agit ici d'une forme de «réingénierie» du réseau d'établissements en vue d'assurer la continuité des services à la clientèle. Cette transformation touche à la fois l'organisation des services et les structures corporatives qui les soutiennent (possibilité de changement de vocation, de regroupement ou de fusions d'établissements). La tendance est à la diminution du nombre d'entités corporatives, comme le gouvernement l'a lui-même amorcé par la loi sur les services de santé et les services sociaux.

- **«case management»** : la gestion des cas est une forme d'intervention largement pratiquée aux États-Unis et en Angleterre par laquelle un intervenant professionnel organise, suit et ajuste au besoin («monitoring») un ensemble optimal de services intensifs ou à long terme (dépassant souvent les frontières de sa propre organisation et s'appuyant notamment sur le réseau de soutien de la personne) pour des clients présentant des besoins complexes ou des pertes importantes d'autonomie.

- **équipes semi-autonomes de travail** : considérée comme la base inévitable de toutes les organisations performantes, l'équipe semi-autonome de travail est un regroupement fonctionnel d'employés bien entraînés (généralement d'un minimum de 6 à un maximum de 18) qui est totalement responsable («self directed») d'accomplir une gamme bien définie de services ou de tâches. Chacun de ses membres partage une responsabilité égale dans la réalisation de sa mission, peut intervenir dans le choix des moyens et dans l'organisation du travail et doit contribuer à la résolution des problèmes rencontrés. Le bon fonctionnement de telles équipes requiert des employés hautement motivés, flexibles et désireux de collaborer avec des collègues de différentes disciplines. La marge de manoeuvre accrue dont disposent ses membres contribuerait à leur procurer une motivation intrinsèque plus grande et à leur donner la possibilité d'innover. Ces équipes sont dites «semi-autonomes» parce que les gestionnaires déterminent le cadre de leur action et évaluent les résultats avec l'équipe.

- **qualité totale** : concept abstrait développé par des ingénieurs américains (notamment Deming et Juran) et adopté par les Japonais dans l'après-guerre, ce qui leur a permis de se tailler une place de leaders dans certains marchés mondiaux. L'idée est d'atteindre un niveau de production comportant «zéro défaut, aucun déchet, du premier coup». La réalité est évidemment plus complexe, surtout dans le secteur des services. Le concept de qualité totale a progressivement fait place à celui, plus réaliste, de l'amélioration continue, au «benchmarking» (s'inspirer des meilleures pratiques) et à la notion d'accréditation des organisations, selon certaines normes développées par des associations professionnelles comme le milieu hospitalier, ou encore par des associations internationales dans le cas d'ISO-9000. Ces certificats ne garantissent pas que ces organisations sont exemptes de problèmes ou que leurs produits sont parfaits. Elles indiquent, par contre, qu'elles sont soucieuses de réduire l'insatisfaction de leur clientèle, d'améliorer leurs produits et services, et qu'advenant un problème ou une plainte, elles s'efforceront de trouver une solution.

- **amélioration continue** : malgré ce qu'elles coûtent et le caractère professionnel de leur personnel, les organisations sont loin d'être idéales. La gestion techno-bureaucratique ou néo-taylorienne, l'absence de soutien organisationnel, le repli corporatiste ou l'interprétation étroite

de la description des tâches, constituent des obstacles importants. Chaque organisation doit se préoccuper d'identifier avec son personnel les zones possibles d'amélioration (notamment par l'approche des cercles de qualité, les comités paritaires liés au PDRH, les conseils professionnels, les réunions d'équipe, etc.) et se donner un plan d'action réaliste.

Claude Larivière présente *The Lessons of experience*

Le *Center for Creative Leadership* de Greensboro (North Carolina) joue un rôle majeur aux États-Unis en matière de recherche et de formation des gestionnaires en exercice. Son personnel a interrogé près de 200 d'entre eux pour déterminer comment ils ont véritablement appris à gérer. Le résultat constitue la matière de ce livre de M. McCall, M. Lombardo et A. Morrison, publié en 1988 par Lexington Books.

Kotter (*The General Managers*, 1982) affirmait qu'il faut de 10 à 20 années pour acquérir des habiletés de direction, en s'appuyant sur son talent et la nature des expériences vécues. En interrogeant 191 cadres supérieurs sur ce qui a marqué le développement de leur carrière, les auteurs ont obtenu, par des entrevues, plusieurs centaines d'éléments qu'ils ont ensuite analysés et regroupés. Cela les a conduits à distinguer cinq zones d'apprentissages :

1 • Se définir et s'installer dans une fonction de cadre: maîtriser les habiletés techniques et professionnelles, bien connaître sa clientèle et les services offerts, apprendre à penser stratégiquement, être capable de porter sur ses épaules une pleine responsabilité, bâtir et utiliser des structures et des systèmes de contrôle, développer des méthodes innovatrices pour résoudre des problèmes.

2 • Maîtriser ses relations : gérer les situations politiques, obtenir des gens qu'ils trouvent des solutions, découvrir ce que sont véritablement les gestionnaires, apprendre à travailler avec des cadres supérieurs, maîtriser les stratégies de négociation, négocier avec des personnes sur lesquelles vous n'avez pas d'autorité, comprendre le point de vue des autres, gérer les conflits, diriger et motiver les employés placés sous votre responsabilité, confronter les subordonnés ayant des problèmes de performance, gérer (occasionnellement) d'anciens patrons et les relations avec les pairs.

3 • Valeurs de base et principes de gestion: apprendre que vous ne pouvez pas tout gérer tout seul, développer votre sensibilité au côté humain du management, acquérir les valeurs de base de la gestion.

4 • Votre personnalité comme dirigeant : être capable d'être ferme lorsque cela s'avère nécessaire, développer la confiance en soi, faire face aux situations hors de votre contrôle, persévérer dans l'adversité, faire face aux situations ambiguës, utiliser (et abuser) du pouvoir.

5 • La conscience de soi : trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle, découvrir ce que vous aimez vraiment dans le travail, identifier vos limites personnelles et les zones aveugles, prendre en charge votre carrière, savoir reconnaître et saisir les opportunités.

Certains apprentissages clés sont liés à des événements particuliers ou à des personnes. Ainsi, la compréhension et la capacité d'analyse de l'environnement organisationnel doivent beaucoup aux premières expériences de travail et, particulièrement, à la première tâche de gestionnaire où l'on doit exercer la supervision d'employés. Pour développer sa capacité de leadership et de persuasion, l'affectation à un projet ou encore à une équipe de travail («task force») comportant des responsabilités difficiles à accomplir dans un temps restreint et avec des personnes ayant d'autres types de formation, serait une étape marquante, tout comme le passage d'une responsabilité «line» à un poste de conseiller cadre. Les occasions d'apprentissage sont aussi

importantes lorsqu'il faut partir un projet ou un service, lorsqu'il faut en réorganiser un et lorsque nos responsabilités sont brusquement élargies de façon considérable.

Niant aux mentors un rôle déterminant, dans le contexte particulier des grandes entreprises américaines et dans un milieu essentiellement masculin, les auteurs soulignent l'importance des modèles (positifs ou négatifs) que constituent les patrons. De plus, certaines circonstances peuvent jouer un rôle significatif dans le développement de la capacité des gestionnaires à faire face à leurs responsabilités. Il peut s'agir de traumatismes personnels (accident, divorce, décès, maladie), d'événements qui dérangent leur carrière (fusion d'organisations, abolition de service, etc.), de changements d'emplois (obligeant une adaptation à la nouvelle culture organisationnelle), d'erreurs commises et, finalement, de problèmes de performance des subordonnés qui nécessitent des interventions parfois difficiles.

Les auteurs croient que nous apprenons surtout lorsque nous sommes forcés de le faire et, qu'en conséquence, plus notre tâche est ambiguë, complexe et difficile, plus nous sommes en position privilégiée pour apprendre, bien que chacun ne peut apprendre au même rythme.

La personnalité des gestionnaires

Claude Larivière continue la démarche entreprise au numéro précédent en introduisant les modèles proposés dans la littérature pour classer les personnalités des gestionnaires.

Nous pouvons regrouper les modèles proposés dans la littérature en administration selon un certain nombre d'orientations qui servent de fondements conceptuels et qui déterminent également leur utilisation. Nous présentons ici les principaux courants en tenant compte de l'ordre chronologique de leur apparition et surtout, de leur diffusion.

- **les approches centrées sur le style de leadership** visent l'identification par les cadres de leur style personnel de gestion, en vue de les aider à adopter celui jugé «idéal».

La «grille managériale», proposée par **Blake et Mouton**, comporte deux axes (préoccupation pour les relations sur l'axe vertical; préoccupation pour la production sur l'axe horizontal), qui définissent cinq styles. Ainsi, en 1.1, il y a l'improvisateur (celui qui a un minimum de préoccupation pour la tâche et les relations interpersonnelles) alors qu'à l'opposé, en 9.9, ces auteurs placent le leader idéal défini comme un bâtisseur d'équipe. Un questionnaire développé par ces auteurs permet à chacun de se situer; ce qui a aussi contribué à la large diffusion du modèle. Dans une recherche menée auprès du personnel de sept agences sociales américaines, Field (1984) utilise cet outil pour identifier la relation entre le style des gestionnaires et la satisfaction au travail du personnel. C'est aussi à partir de ce style que Redden a construit son modèle en y ajoutant une importante dimension, celle de l'efficacité de chacun des styles selon le contexte où ils sont utilisés.

La classification de **Likert**, s'appuyant notamment sur les travaux de McGregor (1960), propose quatre styles de gestion qu'il situe dans le contexte évolutif des organisations et de la société: le style autoritaire, le style paternaliste, la gestion consultative et le style participatif (ou système quatre). Likert se fera un avocat acharné de ce dernier choix.

Blake, R., Mouton, J. (1964), *The New Managerial Grid*, Houston: Gulf. Version française: (1987), *La troisième dimension du management*, Paris: Éditions d'Organisation.
Likert, R. (1967), *The human organization*, New York: McGraw-Hill. Version française: (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris: Gauthier-Villars.

• **les approches inspirées par les travaux de Jung et de Myers-Briggs** (orientation introverti/extraverti, mode de collecte d'informations, mode de traitement de l'information, perceptions) ont récemment servi de base au développement de modèles d'interprétation des comportements préférés des gestionnaires, comportements reflétant les traits dominants de leur personnalité. **Benfari/Knox** aux États-Unis et **Margerison/McCann** en Europe sont de bons exemples d'utilisation de cette approche qui permet, par exemple, aux gestionnaires de savoir s'ils sont davantage du type créateur-innovateur, supporteur-mainteneur, contrôleur-inspecteur ou évaluateur-développeur (pour n'en nommer que quatre).

Benfari, R., Knox, J. (1991), *Understanding Your Management Style*, New York: Lexington.
 Benfari, R., (1995), *Changing Your Management Style*, New York: Lexington.
 Margerison, C., McCann, D. (1992), *Team management*, Paris: InterÉditions.

• **les approches de type anthropo-culturel** varient beaucoup l'une de l'autre tout en ayant en commun de chercher à catégoriser les gestionnaires à partir d'une typologie qui fait image. Redden, Burke et, plus récemment, Pitcher peuvent être regroupés dans ce courant.

Redden a formulé ses huit modèles de gestionnaires en liant leur orientation vers la tâche («vouloir que les choses marchent») à leur préoccupation pour les relations interpersonnelles («s'intéresser d'abord aux gens») et l'efficacité («obtenir une productivité élevée»). La typologie de Redden regroupe les gestionnaires dans le cadre d'un continuum allant des styles les moins efficaces (accommodant, missionnaire, autocrate et déserteur,) vers les styles qu'il juge les plus efficaces (administrateur, promoteur, autocrate bienveillant et bureaucrate).

Burke propose de distinguer les styles de vie des organisations et de leurs cadres à partir des objectifs professionnels des gestionnaires, de leurs relations avec l'organisation qui les emploie, de leur style de gestion, de leur système de valeurs et de leur recherche de récompenses. Cet exercice a permis de distinguer 12 styles regroupés en 3 mentalités: les cadres de la mentalité du repli caractérisent ceux qui «refusent les valeurs du dynamisme organisationnel et de l'ambition professionnelle» (les bureaucrates, les méticuleux et les fidèles). Les cadres de la mentalité impérialiste ont «un esprit agressif de conquête, un appétit de pouvoir et de puissance, [sont] compétitifs, il s'agit de personnes sur-actives, individualistes et solitaires. Les mots performance et efficacité à la bouche, ils accordent beaucoup plus d'importance à leur travail qu'à leur vie familiale» (les conquistadors, les technocrates et les francs-tireurs). Enfin, les cadres de la mentalité progressiste sont orientés vers l'avenir, ouverts à l'innovation et au changement: «La mentalité progressiste favorise des valeurs de coopération, de coexistence, de dialogue, de communication, de participation et de mutualisme [...]. Le travail d'équipe, la recherche du plaisir dans le travail, les valeurs affectives et humaines sont acceptées et même souhaitées» (1982: 167). Cette mentalité rassemblait six types: les chanceliers, les équilibristes, les chamans, les parieurs, les frontaliers et les visionnaires.

Pitcher est sans doute plus connue parce qu'elle a reçu récemment une importante couverture médiatique grâce au soutien de Mintzberg et de ses collègues des HEC. Elle propose d'identifier la dominante des gestionnaires (technocrate, artisan ou artiste) à partir d'une série de 59 mots parmi lesquels subordonnés et collègues peuvent choisir ceux qui illustrent leur façon d'être.

Burke, M. (1982), *Les styles de vie des cadres et des entreprises*, Paris: Inter Éditions.
 Pitcher, P. (1993), «L'artiste, l'artisan et le technocrate», *Gestion*, mai, 23-29.
 Pitcher, P. (1994), *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Montréal: Québec/Amérique et Presses HEC.
 Redden, W. (1971), *Effective management by objectives; the 3-D method of MBO*, New York: McGraw-Hill.