

Les nouvelles du Réseau conseil interdisciplinaire du Québec

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

Qu'est-ce que le Réseau conseil ?

Plusieurs personnes nous ont demandé, au cours des derniers mois, de situer nos champs d'intervention et d'expliquer la nature des ressources que nous pouvons mettre au service des organisations. Rappelons tout d'abord que le **Réseau conseil** fut créé en 1994 et qu'il s'agit d'une structure interdisciplinaire sans but lucratif mettant en commun l'énergie d'intervenants professionnels expérimentés en administration sociale et communautaire.

L'équipe du **Réseau conseil** se situe au confluent de deux sources fondamentales pour le développement des organisations:

- l'expérience professionnelle dans diverses formes d'organisations sociales, communautaires et publiques;
- et l'intégration des connaissances apportées par la recherche universitaire en gestion, en communication et en sciences humaines.

Nous visons à développer un champ d'expertise caractérisé par la qualité de nos interventions en raison de leur adaptation concrète aux besoins identifiés dans l'organisation où nous intervenons. Depuis lors, nous avons travaillé sur de nombreux types de mandats:

- restructuration de l'ensemble des services offerts à une clientèle;
- formation au travail interdisciplinaire;
- soutien à la formulation de plans de développement des ressources humaines;
- organisation et réorganisation de services ou d'équipes professionnelles;
- évaluation des besoins de soutien et de supervision du personnel professionnel;
- gestion intérimaire de services et d'organisations;
- intégration de personnes transférées dans le cadre du ;
- intervention favorisant l'association du personnel à la gestion;
- recrutement et supervision de gestionnaires;
- évaluation de programmes et de services;
- élaboration de stratégies de changement;
- analyse des besoins en intervention communautaire;
- consolidation d'équipes de gestion;
- révision de plans d'organisation.

TABLE DES MATIÈRES

Pages 1-2 : **Qu'est-ce que le Réseau conseil?**

Pages 3-5 : **M.-F. d'Amours - La gestion des conflits**

Pages 5-10 : **J. Moreau - Se donner des instruments d'évaluation**

Pages 10-11 : **C. Ricard - La prévention du burnout dans les organisations**

Pages 11-13 : **C. Larivière - Les organisations qui apprennent à travailler en concertation**

Pages 14-16 : **Modèle américain de compétence des gestionnaires sociaux**

Notre philosophie d'intervention

Nous visons à renforcer les organisations tout en orientant nos interventions vers des solutions concrètes s'appuyant sur notre croyance selon laquelle les personnes peuvent changer. Nous croyons à l'importance du feed-back et tenons à assurer à nos clients le soutien approprié. Nos interventions reflètent la triple préoccupation du mode de gestion de la contingence: assurer le fonctionnement harmonieux des organisations en tenant compte des besoins de leur personnel et de leur clientèle.

Nous n'avons pas de parti pris quant à la méthode ou aux instruments à employer et nous adaptons chacune de nos démarches à la réalité du milieu. Nous nous efforçons d'utiliser les connaissances apportées par les recherches récentes et tenons à maintenir la qualité professionnelle de nos pratiques. Cela signifie que la confidentialité nous importe beaucoup.

Nous avons choisi de constituer un Réseau parce que nous sommes conscients que la combinaison des habiletés, des connaissances et de l'expérience de plusieurs intervenants renforcent le potentiel individuel et collectif que nous mettons à votre disposition. Selon la nature du besoin, nous établissons des alliances stratégiques avec d'autres consultants expérimentés. L'équipe de base du **Réseau conseil** est constituée des personnes suivantes:

- **Marie-France D'Amours** possède une formation en sexologie, en coopération interculturelle et en gestion. Après avoir acquis une expertise en intervention jeunesse, elle a développé des outils pédagogiques au Burkina Faso, puis fut directrice générale de deux organismes sans but lucratif.
- **Jean Faucon** fut gestionnaire pendant près de 20 ans dans le réseau des services à la jeunesse, comme cadre intermédiaire et supérieur, puis comme directeur des services professionnels. Il poursuit des études en gestion et se consacre maintenant à la consultation et à la gestion intérimaire.
- **Claude Larivière** possède une expérience s'appuyant sur le travail communautaire, l'action professionnelle, la gestion, l'enseignement universitaire et la recherche. Il possède une formation en intervention communautaire, en service social, en animation, en administration publique et en sociologie des organisations. Depuis 1991, il enseigne l'administration sociale à l'École de service social de l'Université de Montréal.
- **Stéphane Livernoche**: possède un baccalauréat en relations industrielles et un baccalauréat en psychologie; ses intérêts portent sur la formation et le développement au sein des organisations.
- **Christian Ricard**, psychologue, a accumulé une expérience variée en travaillant à divers titres comme intervenant social, coordonnateur professionnel et gestionnaire d'équipe en CLSC, consultant et formateur. Son action et sa réflexion s'appuient également sur sa formation en psychologie et en administration sociale.

Nos interventions les plus récentes portent sur **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, la concertation entre partenaires et l'organisation du travail dans un contexte multidisciplinaire. 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. Bien entendu, nos ressources peuvent aussi répondre à des demandes spécifiques de formation, de supervision et d'intervention.

La gestion des conflits par Marie-France D'Amours

Dans le contexte actuel, la question de la gestion des conflits est devenu un élément indissociable des fonctions de gestion. Voilà quelques années, les habiletés et les connaissances requises pour la gestion des conflits étaient plus particulièrement concentrées dans certains domaines (comme les relations de travail et les ressources humaines). Aujourd'hui, les gestionnaires de tous les secteurs d'activités de l'organisation et de tous les niveaux sont amenés à développer leurs compétences dans ce secteur.

Un certain nombre de facteurs concourent à cette situation. Depuis une quinzaine d'années, le profil de la main-d'oeuvre a considérablement changé; de plus en plus de femmes la constitue, davantage de membres des communautés ethniques et culturelles la compose. Cette diversification génère l'entrée de nouvelles valeurs au sein des organisations et provoquent donc certains **chocs des valeurs**.

De nouveaux modes de gestion ont été introduits : de la bureaucratie, on s'oriente vers un modèle adhocratique et flexible. Ce changement apporte avec lui une valorisation du travail d'équipe et les équipes semi-autonomes (autogérées) et les cercles de qualité deviennent de plus en plus des modes de fonctionnement adoptés par les organisations. Cette situation crée une interdépendance très grande entre les membres de l'équipe. Elle déplace aussi le pouvoir de décision dans les équipes. Ainsi, le conflit se vit davantage à l'intérieur du groupe et moins à travers la hiérarchie.

La création d'équipes multidisciplinaires ou interdisciplinaires contribue à une meilleure intégration des champs d'expertise des professionnels; elle crée toutefois un certain nombre de difficultés que l'on pourrait qualifier de choc des pratiques.

Jusqu'à maintenant nous avons invoqué des éléments relatifs aux dimensions internes aux organisations; il faut aussi examiner ces dernières à l'intérieur de leur environnement. Les services de chaque organisation se situent dans un continuum ou dans un ensemble de services complémentaires dispensés par de nombreuses autres organisations. On est forcé de reconnaître qu'on ne peut plus tout faire, tout seul. Ainsi, la concertation et le partenariat sont devenus avec le temps une nécessité à laquelle peu d'organisations échappent. Toutefois, ces pratiques ne sont pas exemptes de problèmes pour les organisations et leurs représentants. Nous assistons plus souvent qu'autrement au **choc des cultures**.

La transformation actuelle du système de services de santé et de services sociaux est loin de laisser indifférents les personnes qui y oeuvrent, bien au contraire! Ces changements créent un climat d'incertitude et amènent une modification majeure de l'État actuel des structures et des services. Les craintes associées à ces changements génèrent des situations potentiellement conflictuelles à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. On se demande ce que nous réserve le lendemain. Ainsi, pour reprendre le titre d'une oeuvre célèbre d'Alvin Toffler, nous pourrions parler du **choc du futur**.

Un dernier élément s'ajoute à cette liste de faits et ajoute à la nécessité de gérer les conflits : il s'agit de la conception même des conflits. Faisons un bref survol de l'histoire. Au début du siècle le conflit est considéré comme un élément à éviter à tout prix. Ainsi, les organisations s'emploient à en réduire les possibilités. Puis, avec le modèle des relations humaines, on en vient à considérer le conflit comme inévitable mais ce dernier demeure mauvais et il faut travailler à le réduire. Au début des années soixante apparaît la perspective que le conflit est naturel et on

reconnaît alors la nécessité de gérer les conflits. Au même moment un fort pacifiste se développe aux États-Unis.

Le modèle systémique introduit, quant à lui, la perspective que le conflit est inévitable voir fonctionnel car il permet une évolution et un ajustement constants au sein de l'organisation et face à son environnement. Un proverbe chinois traduit bien l'évolution de la pensée quant au conflit : tu sens venir le vent, tu peux choisir de te construire un abri ou te bâtir un moulin à vent.

Ainsi, pour toutes les raisons mentionnées plus haut mais également parce que de saines relations entre les personnes ont un impact sur la qualité de vie au travail et sur la qualité des services, ce qui est loin d'être accessoire, il appert nécessaire de gérer les conflits qui surviennent et aussi d'habiliter les personnes à le faire.

Toutefois, la gestion des conflits ne se fait pas toujours très aisément parce que de nombreuses personnes éprouvent de la difficulté à gérer les conflits et invoquent la complexité de certaines situations qui les causent. À cet égard, une abondante littérature est venue supporter l'analyse diagnostique et les stratégies de gestion des conflits. On y traite des composantes du conflit, des comportements adoptés par les individus, des processus interactifs et de la communication, des étapes dans l'évolution du conflit, etc. On y aborde également les différentes stratégies : la médiation, la conciliation, l'arbitrage, etc.

Malgré cette large instrumentation, des difficultés demeurent quant au fait d'aller de l'avant dans la gestion de certains conflits et c'est pourquoi on opte davantage pour l'évitement. Ce comportement se compose selon Thomas (1976) de deux caractéristiques : le fait de ne pas s'affirmer et de ne pas vouloir coopérer. Bien que l'évitement soit approprié dans certaines circonstances, par exemple, si le problème a peu d'importance, s'il est nécessaire de laisser tomber la poussière pour un temps, il demeure que dans certains cas l'évitement produit plutôt une escalade du conflit et le transforme en une situation explosive.

Les raisons sous-jacentes à l'adoption d'un comportement d'évitement sont de plusieurs ordres. Elles peuvent se situer à un niveau personnel, situationnel ou organisationnel, selon l'observation que nous en avons fait jusqu'à maintenant.

Au niveau personnel, notre éducation et notre culture influencent notre façon de réagir aux conflits. Il n'y a pas si longtemps, le conflit était considéré comme mauvais, voir tabou et il y a fort à parier qu'il en est encore de même dans de nombreux milieux. Cette conception contribue à réduire les manifestations ouvertes du conflit, souvent en vue de préserver une image d'harmonie. De nombreuses craintes sont de plus vécues par les personnes face à une situation de conflit : crainte de l'effet boomerang (peur que la situation se retourne contre soi et de façon amplifiée), crainte que la situation dégénère (perte du contrôle), crainte de perdre certains avantages, sentiment d'impuissance, etc. À ce prix, les personnes préfèrent éviter de toucher au conflit en dépit de l'inconfort de la situation.

D'un point de vue situationnel maintenant, plusieurs éléments peuvent entrer en jeu. Si l'on perçoit que l'autre possède des sources de pouvoir (autorité, ressources, etc.) et qu'il peut en abuser, il est possible que l'on veuille éviter toute altercation. Dans un autre cas, il se peut qu'on ait amorcé certaines tentatives de résolution, mais que ces dernières se soient soldées par un échec : certaines attitudes de l'autre nuisant à la bonne communication (critiques, injures, condescendance, banalisation), non respect des ententes prises antérieurement, etc. Il semble également que placé face à un comportement compétitif de l'autre, l'évitement apparaisse fréquemment comme comportement défensif (1).

Enfin, il nous fut aussi tenir compte de l'organisation à l'intérieur de laquelle se déroule le conflit. Selon Bartunek et Kolb (2), les formes que prennent le conflit sont étroitement reliées à

la culture et aux structures à l'intérieur desquelles ils s'inscrivent. Par exemple, dans une organisation de type bureaucratique, on s'attend à ce que le conflit se règle via le gestionnaire ou des procédures officielles. L'utilisation de règles ou de procédures est considérée comme une forme d'évitement naturelle. On observe également dans beaucoup d'organisations, le recours à l'évitement et à l'accommodation afin de préserver une image d'harmonie et d'intégration dans un contexte où le conflit est vu comme antisocial. Les personnes qui démontrent leur capacité à éviter les conflits et qui manifestent de l'auto-contrôle sont celles dont on va se rapprocher spontanément et qui se mériteront le respect de leurs pairs. De plus, en l'absence de mécanismes formels ou informels permettant une rétroaction entre les individus, l'évitement devient la seule option possible (mise à part l'agir violent qui est évidemment l'objet d'une forte réprobation sociale).

À titre de gestionnaire, un certain nombre de questions doivent se poser lorsqu'un conflit survient et qu'on observe de l'évitement entre les belligérants. Est-ce que le conflit comporte des conséquences néfastes pour l'organisation, la clientèle, le reste de l'équipe et même pour le gestionnaire lui-même? Quels sont les composantes du conflit (enjeux, pressions, nature de la relation), la dynamique entre les personnes en cause, l'historique du conflit? Faut-il intervenir et comment (rencontrer séparément les personnes ou ensemble, trancher ou faciliter)? Le gestionnaire doit aussi se demander s'il a un parti pris et s'il est crédible auprès des acteurs en cause.

Dans une perspective plus personnelle, le gestionnaire doit également s'interroger sur le style de comportement qu'il adopte lui-même. La le dérange-t-elle? Les conflits constituent-ils des obstacles au bon déroulement des activités? Est-ce qu'il a tendance à les banaliser? À détourner l'attention du conflit? À le problème à quelqu'un d'autre ou à une autre instance? En bref, a-t-il lui-même tendance à vouloir éviter le conflit?

Du point de vue organisationnel, il est important de se questionner sur l'attitude dominante à l'égard du conflit, d'examiner les modes de gestion des conflits utilisés par les membres de l'organisation et d'évaluer les mécanismes de rétroaction existants permettant les ajustements nécessaires, au fur et à mesure que des situations problématiques se présentent.

(1) Rondeau, A. (1990). dans *L'individu dans l'organisation; les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François Chanlat. Québec : Les Presses de l'Université Laval. pp. 505-527

(2) Kolb, D.; Bartunek, J. M.. (1992). *Hidden Conflict in Organizations, uncovering behind-the-scenes disputes*. Newbury Park : SAGE publications.

Se donner des instruments d'évaluation

Jacques Moreau, professeur et chercheur à l'École de service social de l'Université de Montréal, contribue par ses interventions dans les organisations à former les équipes d'intervenants. Il nous présente ici sa réflexion sur les outils qui peuvent favoriser l'évaluation des clientèles dans le secteur de la jeunesse.

Depuis plusieurs années déjà, on assiste dans le domaine des services sociaux et de la protection de l'enfance en particulier, (le Child Welfare de vos cousins anglo-saxons) à une complexification des problématiques, une augmentation importante des prises en charge et, de plus, à une des cas auxquels sont confrontés les praticiens. Ceci fait en sorte que les évaluations de diverses situations de compromission se font dans des conditions très difficiles et compliquent l'analyse objective de la situation. Pour les praticiens d'expérience, ceci pose

moins de problème parce que, l'expérience aidant, ils en arrivent rapidement à une analyse juste et réaliste de la situation.

Par conséquent, la prise de décision concernant la stratégie d'intervention à mettre en place permettra la meilleure adéquation possible entre les problèmes de la famille et la solution proposée par le praticien social. Malheureusement, à l'heure actuelle, beaucoup de praticiens d'expérience ne sont plus en contact direct avec la clientèle, occupés à toutes sortes de fonctions administratives. De plus en plus, ce sont de jeunes praticiens qui sont en première ligne et qui doivent procéder à des évaluations complexes et difficiles. Leur manque d'expérience est une importante source d'anxiété et d'inquiétude professionnelle et plusieurs d'entre eux se sentent mal outillés pour entreprendre à des évaluations rigoureuses tout en étant justes et équitables pour les familles. De plus, ces évaluations sont souvent principalement basées sur l'appréciation clinique du praticien; son jugement est peu souvent appuyé par une mesure objective de certaines dimensions de la situation dont il doit faire rapport et pour laquelle une prise en charge et un suivi doivent être décidés. Dans ce contexte, plusieurs jeunes praticiens se sentent démunis et désespérés devant la complexité de l'évaluation de certaines situations.

Par ailleurs, la réforme du réseau de la santé et des services sociaux oblige maintenant les praticiens à une productivité plus aux yeux de l'État. Au stress de l'évaluation et de la prise de décision s'ajoute maintenant le stress de la quantité à rencontrer dans l'intervalle de temps requis fixé par les gestionnaires de l'État (Rapport Harvey II).

En ces temps de lutte au déficit et de coupures budgétaires, le nombre de praticiens sociaux n'est pas appelé à augmenter. Par conséquent, le nombre d'évaluations, de prises de décisions et de suivis ira en s'accroissant de même que le stress professionnel qui y est associé. Une stratégie efficace à la réduction du stress professionnel de praticiens sociaux est de pouvoir appuyer leur jugement clinique à l'aide d'instruments d'évaluation. Des mesures objectives de variables diverses dans une situation donnée contribuent à un éclairage spécifique de la situation (Rodgers, 1993). Ceci permet une de l'analyse de la situation par le praticien et lui procure, en retour, des informations complémentaires utiles à son analyse et son évaluation. Ceci se reflète ensuite sur le type de prise en charge et le choix de la meilleure stratégie d'intervention pour une famille donnée.

À l'heure actuelle, plusieurs instruments d'évaluation des familles, des adultes et des enfants développés dans les domaines de recherche de l'éducation, la psychologie et le service social peuvent être d'une grande utilité aux praticiens dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, à différentes étapes du processus en protection de la jeunesse par exemple (RTS; E/O; Prise en charge, Révision).

Ainsi, lors de l'évaluation d'un signalement, on peut utiliser l'inventaire des éléments prédicteurs de l'abus envers les enfants (Child Abuse Potential Inventory; Milner, 1986). Cet inventaire sert à discriminer les parents maltraitants de ceux qui ne le sont pas ou qui ont peu de chances de le devenir. Il présente 160 énoncés décrivant des réactions adéquates ou inadéquates aux comportements de l'enfant. La personne indique son accord ou son désaccord avec l'énoncé. Les études montrent un taux de classification correcte de parents abusifs de 94% et des coefficients de fidélité de 0,92 à 0,96 chez des populations normales, vulnérables, négligentes ou abusives (Milner et al., 1986).

Dans la même catégorie et mieux connu que le précédent, on retrouve l'inventaire concernant le bien-être des enfants en relation avec l'exercice des responsabilités parentales (ICBE) (Vézina & Bradet, 1992) la version québécoise validée de (Maguca & Moses, 1986). Cet inventaire comporte 43 échelles réparties selon cinq dimensions qui couvrent les différents aspects matériels, psychologiques, physiques et autres du bien-être de l'enfant en lien avec les

responsabilités parentales. Il est complété par le praticien social suite à une visite à domicile. Un score de dangerosité peut être calculé pour l'ensemble de l'inventaire ou pour chacune des dimensions théoriques de l'inventaire. Ainsi, plus le résultat est élevé, c'est-à-dire près de 100 sur une échelle de 0 à 100, plus l'enfant vit une situation de bien-être. Cet inventaire a l'avantage de permettre au praticien social d'identifier à la fois les points forts et les points faibles d'une famille donnée en ce qui concerne l'exercice des responsabilités parentales, ce qui a pour effet d'orienter la mise en place d'un plan d'intervention mieux approprié à la famille.

Ces instruments, bien que fort utiles, surtout à l'étape RTS, ne nous renseignent pas beaucoup sur certains aspects spécifiques concernant les individus qui composent la famille. Ils ne nous renseignent pas non plus sur la qualité du réseau social de la famille ou la qualité du développement du jeune enfant par exemple. Ce genre d'informations peut devenir très utiles aux praticiens pour l'élaboration d'une évaluation psychosociale plus complète. Ces informations sous formes de données tirées des instruments de mesure appropriés peuvent facilement et rapidement être colligées et analysées lors de l'étape évaluation/orientation par exemple. Plusieurs instruments existent déjà qui, faciles d'utilisation et d'interprétation, peuvent être d'une aide certaine au praticien. En voici quelques-uns.

Du côté des parents, on retrouve l'Index de stress parental (Abidin & Burke, 1982); validé au Québec par Lacharité, Éthier & Piché, 1992) qui permet d'identifier le niveau de stress global vécu par les parents ou selon quelles dimensions spécifiques ce stress est le plus intense dans la relation parent-enfant. Il existe aussi le Questionnaire d'évaluation du sentiment de compétence parentale (Parenting sense of competence scale, Gibaud-Wallston, 1977, validé au Québec, Trudelle, 1991). Cet outil évalue le sentiment de compétence du parent dans son rôle d'éducateur selon deux pôles : efficacité et satisfaction face au rôle parental. Ces deux instruments concernent les parents d'enfants de moins de cinq ans.

Dans le même ordre d'idées, on retrouve également l'Inventaire des connaissances du développement du nourrisson (MacPhee, 1981) et le Questionnaire d'évaluation des attitudes et des pratiques éducatives parentales (Rouzier, 1986). Le premier concerne les parents d'enfants de moins de deux ans et comprend 75 questions réparties en quatre échelles : normes et indices, principes, parentage, santé et sécurité. Le deuxième s'adresse aux parents d'enfants âgés entre 2 et 6 ans et évalue 1) la tendance d'un parent à recourir plus ou moins fréquemment à des comportements qui favorisent ou qui entravent le développement de l'enfant, 2) la tendance d'un parent à privilégier des opinions qui favorisent ou restreignent le développement de l'enfant.

On sait aussi que la dépression et le réseau de soutien social sont deux facteurs régulièrement présents dans les familles en contexte de protection. Deux instruments validés au Québec en permettent l'évaluation objective. Il s'agit de l'Inventaire de la dépression de Beck (Beck et al., 1961; Gauthier et al., 1982) et de l'Inventaire du réseau social de soutien (Barrera, 1980; Lepage, 1984). Le premier permet de saisir l'intensité des symptômes dépressifs chez des adultes et des adolescents (Baron & Laplante, 1984) alors que le second permet d'évaluer l'étendue perçue et réelle du réseau social d'une personne de même que la qualité du soutien reçu selon différents types d'aide.

Tous ces instruments, sauf l'ICBE, doivent être remplis, complétés par les parents eux-mêmes, c'est ce qu'on appelle des mesures auto-révélees. Il s'agit donc pour le praticien de s'assurer que les questions sont bien comprises et que l'instrument est complété adéquatement pour avoir accès à une foule d'informations qui, autrement, n'auraient pas eu le niveau de précision souhaité ou qui lui auraient échappé tout simplement. Une fois complété, il ne reste qu'à compiler les données et les interpréter. Ceci devient une tâche de plus en plus rapide et simple puisque maintenant ces instruments se retrouvent pour la plupart sur micro-ordinateurs PC ou Mac avec leurs logiciels interprétatifs.

Du côté des enfants, on retrouve également des instruments intéressants qui, lorsque complétés par les parents, nous renseignent sur les troubles de l'adaptation présents chez leur enfant. On retrouve ainsi le (Zeitlin, 1984) pour les enfants entre 6 et 24 mois ainsi que le Child Behavior Checklist versions 2-3 ans et 4-16 ans (Achenbach et al., 1987; Achenbach & Edelbrock, 1981). Des études ont montré la validité et la fidélité de ces mesures ainsi que leur capacité à distinguer les enfants présentant des problèmes cliniques des enfants ne présentant pas de problèmes cliniques. Ces deux outils permettent d'identifier la présence de problèmes de comportement chez l'enfant au niveau de la socialisation, de l'état émotif, du sommeil, du fonctionnement biologique, de l'agressivité et de conduites destructives.

La plupart de ces instruments peuvent faire l'objet d'une application simple et s'intégrer à la routine du praticien social sans trop de difficultés et ils peuvent devenir des alliés importants pour une évaluation psychosociale particulièrement exigeante.

En ce qui concerne l'évaluation des enfants de moins de six ans, il en va tout autrement. Cependant, il faut bien admettre que pour bien saisir toute l'ampleur d'une situation de négligence, par exemple, il faut pouvoir en estimer les effets sur l'enfant lui-même et pas uniquement selon les dimensions de santé physique mais aussi en fonction de la qualité de son développement. En contexte de protection, le niveau de développement des enfants de moins de six ans est insuffisamment évalué. C'est là une importante lacune. Plusieurs instruments existent pour évaluer le développement de l'enfant de moins de six ans, nous en retiendrons trois : le Denver Developmental Screening Test, les échelles d'évaluation de l'enfant de Bayley (Bayley, 1993) et les échelles de développement du langage de Reynell (1987). Les deux premières évaluent les différentes sphères du développement de l'enfant, social, cognitif, émotif, moteurs et langagier et permettent de situer l'enfant selon les normes en vigueur pour son groupe d'âge. Le principal désavantage du Denver c'est qu'il laisse passer trop de faux négatifs, autrement dit, il ne discrimine pas suffisamment bien des enfants avec de réels problèmes alors que le second discrimine très bien mais présente l'inconvénient d'être très long à faire passer à un enfant. En contexte de protection, on n'a pas toujours le temps qu'il faut pour faire ce qu'il faut comme il faut... Finalement, les échelles du langage de Reynell sont faciles d'utilisation et discriminent bien les enfants ayant des retards sur le plan de la compréhension et de la production du langage, mais comme les deux premiers il faut une formation adéquate et un bon entraînement afin de s'en servir de la manière appropriée. De plus en plus, on sait aujourd'hui qu'au moins la moitié des enfants de moins de 6 ans en contexte de protection pour négligence (art. 38b, c, d, e) présentent des retards plus ou moins importants dans différentes sphères de leur développement (Oxman-Martinez & Moreau, 1993; PRCAN, 1993). Il devient donc important de bien évaluer la qualité du développement des jeunes enfants de même que les conditions psychologiques, sociales et environnementales des parents et des autres enfants de la famille.

Il n'est pas besoin que tous les praticiens en protection deviennent des experts en évaluation. Il suffit qu'un ou deux praticiens par équipe (RTS, E/O prise en charge ou révision) se donne cette expertise pour que s'amorce une nouvelle étape dans le développement de nouvelles pratiques sociales.

Mais attention, il ne s'agit pas de tomber dans le piège de la technocratisation du service social. Un instrument d'évaluation, quel qu'il soit, ne peut en aucun cas usurper l'intelligence de son utilisateur. Aucun outil ne remplace le jugement clinique, il ne peut que servir à l'éclairer.

ABIDIN, R.R. (1983). *Parenting Stress Index*. Charlottesville, VA : Pediatric Psychology Press.
 ACHENBACH, T.M., & EDELBROCKS, C.S. (1981). Behavioral problems and competencies reported by parents of normal and disturbed children aged four through sixteen. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 46, (Serial No. 188).

- ACHENBACH, T.M., & EDELBROCKS, C.S. (1983). *Manual for the Child Behavior Checklist and Revised Child Behavior Profile*. Burlington : University of Vermont, Department of Psychiatry.
- BARON, P., & LAPLANTE, L.S. (1984). L'inventaire de dépression de Beck : son utilisation auprès d'un échantillon d'adolescents francophones. *Revue de modification du comportement*, 14, 161-167.
- BARRERA, M. (1980). A method for the assessment of social support networks in community survey research. *Connections*, 3, 8-13.
- BARRERA, M. Jr (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American journal of community psychology*, 14, 413-445.
- BAYLEY, N. (1993). *Bayley scales of infant development* (2e ed.). Psychological Corporation.
- BAYLEY, N. (1969). *Bayley Scales of Infant Development*. San Antonio, TX : Psychological Corporation.
- BECK, A.T., WARD, C.H., MENDELSON, M., MOCH, J., & ERBAUGH, J. (1961). An inventory for measuring depression. *Archives of general psychiatry*, 4, 53-63.
- FRANKENBURG, W.K., CAMP, B.W., VAN NATTA, P.A., DEMERSSEMAN, J.A., & VOORHEES, S.F. (1971). Reliability and stability of the Denver Developmental Screening Test. *Child Development*, 42, 1315-1325.
- FRANKENBERG, W., DODDS, J., ARCHERS, P., BRESNICK, B., MASCHKA, P., EDELMAN, N., & SHAPIRO, H. (1991). Denver-II. Denver, CO: Denver Developmental Materials.
- FRANKENBERG, W., DODDS, J., FANDAL, A., KANUK, E., & COHRS, M. (1975). Denver Developmental Screening Test, Reference manual (rev. ed.). Denver: LADOCA Project and Publishing Foundation.
- FRANKENBURG, W.K., FANDAL, A., SCIARILLO, W., & BURGESS, D. (1981). The newly abbreviated and revised Denver Developmental Screening Test. *The Journal of Pediatrics*, 99 (3), 995-999.
- GAUTHIER, J., MORIN, C., THERIAULT, F., & LAWSON, J.S. (1982). Adaptation française d'une mesure d'auto-évaluation de l'intensité de la dépression. *Revue québécoise de psychologie*, 3, 13-27.
- GIBAUD-WALLSTON, J. (1977). *Self-esteem and situational stress : Factors related to sense of competence in new parents*, New-York, N.Y. : George Peabody College for teachers, University of Rhode Island, thèse de doctorat non publiée, Département de psychologie clinique, III pages.
- LACHARITÉ, C., ÉTHIER, L., & PICHÉ, C. (1992). Le stress parental chez les mères d'enfants d'âge préscolaire : validation et normes québécoises pour l'inventaire de stress parental. *Santé mentale au Québec*, 17, 183-206.
- LEPAGE, L. (1984). *Adaptation et validation d'une mesure de réseau de support social applicable en soins infirmiers*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.
- MACPHEE, D. (1981). *Knowledge of infant development inventory : Human development and family studies*. Colorado State University.
- OXMAN-MARTINEZ, J., MOREAU, J. (1993). *La négligence faite aux enfants : une problématique inquiétante*. Rapport de recherche présenté au Conseil québécois de la recherche sociale. Longueuil : Les Centres jeunesse de la Montérégie.
- PANEL RESEARCH ON CHILD ABUSE AND NEGLECT (PRCAN) (1993). *Understanding Child abuse and Neglect*. Washington : National Academy Press.
- REYNELL, J.K. (1987). *Reynell Developmental Language Scales*. Windsor, England: NFER Publishing.
- RODGERS, A.Y. (1993). The assessment of variable related to the parenting behavior of mothers with young children. *Children and Youth Services Review*, 15, 385-402.
- ROUZIER, F. (1986). *L'élaboration d'un questionnaire d'évaluation des attitudes et des pratiques éducatives des parents d'enfants d'âge préscolaire (3-5 ans)*, Montréal, Qué.: mémoire de maîtrise non publié, Département des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal, 260 pages.
- TAYLOR, R.L. (1993). *Instruments for the screening, evaluation, and assessment of infants and toddlers*. In : Donna M. Bryant & Mimi A. Graham (Eds), *Implementing early intervention*. From research to effective practice. New York : The Guilford Press.
- TERRISSE, B., & TRUDELLE, D. (1988). *Questionnaire d'auto-évaluation de la compétence éducative parentale*, Q.A.E.C.E.P., traduction, adaptation et validation de *Parenting sense of competence scale* de Gibaud-Wallston, (New-York, N.-Y., Département de psychologie, George

- Peabody College for teachers, 1977), Montréal, Qué. : Groupe de recherche en adaptation scolaire et sociale, Département des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal.
- TRUELLE, D. (1991). *Sentiment de compétence, attitudes et pratiques éducatives chez des parents québécois d'enfants d'âge préscolaire en fonction de leurs caractéristiques socioéconomiques*. Thèse de doctorat non publiée. Université du Québec à Rimouski.
- VÉZINA, A., BRADET, R. (1992). Validation québécoise d'un inventaire mesurant le bien-être de l'enfant. *Science et comportement*, 22, 233-251.
- ZEITLIN, S., WILLIAMSON, G., & SZCZEPANSKI, M. (1988). *Early Coping Inventory* : Bensonville, IL: Scholastic Testing Service.

La prévention du burnout dans les organisations par Christian Ricard

Le burnout ou épuisement professionnel est un phénomène de plus en plus répandu dans nos organisations et tout nous porte à croire que le phénomène ne se résorbera pas dans les prochaines années. Les compressions annoncées et les réorganisations qui suivront ne feront qu'accentuer le problème.

Plusieurs gestionnaires croient malheureusement qu'ils ne peuvent pas faire grand chose pour réduire l'ampleur de ce phénomène dans leur organisation et se sentent conséquemment impuissants face à cette réalité.

Les aux changements actuels ont également le sentiment d'être laissés à eux-mêmes. Nous nous retrouvons dans une situation où l'incompréhension s'accroît entre gestionnaires et employés, de sorte que peu d'interventions sont tentées pour aider le personnel.

Le burnout est le résultat d'un ensemble de facteurs qui interagissent les uns sur les autres. Nous avons commencé à entendre parler de ce phénomène au tournant des années 80. La génération des travailleurs de cette période s'attendait à ce que leur travail leur permette de s'accomplir et de se réaliser. Parallèlement, la durée moyenne de la semaine de travail devait être réduite, laissant à chacun plus d'heures de loisirs.

Malheureusement, la crise économique de 1982 a vite ramené les gens à la réalité. Une partie de plus en plus grande de la population se retrouve en chômage et posséder un emploi devient progressivement une chance ou un privilège.

Les employés et les cadres se retrouvent souvent confrontés avec un environnement de travail où les exigences ne font que s'accroître (nombre d'heures plus élevé, clientèle plus lourde, compétition plus forte, rationalisation des coûts, etc.). Mais malgré tout, ils préfèrent cette situation plutôt que de se retrouver en chômage et travaillent plus forts que jamais.

Ces contraintes sociales s'ajoutent aux tensions entre les individus suite aux réductions du personnel, aux nouvelles tâches mal définies, au soutien organisationnel déficient (Bernier, Larivière, 1996). L'impact de ces facteurs varie d'un individu à l'autre, car chaque personne est différente et possède des capacités différenciées de s'adapter. Les attentes irréalistes face au travail et le fait de lui accorder une place trop importante dans notre vie par rapport aux autres aspects (vie personnelle, familiale, activités de loisirs, amis) jouent beaucoup. Plus un individu s'identifie et s'implique dans son travail, plus il est candidat au burnout.

C'est particulièrement le cas dans le domaine de la relation d'aide, des services de santé, des services sociaux et de l'enseignement en raison de l'interaction continue de ces intervenants avec d'autres personnes en situation de demande de soutien.

Pour réagir face à cette situation, plusieurs organisations se sont données un programme d'aide aux employés (PAE) qui est un outil nécessaire mais peu efficace si on en s'attaque pas également aux sources du malaise. C'est pourquoi nous croyons nécessaire de rétablir le dialogue entre le personnel et les gestionnaires par le moyen d'exercices structurés de sensibilisation et d'analyse des situations susceptibles d'être améliorés. Une telle démarche comporte aussi l'avantage de permettre à ceux qu'elle implique d'identifier les aspects qu'ils ont eux-mêmes le pouvoir de modifier. En étant proactives, les organisations démontrent à leur personnel l'importance qu'elles attachent à leur santé mentale au travail.

Bernier, Diane; Larivière, Claude (1996). *Soutien organisationnel aux pratiques d'intervention en contexte de changement*, École de service social, Université de Montréal. Rapport de recherche.

Les organisations qui apprennent à travailler en concertation par Claude Larivière

Les pays développés traversent actuellement une crise qui se traduit par une remise en question des acquis des trente années de développement (1950-1980) quasi continu qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Le mouvement de balancier traditionnel se transforme et se complexifie à la fois:

- de droite/gauche vers la recherche d'un centre
- de plus/moins vers un nouvel équilibre
- des tensions État/secteur privé vers une communautarisation accrue
- de l'opposition collectif/individuel vers une intégration des ressources

La démocratie, qui a constitué un facteur déterminant de développement social et communautaire et permis un changement progressif du rôle de l'État et des collectivités organisées, subit maintenant l'impact des conditions économiques et sociales:

- pression liée à l'endettement des gouvernements
- évolution démographique (vieillesse accrue de la population et baisse de la natalité)
- accroissement de certaines problématiques (toxicomanie, violence, criminalité organisée, maladies socialement transmissibles)
- sous-scolarisation et analphabétisme fonctionnel
- transformation rapide des structures de production (sous-traitance, délocalisation des lieux de production, mondialisation des marchés et des normes de qualité, globalisation des flux et des échanges économiques)
- précarisation de l'emploi

Parallèlement au renforcement des mécanismes supranationaux et à l'ouverture des frontières, se multiplient les efforts d'affirmation des identités nationales, les tentatives de régionalisation, les initiatives de développement local (Sérieyx, 1993, 1994). Alors que la marchandisation de l'espace planétaire s'accroît (Beck, 1994), nous assistons également à la recherche d'une spécialisation dans des créneaux propres à la valorisation du développement durable et des technologies sensibles au milieu, à la mise en valeur du potentiel jusque là négligé (biomasse, récupération). Un nouveau contrat mondial devient nécessaire (Groupe de Lisbonne, 1995).

Mais ces efforts de relance cachent mal la détérioration progressive du niveau de vie de la population qui touche davantage les jeunes et les femmes chef de familles monoparentales. De plus, les mises à la retraite accélérée, les plans de restructuration d'entreprises rachetées, le obligé pour demeurer rentable dans un contexte où la concurrentialité devient un impératif de survie, l'impartition des services, la sous-traitance à des firmes non syndiquées, le recours à des

contractuels et l'abolition de la sécurité d'emploi font désormais partie de la réalité quotidienne (Gagné, Lefèvre, 1995). D'autres firmes trouvent le moyen d'innover en démocratisant leur fonctionnement (Semler, 1993). À l'aube du nouveau millénaire, les citoyens se demandent avec raison comment s'annonce leur avenir (Popcorn, 1994).

Même si le Canada compte parmi les pays privilégiés, le revenu moyen des Canadiens, après avoir plafonné dans les années 80, n'a pas cessé de baisser depuis cinq ans, ce qui se reflète évidemment par une perte de leur pouvoir d'achat et un rétrécissement équivalent de l'assiette fiscale dans laquelle les gouvernements effectuent leur ponction. De plus, comme ailleurs, cette situation contribue à accroître la sensibilité des citoyens aux coûts des services, y compris les services socio-sanitaires, l'éducation et les assurances sociales (chômage, soutien aux plus démunis, dont les réfugiés) pendant que la classe moyenne s'atrophie.

La démocratie comporte aussi ses exigences. Lorsque les citoyens ne se sentent pas concernés par les enjeux qui ne les touchent pas directement, ils deviennent incapables de se parler et ne se croient guère aptes à influencer partis et politiciens, la démocratie s'affaiblit alors singulièrement. Le rôle même de l'État est remis sérieusement en question (Osborne, Gaebler, 1993; Rosell, 1995).

Le réseau associatif, notamment les regroupements d'organismes communautaires et d'usagers, demeure l'un des piliers constitutifs de la société civile (Alary et al., 1988). Toutefois, dans un contexte où les limites à la capacité de dépenser de l'État se traduisent de plus en plus en compressions de services, la tentation de faire appel à la communauté est grande, chez les élus comme chez les dirigeants des services institutionnels (Lemieux, Bergeron, Bégin, Bélanger, 1994).

Une telle interpellation est intéressante et dangereuse à la fois. Intéressante parce qu'elle constitue une reconnaissance formelle des capacités des milieux de vie de prendre en charge une partie de leurs besoins dans la mesure où ce rôle est adéquatement soutenu. Dangereuse parce que les leçons du passé nous ont appris que la désinstitutionnalisation de certaines clientèles (santé mentale, handicap physique, déficience intellectuelle) pouvait s'effectuer sans préparation et sans la mise en place de ressources alternatives (Mizrahi, Morrison, 1993). Les organismes communautaires ne peuvent et ne veulent pas remplacer les services publics. Ils doivent surtout jouer un rôle complémentaire et offrir une approche favorisant le maintien dans la communauté d'appartenance.

Le défi obligé: apprendre à travailler ensemble

Dans le passé les services professionnels supportés par l'État et les ressources communautaires issues du milieu avaient plutôt tendance à fonctionner l'un sans l'autre. Les défis actuels exigent qu'ils apprennent à collaborer en vue de favoriser le développement de services continus aux diverses clientèles socio-sanitaires. Cela, dans un contexte où les approches nord-américaines de gestion des pratiques socio-sanitaires changent profondément. Ainsi, en milieu hospitalier, il est question de virage ambulatoire. Le , l'accès informatisé et partagé aux banques de données sur les clientèles, la gestion des enveloppes budgétaires à partir des priorités régionales, l'utilisation accrue de l'évaluation de programme et de la gestion par projet se répandent et deviennent progressivement la norme. Indéniablement, la transformation qui secoue le secteur privé, à but lucratif (Galbraith, Lawler, 1993), entraîne également de profondes répercussions dans le fonctionnement du secteur public et, dans une moindre mesure, sur les organismes sans but lucratif.

Les expériences de concertation entre ces partenaires sur le terrain sont une occasion de mettre en valeur les difficultés possibles et les efforts nécessaires pour modifier les attitudes et structurer

des mécanismes offrant une réponse rapide et efficace aux besoins des citoyens en difficulté (David Brown, 1983).

Des expériences de ce genre sont essentielles si nous voulons améliorer l'organisation des services offerts à la population. Des gains individuels et collectifs ressortent clairement lorsque des leaders émergent et contribuent à réduire les divergences et facilitent la recherche de solutions (Weisbord, 1992). En bout de ligne, les clientèles y gagnent aussi.

Mais le plus important semble se situer au niveau des apprentissages pour ces organisations (Senge, 1990 et 1994; Cunningham, 1994). Elles apprennent ainsi à ajuster leurs valeurs et leurs habitudes de travail (Argyris, 1992), à développer une confiance et des intérêts communs avec leurs partenaires naturels et occasionnels (Hackman, 1991). Des protocoles de collaboration prennent ainsi forme. C'est de cette façon que le développement communautaire contribue à réaliser les conditions permettant le maintien de la démocratie (Rothman, Thomas, 1994). Apprendre à gérer ses différences et ses divergences est tout aussi important que de s'entendre pour mettre à l'agenda social les enjeux qui doivent mobiliser les énergies disponibles. Au-delà du leadership, les dirigeants responsables doivent développer leurs habiletés et compétences. Plus que jamais, savoir, savoir être et savoir faire deviennent des compléments indispensables et les universités doivent assumer leur mission en offrant des programmes de formation adaptés à ces nouveaux besoins.

Alary, J.; Beausoleil, J.; Guédon, M.-C.; Larivière, C.; Mayer, R. (1988), *Solidarités. Pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*, Montréal: Boréal. Version anglaise: *Community Care and Participatory Research*, Montréal: Nu-Age.

Argyris, C. (1992), *On Organizational Learning*, Cambridge (Mass.): Blackwell.

Beck, N. (1994), *La nouvelle économie*, Montréal: Éditions transcontinentales. Traduction de: (1992), *Shifting Gears: Thriving in the New Economy*, Toronto: HarperCollins.

Cunningham, I. (1994), *The Wisdom of Strategic Learning. The Self Managed Learning Solution*, London: McGraw-Hill.

David Brown, L. (1983), *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Reading (Mass.): Addison-Wesley.

Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Seuil.

Gagné, P., Lefèvre, M. (1995), *Le futur présent. L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*, Montréal: Publi-Relais.

Galbraith, J; Lawler, E., (et al) (1993), *Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Groupe de Lisbonne, (1995), *Limites à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial*, Montréal: Boréal. Belgique: Labor. France: La Découverte.

Hackman, R. (éd.), (1991), *Groups that work (and Those That Don't)*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lemieux, V.; Bergeron, P.; Bégin, C.; Bélanger, G., (1994), *Le système de santé au Québec. Organisations, acteurs et enjeux*, Ste-Foy: Presses de l'Université Laval.

Mizrachi, T.; Morrison, J. (1993), *Community Organization and Social Administration. Advances, Trends, and Emerging Principles*, New York: Haworth Press.

Osborne, D.; Gaebler (1993), *Reinventing Government. How the entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Plume.

- Pauchant, T. (éd.) (1995), *In Search of Meaning. Managing for the Health of Our Organizations, Our Communities, and the Natural World*, San Francisco: Addison-Wesley.
- Popcorn, F. (1994), *Le Rapport Popcorn. Comment vivrons-nous en l'an 2000?*, Montréal: Éditions de l'Homme. Traduction de: (1991), *The Popcorn Report*, New York: Doubleday.
- Rosell, S. (1995), *Refaire le monde. Gouverner dans un monde en transformation rapide*, Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Rothman, J.; Thomas, E.(Éd.) (1994), *Intervention Research. Design and Development for Human Service*, New York: Haworth Press.
- Semler, R. (1993), *À contre-courant. Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde*, Paris: Dunod. Traduction de: (1993) *Maverick*, New York: Warner.
- Senge, P. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris: First. Traduction de: (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- Senge, P. et al, (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Sérieyx, H. (1993), *Le big bang des organisations*, Paris: Calmann-Lévy.
- Sérieyx, H. (1994), *L'effet Gulliver*, Paris: Calmann-Lévy.
- Weisbord, M. (éd.) (1992), *Discovering Common Ground*, San Francisco: Berrett-Koehler.

Modèle américain de compétence des gestionnaires sociaux

Ce texte est une version traduite et adaptée par Claude Larivière de l'article , *Social Work Executive*, Fall 1992, 3-4.

Comment pouvez-vous reconnaître un administrateur social compétent? La réponse peut évidemment varier selon les critères de la personne qui la formule. En 1979, l'Office of Personnel Management du gouvernement américain, l'équivalent de l'Office des ressources humaines du Québec, avait développé une pour identifier les habiletés des meilleurs gestionnaires. Cet instrument a été par la suite utilisé par des agences gouvernementales pour la sélection et la formation des gestionnaires de programmes sociaux. En octobre 1992, l'OPM américain a révisé l'instrument et propose maintenant un énoncé comprenant 22 compétences que devraient maîtriser les gestionnaires et les superviseurs sociaux américains. Les modifications apportées tiennent compte des connaissances tirées de la littérature et d'une enquête sur le leadership efficace menée auprès de plus de 20,000 gestionnaires fédéraux américains. Les ajouts touchent des éléments comme , , , , , .

Les 22 compétences sont regroupées dans 4 dimensions, chacune correspondant à une étape que le gestionnaire doit maîtriser pour passer à un niveau supérieur de responsabilités: compétences de base que tous doivent posséder, compétences en matière de supervision générale du travail pour les gestionnaires de premier niveau, compétences en matière de gestion pour les cadres intermédiaires et compétences globales pour les cadres supérieurs.

Les compétences de base des gestionnaires

Celles-ci sont au nombre de neuf:

1. **Communication écrite:** capacité d'exprimer des faits et des idées de façon succincte et organisée.
2. **Communication orale:** capacité d'exprimer efficacement à des groupes d'employés, des faits et des idées. Faire des exposés clairs et convaincants; facilité à échanger ouvertement des idées et à écouter ce que les employés ont à dire.
3. **Solutionner les problèmes:** capacité d'identifier et d'analyser les problèmes; utilise des raisonnements appuyés pour formuler ses conclusions; trouve des solutions alternatives aux problèmes complexes; distingue les informations pertinentes et les utilise pour appuyer ses jugements.
4. **Habiletés interpersonnelles:** capacité à considérer et à répondre de façon appropriée aux attentes, aux sentiments et à tenir compte du potentiel de son équipe; ajuste son approche aux différences interpersonnelles.
5. **Flexibilité:** capacité d'ouverture au changement et d'intégration de nouvelles informations; adapte son comportement et ses méthodes de travail en fonction de cette information nouvelle, de l'évolution du contexte ou d'obstacles inattendus; s'adapte efficacement aux pressions et à l'ambiguïté.
6. **Prise de décision:** capacité de prendre des décisions bien informées et fondées; s'implique dans leur mise en oeuvre, même dans un contexte incertain, en vue d'accomplir les objectifs organisationnels et de tenir compte des changements de finalités.
7. **Leadership:** capacité d'inspirer, de motiver et de guider les autres dans l'atteinte des objectifs; agit comme , mentor et suscite des défis pour ses subordonnés; adapte son style de leadership aux situations; propose des standards élevés d'honnêteté, d'intégrité, de confiance, d'ouverture et de respect des personnes en les appliquant dans leur gestion quotidienne.
8. **Autonomie ():** capacité démontrée de s'appuyer sur ses propres idées et habiletés; motivé par lui-même et orienté vers les résultats, il reconnaît ses forces et ses faiblesses, recherche du feed-back des autres et des opportunités d'apprentissage et de développement.
9. **Compétence technique:** capacité de comprendre et d'appliquer de façon appropriée les procédures, les exigences et les politiques découlant des lois et des technologies utilisées.

Les compétences des gestionnaires de premier niveau ()

Celles-ci sont au nombre de cinq:

1. **Gérer la diversité:** capacité d'être sensible aux différences culturelles, sexuelles, raciales de façon à en tenir compte dans sa gestion quotidienne.
2. **Gérer le conflit:** capacité de gérer et de résoudre les conflits, les confrontations et les désaccords de façon positive et constructive en vue de minimiser tout impact personnel négatif.
3. **Influencer et négocier:** capacité de persuader les autres, de développer des réseaux et des coalitions, d'obtenir la collaboration des autres personnes de façon à avoir accès aux informations qui sont nécessaires; négocier en vue de trouver des solutions mutuellement acceptables et arriver à des consensus sur la base d'un échange où chacun donne et reçoit.
4. **Gérer des ressources humaines:** capacité de développer le potentiel du personnel en partageant son pouvoir et son autorité; développer des formes de leadership à la base, reconnaître les contributions particulières des employés, s'assurer d'une sélection judicieuse du personnel

et, par la suite, d'une utilisation optimale de ces ressources notamment en facilitant le développement de leur potentiel et en les traitant équitablement.

5. **Bâtir une équipe:** capacité de gérer les processus de groupes, d'encourager et de faciliter la coopération entre les membres d'une équipe, de stimuler l'identité du groupe et de susciter confiance et fierté; génère une implication et un esprit d'équipe; travaille avec le personnel à l'atteinte des objectifs.

Les compétences des cadres intermédiaires

Celles-ci sont au nombre de six:

1. **Avoir une approche créatrice:** capacité de développer de nouvelles perspectives et d'appliquer des solutions innovatrices pour améliorer l'état de l'organisation; conçoit et implante des programmes et des processus appropriés aux nouveaux besoins.

2. **Planifier et évaluer:** capacité de déterminer des objectifs et des stratégies en coordination avec les autres services de l'organisation pour l'atteinte de la mission; suit et évalue les progrès et les résultats des activités; anticipe les opportunités et les menaces potentielles.

3. **Gestion des ressources financières:** capacité de préparer, de justifier et d'administrer les ressources financières soutenant les services; effectue le suivi des dépenses de façon à s'assurer d'un contrôle efficace des coûts.

4. **Orientation vers la clientèle:** capacité d'anticiper et de répondre aux besoins de la clientèle; s'assure de la qualité finale des services et s'implique pour améliorer ceux-ci.

5. **Gestion de la technologie:** capacité d'intégrer la technologie dans le cadre du travail; développe des stratégies pour utiliser la technologie afin d'accroître l'efficacité des programmes; comprend l'impact des changements technologiques sur l'organisation.

6. **Gestion favorisant l'intégration organisationnelle:** capacité de gérer en vue de développer l'intégration des diverses composantes de l'organisation.

Les compétences des cadres supérieurs

Aux capacités déjà formulées, ces gestionnaires doivent en plus maîtriser les deux compétences suivantes:

1. **Vision:** capacité de jeter un regard à plus long terme et de provoquer les changements organisationnels nécessaires pour faire face aux besoins futurs; construit cette perspective avec le personnel, perçoit les opportunités permettant à l'organisation de réaliser cette vision.

2. **Conscience de l'environnement:** capacité d'identifier et de maintenir à jour la connaissance des enjeux pouvant affecter les programmes et les politiques de l'organisation; saisit le style de direction valorisé et la façon d'y contribuer.