

# Les nouvelles du **Réseau conseil** interdisciplinaire du Québec

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

## Les zones d'expertise du Réseau conseil

L'équipe du **Réseau conseil** a fait le point sur sa deuxième 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 sociale.

Deux grands axes réunissent nos forces et regroupent nos interventions: **la transformation des organisations et des réseaux de services** (les *continua* intégrés de services, les équipes multidisciplinaires dans un contexte de programmes clientèles), **les formes de soutien organisationnel et les pratiques de gestion** (gestion intérimaire, formes de soutien organisationnel, styles de gestion).

• **la transformation actuelle des organisations et des réseaux de services** mobilise énormément de ressources, soulève de nombreux défis et n'est pas sans questionner profondément les missions propres de chacun des types d'établissement et de leurs partenaires dans la communauté. La notion de continuum intégré et interactif de services s'impose de plus en plus comme une forme de relation interorganisationnelle souple mettant en lien les ressources complémentaires de partenaires qui conservent leur autonomie propre.

Toutefois, les interfaces demeurent souvent problématiques : nécessité de protocoles, différences dans les approches, problèmes de transmission de l'information protégée par une confidentialité d'établissement, résistance à la «gestion de cas», relations entre le réseau public et le secteur communautaire.

### TABLE DES MATIÈRES

<b>3-8 :</b>	<b>La gestion intérimaire</b>
<b>9 :</b>	<b>Le soutien organisationnel aux pratiques d'intervention en contexte de changement</b>
<b>10 :</b>	<b>Formation au travail interdisciplinaire en centre hospitalier</b>

Plusieurs de nos interventions portent sur la place des équipes multidisciplinaires dans un contexte de programmes clientèles (en centre hospitalier, en CLSC, en centre jeunesse), les continua intégrés de services (en réadaptation, en santé mentale, auprès des personnes âgées en perte d'autonomie) et sur le concept émergent d'intersectorialité (lien entre une problématique socio-sanitaire et les services offerts dans le champ du transport, du travail, de l'éducation, de la justice, des loisirs, etc.).

Les résultats préliminaires d'une recherche en cours auprès de l'ensemble des gestionnaires de la région des Laurentides (avec le soutien de la Régie régionale)

montrent que les transformations actuelles sont majeures et dépassent la simple réaction d'adaptation traditionnelle aux compressions budgétaires. C'est toute la culture organisationnelle du réseau qui est secouée. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans le prochain bulletin du **Réseau conseil**.

• **les formes de soutien organisationnel et les pratiques de gestion.** Les transformations dont nous venons de faire état se traduisent par des tensions importantes au niveau du vécu de l'ensemble des personnels, un net accroissement de l'anxiété, des besoins de soutien organisationnel et des risques d'épuisement professionnel. Cela se vérifie tant dans le secteur public que dans le réseau communautaire. Les résultats d'une recherche menée auprès des travailleurs sociaux les plus touchés par l'impact de la Réforme Côté témoignent du besoin pour les organisations de se soucier des conséquences des changements et d'offrir des formes de soutien organisationnel.

Dans le secteur communautaire, offrir une supervision aux gestionnaires trop souvent isolés est souvent le moyen le plus efficace pour leur permettre de prendre un recul salutaire par rapport à la pression vécue. La gestion intérimaire met en valeur les habiletés de gestion requises dans un contexte de changement et la formation susceptible d'aider à leur développement.

Avec la publication de ce numéro, *Les nouvelles du Réseau conseil* adoptent une formule modifiée qui devrait nous permettre d'en faire un lien régulier entre nos recherches, nos réflexions et les nombreuses organisations qui peuvent en bénéficier. Bonne lecture!

## La gestion intérimaire

Jean Faucon (en collaboration avec Claude Larivière)

La réalité des organisations socio-sanitaires subit actuellement des changements majeurs. Des postes qu'occupaient des collègues et amis sont coupés, le personnel résiste au changement ou sa motivation est affectée, l'insécurité est grandissante et le climat de travail devient tendu. Des cadres épuisés ou partis occuper d'autres fonctions doivent être remplacés pendant une période plus ou moins longue. Il arrive aussi que, suite à une fusion, de nouvelles organisations ne trouvent pas toujours le «bon cadre à la bonne place»: un remplacement temporaire est alors souvent requis. Dans les deux cas, un gestionnaire intérimaire assume la tâche.

Or, **qu'entend-on par gestion intérimaire?** Quel type de mandat peut-on confier dans ce cadre? Dans quelle situation est-il possible et préférable d'utiliser une ressource externe plutôt qu'un membre de l'organisation? Sur quoi devrait surtout porter l'attention du cadre qui entreprend cet intérim? Voilà autant de questions pour lesquelles nous avons cherché des réponses.

Pour ce faire, nous avons rencontré plusieurs cadres qui ont occupé ou occupent actuellement des postes intérimaires. Ceux-ci ont cordialement répondu aux questions formulées et nous tenons à les remercier. Il s'agit de M. Claude Boisjoli, directeur général de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Côte Nord, qui assume un intérim à la direction générale de la Régie de Laval; de Mme Danielle McCann qui a remplacé l'an dernier, pendant six mois, le directeur général de son CLSC, à Sainte-Thérèse; du Dr Jacques Demers qui occupe de façon transitoire la nouvelle direction générale du Centre hospitalier Angrignon, résultat de la fusion des hôpitaux Verdun et La Salle; de Mme Marie-Sylvie Lapointe qui a géré pendant un certain temps la mise sur pied de nouveaux programmes de services socio-sanitaires. Notre propre expérience et celle de M. Claude Larivière, du **Réseau conseil**, complètent cette collecte d'opinions et de réflexions sur le sujet.

Au moment d'entreprendre cet exercice, il nous est apparu important de nous donner une grille de références permettant de systématiser les contributions du gestionnaire intérimaire en comparaison avec ce qui est habituellement attendu d'un cadre en exercice. Plusieurs grilles de rôles et d'habiletés spécifiques pouvaient s'y prêter (Mintzberg, 1973/1984; Whetten et Cameron, 1993; Quinn, 1995) mais nous avons choisi d'utiliser la classification de Mintzberg parce qu'elle décrit bien les niveaux de contribution du gestionnaire intérimaire. Il faut aussi dire qu'une exploration de la littérature pertinente en gestion ne nous a pas

révélé l'existence d'articles ou de livres s'appliquant spécifiquement à la gestion intérimaire dans le domaine socio-sanitaire.

Rappelons que Mintzberg a identifié dix rôles chez le cadre qu'il regroupe en trois grandes catégories : les rôles *interpersonnels*, les rôles *liés à l'information* et les rôles d'ordre *décisionnel*. Nous les aborderons successivement.

### **Les rôles interpersonnels: symbole, leader et agent de liaison**

Le rôle de *symbole* apparaît, par exemple, lorsque le cadre préside une réunion du personnel ou fait les remerciements d'usage lors d'une activité. Ce rôle est lié au statut que son niveau hiérarchique lui confère dans l'organisation.

Lorsqu'il occupe un poste intérimaire, le gestionnaire se voit confier ce statut symbolique. Toutefois, la réalisation de ce rôle n'est pas qu'une parade. Selon l'importance de l'activité pour les membres du personnel, la présence du cadre peut être un signe important de reconnaissance de celle-ci. On ne peut reconnaître sans d'abord connaître, ce qui nécessite, en contexte d'intérim, la prise de contact rapide avec la culture organisationnelle et son accomplissement dans les pratiques (ce qui nous amène au rôle d'*observateur actif* développé plus loin). La personne intérimaire choisie à l'intérieur de l'organisation a, sur ce point, un net avantage sur celle de l'extérieur : elle connaît déjà les dossiers pour y avoir parfois même participé et elle a une bonne idée de leur valeur dans et pour l'organisation. Néanmoins, une personne de l'extérieur peut comparer ces dossiers avec ses réalisations antérieures du même type, ce qui donne souvent du poids aux solutions qu'elle préconise

Qu'en est-il alors du leadership? Il s'agit «d'effectuer l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation» comme le soutient Mintzberg pour décrire le rôle de *leader*, comparé ces dernières années à celui de chef d'orchestre, capable d'influencer et de motiver son personnel.

L'autorité tirée du statut ne garantit pas pour autant un leadership réel et efficace ; cela est encore plus vrai dans un contexte nouveau où le gestionnaire est un inconnu. Au sein d'une équipe, le rôle de leader se développe progressivement. Lorsque l'on «saute dans un train déjà en marche», surtout si on vient de l'extérieur de l'organisation, un élément devient essentiel à la reconnaissance d'une expertise et de la capacité d'exercer un leadership : l'expérience reconnue comme dirigeant. Au niveau d'une direction générale, le mandat confié est confirmé par le ministère de la Santé et des Services sociaux reconnaissant en cela cette expertise; il faut qu'il en soit ainsi pour rassurer les membres du conseil d'administration et la communauté qu'ils représentent.

Une fois ce leadership reconnu, il faut «livrer la marchandise»; réaliser cette intégration dont parle Mintzberg n'est pas aisé. Pour le cadre choisi à l'intérieur de l'organisation, l'appui majoritaire, non seulement des collègues mais aussi de tout le personnel, est essentiel. Cette légitimité acquise renforce le statut et rend possible l'exercice du leadership qui n'est pas toujours facile dans certaines situations. En effet, des employés peuvent refuser de collaborer parce que le nouveau patron n'est que de passage. On pourrait penser que le sentiment d'appartenance et de loyauté à l'organisation empêche l'émergence d'une telle attitude, mais il est parfois absent ou trop faible pour ce faire.

Pour le cadre venant de l'extérieur, outre la réputation préalable, il y a aussi la nécessité de livrer des réalisations concrètes assez rapidement. Mintzberg mentionne que si ce rôle de leader se réalise aussi à travers les autres rôles décrits, il se manifeste ici avec une personnalité capable de persuader ses subordonnés et ses collègues par sa vivacité mentale et l'évidence de son expertise. Il faut être attentif aux gens, avoir de l'intérêt pour ce que chacun fait et pense et démontrer de l'entregent. Le dirigeant extraverti (Margerison et McCann, 1992) recherche des relations interpersonnelles ouvertes et semble mieux disposé à réaliser un intérim que celui qui est habituellement réservé dans ses contacts.

Pour faciliter cette intégration, surtout pour le cadre provenant de l'extérieur de l'organisation, il est approprié, au moment opportun, de faire référence à la mission ou à la raison d'être de l'organisation et à ses principes directeurs qui pourront augmenter la légitimité des objectifs que l'on poursuit. Le discours rattaché à ces valeurs doit être le nôtre autant que celui du personnel.

Pour décrire le rôle *d'agent de liaison*, Mintzberg fait référence aux communications horizontales du cadre, particulièrement celles qu'il entretient avec l'environnement externe. Un cadre supérieur y voyait la principale difficulté de la gestion intérimaire: occuper un poste de directeur général dans une autre organisation implique les mêmes préoccupations, les mêmes activités formelles, mais la difficulté réside dans le fait que l'environnement politique immédiat est différent. Des liens sont à créer pour obtenir la bonne information ou pour établir la collaboration nécessaire au fonctionnement de son service ou de son organisation. Par exemple, qui sont les leaders locaux? C'est une question à laquelle il faut répondre rapidement. La présence aux principales tables régionales, même si l'intérim est assumé à temps partiel est une nécessité. Il faut alors bien choisir les instances où l'on joue ce rôle. Cette capacité d'adaptation passe par une facilité de communication et une bonne connaissance des enjeux communs.

Selon un autre cadre supérieur, les liens déjà établis avec les autorités régionales ou provinciales favorisent une adaptation rapide à l'intérim: il est en effet important de pouvoir s'appuyer sur les collaborations existantes. Pour cet aspect, le cadre choisi à l'intérieur de l'organisation semble avantagé par rapport à une personne de l'extérieur, du moins en termes de temps nécessaire à la connaissance des dossiers locaux. Aussi, pour un interlocuteur externe, le «discours intérimaire» peut avoir une valeur limitée surtout si le mandat est de courte durée (moins de six mois). En effet, il est impératif d'être clair avec les collaborateurs sur le degré de pouvoir que l'on détient; il en va ainsi de la crédibilité et de la place que ceux-ci accorderont dans les échanges. Pour le cadre intermédiaire, cette situation est moins importante car les liens politiques sont déjà établis par ceux qui engagent et qui assument cette responsabilité.

### **Rôles liés à l'information: observateur actif, diffuseur et porte-parole**

Mintzberg décrit ici le cadre comme le centre nerveux par qui passe l'ensemble de l'information interne et externe permettant de prendre de bonnes décisions. Ce rôle d'*observateur actif* lui permet de transmettre l'information à son personnel (*diffuseur*) et à faire les représentations externes requises (*porte-parole*).

Lorsque le cadre intérimaire arrive dans un nouveau milieu, il doit rapidement connaître les activités de ses partenaires externes. Pour comprendre réellement le fonctionnement de son environnement, il lui faut plus que lire des rapports; il doit établir des contacts informels avec les bonnes personnes, ce qui est un art lorsque le temps le presse. Être attentif à tout ce qui se passe est particulièrement important pour réussir un intérim: «De l'écoute et de l'intuition», insiste-t-on. Il s'agit d'être attentif à ce que le personnel nous signale et de vérifier ces observations afin d'en dégager les perceptions et les tendances.

C'est avoir l'intelligence des situations ou, pour reprendre le concept de l'américain Daniel Goleman, de l'intelligence émotionnelle, plus déterminante que le quotient intellectuel et les diplômes, soutient-il. Le «quotient émotionnel» serait fondé sur la connaissance de soi, le contrôle de ses émotions, l'auto-motivation, la reconnaissance des émotions des autres et l'établissement de relations avec ces personnes. Cette attention doit être portée autant vers l'intérieur que vers l'extérieur de l'organisation. Pour assumer le rôle de porte-parole, par exemple, il peut être nécessaire d'impliquer un ou des membres du personnel qui ont une connaissance de la question abordée. Une telle approche favorise aussi la motivation et la responsabilisation des membres de l'équipe.

## **Les rôles décisionnels: entrepreneur, régulateur, répartiteurs de ressources, négociateur**

Ces rôles centraux du cadre s'appuient et renforcent les précédents. La première question que se pose le cadre intérimaire est celle-ci: dois-je entreprendre des changements ou seulement maintenir le fonctionnement optimal de mon service ou de l'organisation? La réponse dépend d'abord du mandat qui lui est confié, de sa durée et même, pour certains, du moment de l'année où il est donné.

Dans le cas de mandats brefs (quelques semaines), la situation est claire, puisqu'il consiste à maintenir le fonctionnement du service géré. Par contre, pour un intérim de trois à six mois, le mandat est habituellement précis et il fait le plus souvent appel aux rôles de *régulateur* (gérer le quotidien, les urgences, les exceptions) et de *répartiteur* (distribution du travail, des horaires).

Il semble que c'est encore plus vrai si l'intérim débute en janvier par exemple. Considérant que l'année financière se termine le 31 mars et que les vacances annuelles se prennent très majoritairement en été, nos organisations publiques fonctionnent de septembre à la fin de mars. Le début de l'année financière ne se prête guère aux grands projets puisque l'organisation ne connaît pas sa marge de manoeuvre budgétaire et que, par la suite, les vacances estivales rendent difficile la mobilisation du personnel.

Pour la réalisation de ces rôles, le nombre d'années d'expérience de gestion a son importance; il compensera souvent pour le manque de connaissances spécifiques du secteur ou s'exerce l'intérim. Le cadre généraliste semble avantagé sur le spécialiste dans la mesure où il utilise bien les forces du milieu. Il convient d'évaluer rapidement et de reconnaître les compétences et le champ d'expertise des membres du personnel et de déléguer. La délégation à chacune des constituantes de l'organisation favorise non seulement la confiance en soi, mais aussi l'esprit d'équipe. Lorsqu'il assume un intérim tout en conservant son poste initial, le gestionnaire doit être à l'aise avec la délégation parce qu'elle devient une nécessité. Aussi, dans cette situation de double mandat, l'établissement ou l'unité que l'on délaisse ainsi, doit pouvoir bien fonctionner avec les autres cadres car il demeure difficile mentalement de gérer deux entités à la fois sur une longue période.

Dans le rôle de régulateur et de répartiteur, comme pour celui de *négociateur*, le cadre intérimaire devra parfois consulter afin de connaître la marge de manoeuvre dont il dispose pour prendre une décision. Le cadre individualiste a peu sa place dans un intérim. Il faut souvent s'assurer que les décisions à prendre s'inscrivent dans la tradition de la culture organisationnelle,

particulièrement s'il s'agit d'un court mandat. Pour un cadre intermédiaire, son client est la personne qu'il remplace et il devra s'en remettre à celle-ci, si possible, ou à la direction supérieure, surtout pour les décisions d'exception.

Dans le contexte instable actuel, les mandats sont souvent prolongés. Or, plus la durée augmente, plus le cadre est confronté à des décisions d'ordre stratégique à prendre. La prolongation même de son mandat apparaît être d'ordre stratégique. Dans la mesure où le contrat a une fin, la plupart des gestionnaires ne semblent pas s'en plaindre. Pour certains, il est préférable d'adopter le comportement d'un cadre permanent en visant des changements dans l'organisation. La gestion des conflits en est facilitée, car la vision offerte et le passage à l'action satisfont plus le personnel que l'absence de décisions. Les gestionnaires ont un plus grand sentiment d'avoir accompli leur devoir à la fin de l'intérim.

Pour ces longs mandats, le cadre en provenance de l'extérieur est mieux placé: il n'est pas lié par des décisions antérieures. Le fait de ne pas faire partie des conflits existants aide à obtenir la confiance nécessaire à la réalisation de projets. Ceci ne veut pas dire être «déconnecté»; il faut rapidement faire partie du «nous» .

La question finale est celle de la motivation qui pousse un cadre à entreprendre une gestion intérimaire. Pour certains, la gratification provient des nouvelles relations ou du développement de nouvelles habiletés ou bien des défis d'un tel travail. Pour un cadre intérimaire, le sentiment d'appartenance à l'organisation, plus qu'à un service, jouera aussi son rôle; pour un cadre supérieur ce sera l'appartenance à un réseau plus qu'à une organisation. Donner du sens à sa démarche, même pour un temps limité, permet d'en insuffler à ceux que l'on dirige.

### Bibliographie

Goleman, D. (1995), **Emotional Intelligence**, New York : Bantam; Mintzberg H. (1973 pour l'édition originale anglaise et 1984 pour l'édition française), **Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre**, Paris/Montréal : Les Éditions d'organisation/Agence d'ARC; Whetten D., Cameron, K. (1993), **Developing Management Skills**, New York : Harper Collins; Quinn, R. (1996). **Becoming a master manager. A competency framework** (1996, deuxième édition), écrit en collaboration avec Faerman, S.; Thompson, M. et McGraw, M., San Francisco : Jossey-Bass.

## **Le soutien organisationnel aux pratiques d'intervention en contexte de changement**

Les professeurs Diane Bernier et Claude Larivière, de l'École de service social de l'Université de Montréal, ont mené une recherche auprès d'un échantillon de 439 travailleurs sociaux provenant des centres hospitaliers, des centres jeunesse et des CLSC, sur les difficultés vécues suite à la Réforme Coté ainsi que leurs besoins de soutien organisationnel. Les résultats et le rapport sont maintenant disponibles.

La transformation des structures des services sociaux, surtout le regroupement des établissements desservant les jeunes et la réorganisation des services sociaux hospitaliers, a provoqué des changements objectifs qui affectent les travailleurs sociaux. Le contexte de travail et l'identité professionnelle sont les dimensions les plus touchées. Parmi les praticiens pour qui le changement est une source de stress, plus de la moitié des répondants perçoivent l'impact du changement sur le contexte de travail et la tâche elle-même comme étant les facteurs les plus stressants. Il existe de plus une corrélation positive entre le stress lié aux changements et la détresse psychologique, dont le niveau est beaucoup plus élevé dans l'échantillon de travailleurs sociaux que dans l'ensemble de la population du Québec.

La recherche explore également la disponibilité d'un ensemble de 12 mesures qui peuvent constituer des formes de soutien organisationnel aux praticiens, vérifie leur satisfaction lorsque ces mesures sont offertes et l'importance perçue (priorité) que de telles ressources soient offertes lorsqu'elles sont inexistantes.

Ce rapport de recherche intéressera autant les gestionnaires que les intervenants qui s'interrogent sur les conséquences possibles des changements récents et à venir. De plus, il est accompagné d'un résumé et de recommandations des chercheurs, ce qui facilitera leur diffusion lors d'échanges avec le personnel. Le coût de la publication est de 10\$ (chèque à l'ordre de l'École de service social de l'Université de Montréal). Il existe enfin une synthèse du rapport de recherche en langue anglaise. Pour vous les procurer, il suffit de communiquer avec le **Secrétariat de l'École de service social**, au (514) 343-6111, poste 3734.

## Formation au travail interdisciplinaire en centre hospitalier

L'équipe du **Réseau Conseil** a mis au point, à la demande d'un centre hospitalier régional désireux de préparer une centaine de ses employés et cadres, une session de formation sur mesure pour les établissements hospitaliers qui désirent aider leur personnel à fonctionner plus efficacement en équipes multidisciplinaires dans le cadre de l'implantation d'une **approche par programme**, telle qu'elle est préconisée par le Conseil canadien d'agrément des services de santé.

La formation aborde:

- **la transformation du mode de dispensation des services:** continuum intégré de services à la clientèle, passage d'une approche fonctionnelle vers une approche par programme, choix possibles pour les organisations;
- **l'intégration de l'expérience des participants** (à partir des questionnaires et de l'expertise déjà présente dans l'établissement);
- **les règles de fonctionnement des équipes optimales;**
- une demi-journée d'**exercices centrés sur le mode de règlement des difficultés éprouvées;**
- **les modèles de fonctionnement et les instruments de soutien;**
- des **exercices centrés sur le fonctionnement interdisciplinaire** (à partir d'extraits de formulaires à préparer pour le Conseil canadien d'agrément).

Elle est précédée d'une cueillette des besoins (par questionnaire), d'une sensibilisation des gestionnaires qui auront à soutenir la démarche et d'une journée post-formation de consultation à partir des problèmes réels rencontrés durant les deux mois suivant la formation par les différentes équipes. L'évaluation obtenue confirme que ce contenu rejoint des besoins importants et que la formule est bien appréciée des participants et des dirigeants de l'organisation.

La formule mise au point permet à une organisation d'avoir des résultats immédiats dans les équipes déjà fonctionnelles et de préparer la mise en place des nouvelles équipes en s'assurant que des conceptions communes seront véhiculées et que le changement visé sera d'autant plus facile à implanter. Plusieurs membres du **Réseau conseil** ont participé au développement et à l'expérimentation de cette approche, nous sommes en mesure de l'offrir rapidement dans plusieurs établissements à la fois. Il suffit de nous contacter au (514) 688-9464 pour discuter des modalités.