

# Les Nouvelles du Réseau conseil interdisciplinaire du Québec

Les Nouvelles du Réseau conseil • volume 5, numéro 1, avril 2002

3202, rue Fendall, Montréal H3T 1N4 • 514-737-5944

## Sommaire

Le changement au cœur de nos vies organisationnelles	1
Misère et grandeur de l'interdisciplinarité	5
Nouveaux services offerts par le Réseau conseil	7

## Le changement : au cœur de nos vies organisationnelles

Claude Larivière

Le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte culturel et social déterminé d'une organisation et affecte les personnes qui y travaillent.

Le changement organisationnel comporte aussi un ensemble de caractéristiques.

- β Il peut être inattendu ou planifié ; un changement inattendu peut nécessiter une réaction organisationnelle d'adaptation qui elle sera planifiée.
- β Il peut provenir de l'environnement externe, de la direction (orientation stratégique, décision opérationnelle) ou de la ligne de gestion, d'une volonté délibérée d'un ensemble d'acteurs significatifs (intervenants, conseil multidisciplinaire, syndicats, partenaires, comité des usagers) ou d'un incident critique révélateur d'une carence organisationnelle (affaire Beaumont, plainte d'un usager, jugement d'un tribunal, etc.).
- β Il affecte une partie minimale (micro changement) ou l'ensemble de l'organisation (macro changement) ; dans une organisation rigide, un micro changement peut parfois susciter une réaction tout à fait démesurée.
- β S'il est intentionnel, il demande à être planifié et géré, ce qui comporte habituellement sept éléments clés : diagnostic préalable, définition du projet et de sa finalité, structuration claire des responsabilités, échéancier réaliste, mécanisme souple de pilotage, agent crédible de changement, moyens appropriés de soutien.

### L'introduction de changements dans nos organisations

Delbecq<sup>1</sup> examine les variables à considérer au moment de diagnostiquer le degré de complexité de l'organisation professionnelle dans laquelle vous souhaitez implanter un changement : nombre de groupes impliqués, degré d'adhésion à des valeurs communes, impact du changement sur la structure organisationnelle, impact sur la distribution des ressources, difficultés techniques.

Il en tire deux conclusions :

- β Les professionnels et les gestionnaires des services sociaux ne sont généralement pas formés pour diagnostiquer la complexité d'un changement (« *program innovation* ») qu'ils veulent implanter. Ils sont beaucoup plus adroits pour expliquer a posteriori les difficultés éprouvées. Par contre, il leur arrive aussi de diagnostiquer ces difficultés avant même d'entreprendre le changement.

---

<sup>1</sup> Delbecq, André. 1978. « The social political process of introducing innovation in human services », dans *The Management of Human Services*, sous la direction de R. Sarri, Y. Hasenfeld, New York, Columbia University Press, 309-339.

β Les professionnels et les gestionnaires des services sociaux ne font pas de choix stratégiques destinés à simplifier leurs efforts pour implanter un changement. Cela s'explique par le fait qu'il y a un courant favorisant une forte participation du personnel dans ce secteur. Cela conduit fréquemment à mettre en place des comités dont la taille est exorbitante (12, 15 ou 30 personnes). Il souligne qu'il y a d'autres façons possibles d'associer de nombreuses personnes à une démarche.

Delbecq et Van de Ven (1971) ont développé un modèle qu'ils ne veulent pas prescriptif mais permet plutôt de tenir compte d'un ensemble de facteurs contingents qui influent sur la capacité de changer d'un milieu : temps disponible, budget disponible, existence d'une coalition favorable, histoire et leadership organisationnel, expérience en planification d'un changement.

Cela les conduit à proposer sept phases pour gérer l'implantation d'un changement d'envergure :

Phases	Tâches
1	Mandat initial (s'assurer d'une entente avec les acteurs influents de l'organisation)
2	Exploration du besoin ou du problème nécessitant un changement (évaluer les besoins de la clientèle, etc.)
3	Exploration des connaissances disponibles (rechercher des solutions au besoin)
4	Proposition du programme
5	Design du programme et de son évaluation
6	Implantation du programme : projets pilote, test, implantation, feedback
7	Généralisation (reproduction ailleurs des projets qui ont du succès)

### L'implantation d'un changement

Les changements organisationnels reposent généralement sur de bons projets. Comment expliquer que nombre d'entre eux échouent ? La raison principale réside dans leur mauvaise mise en œuvre. Voici un tableau qui met en valeur l'importance de respecter un ensemble d'étapes pour réussir l'implantation d'un changement. Nous l'avons préparé à partir d'un article de Willem Vrakking (« The implementation game », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 8, no 3, 31-46).

Phases principales (4)	Phases secondaires (7)
<b>1. Génération du projet</b>	1.1 <i>recherche</i> : c'est l'étape où on explore les besoins, les opportunités, les possibilités, etc.
	1.2 <i>développement</i> : définition du projet, identification des ressources impliquées, formation d'un groupe de travail, choix d'un modèle d'implantation, échéancier, etc.
<b>2. Initiation du changement</b>	2.1 <i>dissémination du projet</i> : annonce officielle (événement), diffusion de l'information, explications et réponse aux questions, mise en place du soutien au projet (formation, conseiller, etc.).
	2.2 <i>acceptation du projet</i> : réactions du personnel, adaptation au besoin des formes de soutien proposées, mise en place d'un comité de pilotage, etc.
<b>3. Implantation concrète du changement</b>	3.1 <i>mise en place du changement</i> : mise en place du soutien prévu et du comité de pilotage, adaptation des ressources au changement proposé, etc.
<b>4. Incorporation du changement aux pratiques usuelles de l'organisation</b>	4.1 <i>évaluation du changement</i> : retour sur le processus d'implantation, mesure du changement réalisé et vérification des impacts de celui-ci ;

Vracking a effectué une revue de l'ensemble des recommandations associées au succès dans l'implantation d'un changement et en a dégagé onze leçons. Nous les avons adaptées au contexte de nos organisations :

- 1 **Diffuser l'information pertinente** : c'est absolument essentiel d'informer l'ensemble du personnel au sujet du changement, pas seulement ceux qui sont directement affectés. Cela facilitera la compréhension du changement recherché par la direction et limitera les rumeurs.
- 2 **Formation** : ne pas oublier de commencer par former les gestionnaires qui doivent encadrer le personnel affecté par le changement. Ceux-ci sont souvent mal préparés au changement qu'ils doivent implanter chez leur personnel ; ils éprouvent alors de la difficulté à soutenir leurs employés et prennent leur distance à l'égard du changement en renvoyant les questions aux spécialistes (formateur, conseiller cadre, etc.), ce qui mine la crédibilité du processus d'implantation (qu'arrivera-t-il lorsque le formateur ne sera plus là ?).
- 3 **Processus d'apprentissage** : le changement est lui-même une occasion d'apprentissage sur soi, sur nos rapports au travail et avec nos collègues.
- 4 **Communications bi-directionnelles** : le processus de changement est amorcé par la direction (*top-down*), mais il ne peut être véritablement développé et intégré que par une approche *bottom-up*. L'interaction entre les deux est nécessaire pour réussir un changement.
- 5 **Approche par projet** : lorsque cela est possible, l'idéal est de préparer l'implantation du changement à travers un projet piloté par un petit groupe avec un pouvoir élargi et crédible auprès du milieu où le changement doit être implanté. Les membres de cette équipe sont choisis pour leur flexibilité, leur détermination et leur capacité de se mobiliser rapidement malgré le stress relié à la tâche. Il n'est pas nécessaire qu'ils soient représentatifs de toutes les instances et catégories de personnel impliquées. Assurez-vous que le projet ait un début et une fin qui assurent sa visibilité et les résultats obtenus. Entre les deux, utilisez une approche par étapes.
- 6 **Soutien par les leaders reconnus** : assurez-vous que tant la direction que les personnages possédant beaucoup de leadership dans votre organisation soutiennent le projet.
- 7 **Éviter le développement de « chapelles »** : un des dangers est le développement d'une pensée de groupe entre porteurs du changement ou au sein du comité de direction, qui éloigne ces personnes de ce que pense réellement le personnel.
- 8 **Donner du soutien** : le soutien occupe une place centrale dans toutes les expériences réussies. Donnez-en !
- 9 **L'implantation n'est pas séparée de la planification** : très souvent les membres qui joueront un rôle dans l'implantation sont invités à s'associer à la conception du changement qui est au fond la première phase de son implantation future. Cela accroît à la fois la connaissance précise de ce qu'il faudra modifier et l'adhésion au processus lui-même puisque ces gens vont ensuite réaliser leurs propres idées.
- 10 **Prévenir la résistance (si possible...)** : ne négligez pas la résistance des gestionnaires !
- 11 **Les gestionnaires de tous les niveaux doivent soutenir le changement** : un projet de changement doit pouvoir compter sur un appui suffisant de l'ensemble des niveaux de gestion.

### L'essence du changement

Classiquement, Kurt Lewin a défini le changement comme un processus par lequel une organisation passe d'un état premier (1) à un état second (2) avant de se stabiliser dans un troisième état (3). Il rappelait que le passage de 1 à 2 signifiait le dégel de 1. En effet, les organisations étaient alors perçues comme stables et figées, cristallisées comme la glace en quelque sorte. Dans ce contexte, les rapports entre les acteurs impliqués sont très déterminés et il est facile pour B de savoir ce que A attend de lui et ce que C ou D vont faire dans le cadre de leur travail. La mission de l'organisation est bien définie et son personnel travaille à l'intérieur de ses frontières organisationnelles. L'organigramme sert de guide. La routine est la règle et presque tout est prévu. L'environnement extérieur est stable.

Lorsque l'on passe d'un état 1 à un état 2, c'est l'instabilité qui s'installe et, avec elle, le potentiel d'insécurité augmente d'autant plus que l'on ne connaissait que l'état 1 depuis longtemps et que rien ne

nous prépare à l'état 2. Tout le monde aura hâte de retrouver un état 3, caractérisé par une intégration de certains éléments du changement vécu en 2 dans un modèle où une partie importante des paramètres de 1 seront présents. Cela est rassurant !

Ce modèle simplifie la réalité mais illustre très bien certaines des situations qui sont présentes lors d'un changement. Celui-ci peut être mineur (micro changement) ou majeur (macro changement), provoqué par des besoins internes d'ajustement ou des contraintes d'un environnement externe évolutif.

Dans des organisations relativement rigidifiées, comme notre réseau d'établissements sociosanitaires, les pratiques structurelles (modes d'organisation et de structuration du travail) et professionnelles (rôles de chacun des types d'intervenants) tendent à limiter les changements le plus possible.

La mode, largement empruntée à la culture du secteur privé, selon laquelle de nouveaux dirigeants doivent marquer l'organisation dont ils prennent les rênes à l'occasion d'une planification stratégique est l'exception qui confirme la règle. Le plus souvent, quelques années plus tard, il ne reste pas grand-chose de ces exercices coûteux qui tendent à se pratiquer de moins en moins faute de temps et de moyens financiers.

Les gestionnaires sont davantage des adeptes des micro changements parce que cela permet de modéliser leur environnement et d'en négocier la forme et le processus tant avec leur supérieur qu'avec leurs subordonnés. Cela réduit les conséquences dont ils feront toujours les frais, avec leur personnel. De plus, ce sont les seuls changements qu'ils s'estiment capables de mener puisqu'il y a bien longtemps que le réseau fonctionne au ralenti (pas de grands développements, rien que de petites compressions à intégrer année après année). D'ailleurs la notion de changement, en contexte de décroissance, a pris peu à peu la forme de mauvaises nouvelles : changement signifie coupures, fardeau de tâches accru, moins de personnel, nouvelles clientèles, introduction de nouveaux équipements sans formation adéquate, etc.

Lorsque les gestionnaires font du changement, celui-ci est généralement *incrémental* c'est-à-dire qu'il modifie l'organisation à la marge, qu'il ne touche jamais à l'essentiel, au fondamental. C'est comme si on ajoutait une marche à l'escalier. En ne touchant que 1 % de l'ensemble on préserve l'image que l'organisation poursuit son fonctionnement normal, au rythme habituel, avec son personnel régulier. D'ailleurs, chacun sait qu'il est plus facile d'opérer des changements touchant ceux qui fournissent les ressources de réserve, la liste de rappel, le personnel ne détenant pas de poste.

Et surtout, la direction qui commande les changements à faire s'attend à ce que ces gestionnaires ne fassent pas de vagues dérangeantes. On ne veut pas de problèmes avec les syndicats. Le mot d'ordre est en quelque sorte de *changer sans changer réellement*.

### **Les réactions au changement organisationnel**

Le changement génère des réactions d'adaptation ou de résistance. Plus le changement demandé est grand, plus il est difficile à implanter. Il doit alors s'appuyer sur des agents de changement crédibles ou offrir des gains potentiels suffisamment grands pour permettre la mobilisation qu'il requiert.

Les individus réagissent en fonction de leurs valeurs, adoptent des attitudes conséquentes qui se caractérisent par des comportements. Ces trois niveaux doivent être bien intégrés chez une personne et toute dissonance interne conduit à une modification des attitudes et des comportements qui ne concordent pas avec les valeurs de la personne.

Comme les valeurs sont personnelles et fondamentales, il est intéressant de tenter de lier le changement proposé à l'atteinte partielle de quelques valeurs présentes chez le personnel pour provoquer leur adhésion au changement proposé.

L'important est d'influencer les attitudes (*adhésion* versus *rejet*) et cela se réalise par les réactions des agents porteurs du changement aux comportements du personnel. Ainsi, manifester de l'ouverture à une proposition qui vise à améliorer le processus, prendre un engagement (et le tenir) en réponse à une question, accepter d'expliquer pourquoi et comment on va réaliser un changement, donner le soutien nécessaire sont autant de façons pour une organisation de réduire l'anxiété provoquée par le changement à venir, de s'assurer que le personnel comprend la raison d'être de celui-ci et en facilitera l'implantation. L'inverse est encore plus vrai...

Dimensions	Exemples
<p><b>Valeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveau le plus fondamental</li> <li>• ce qui nous motive</li> <li>• personnel</li> </ul> <p><b>Attitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveau intermédiaire</li> <li>• traduit globalement notre réaction</li> <li>• influençable</li> </ul> <p><b>Comportements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveau extérieur</li> <li>• facilement observable</li> <li>• mode d'interaction naturel des personnes au changement</li> <li>• permettent des ajustements qui influencent les attitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recherche d'équité, de justice</li> <li>• croire dans une approche</li> <li>• être centré sur les clients</li> <li>• préoccupation pour la qualité des services</li> <li>• ouverture</li> <li>• résistance</li> <li>• indifférence</li> <li>• mobilisation (pour ou contre...)</li> <li>• être présent ou absent d'une réunion</li> <li>• questionner le fondement de la décision</li> <li>• demander de l'information</li> <li>• se dire surchargé</li> <li>• proposer une modification pour améliorer</li> <li>• demander une formation adaptée</li> </ul>

La réaction au changement est tout à fait normale en raison de nos habitudes et des efforts supplémentaires que toute modification demande. Il ne faut pas occulter les réactions émotives naturelles. Un employé dont on disait qu'il faisait du bon travail apprend que son poste sera aboli. Il se sent victime d'une injustice et exprimera sa colère.

La grande majorité des employés recherche l'atteinte d'une position d'équité au travail. Cela se traduit par un équilibre entre ce qu'ils perçoivent donner à l'organisation et ce qu'ils perçoivent en recevoir en retour. Il s'agit d'une orientation rationnelle, logique.

Par ailleurs, il faut se rappeler que dans une organisation, chaque employé dispose d'une zone d'influence et d'une zone d'intérêts :

- la **zone d'influence** est le groupe, restreint ou étendu, d'employés sur lesquels l'expression informelle ou formelle de notre avis concernant un enjeu organisationnel exerce une influence. Pour vendre un changement dans un milieu donné, vous avez besoin d'être soutenu par une majorité de ceux qui possèdent une grande zone d'influence. Ce ne sont pas toujours ceux qui parlent le plus et le plus fort ; bien souvent, il s'agit de personnes dont l'expertise, la contribution, la sociabilité, le jugement, le leadership sont reconnus par leurs pairs.
- la **zone d'intérêts** est plus personnelle. Si un changement proposé ne me touche pas, je resterai relativement indifférent à ce changement, à moins que des personnes m'influençant soient touchées. Inversement, si le changement touche ma zone d'intérêts, j'aurai tendance à réagir. Cette réaction sera graduée en fonction de l'impact du changement sur ma zone d'intérêts, sauf si l'enjeu apparaît constituer un symbole permettant de canaliser des frustrations accumulées.

## Misère et grandeur de l'interdisciplinarité

Christian Ricard

### Quelques observations...

Au cours des sept dernières années, les membres de l'équipe du **Réseau conseil interdisciplinaire du Québec** ont formé près de 1200 professionnels au travail interdisciplinaire en équipe. Nous profitons de ce bulletin pour partager quelques-unes de nos réflexions.

### Concernant les intervenants

- β Il est surprenant de voir à quel point les intervenants ont peu de connaissances sur les processus de groupe tels que la résolution de conflits, les techniques d'animation, la structuration d'une rencontre de travail, la résolution de problèmes, la priorisation des activités et les modes de communication.
- β Généralement, seulement 2 ou 3 personnes au sein d'un groupe de 20 ont une connaissance minimale de ces divers aspects.
- β Peu de professionnels ont bénéficié d'une formation au travail d'équipe pendant leurs études collégiales et universitaires, et ces manques sont rarement compensés par les perfectionnements donnés dans les organisations.
- β Pour amorcer des changements de pratique, les intervenants doivent percevoir une volonté claire de leur équipe de gestion et obtenir l'encadrement nécessaire pour faciliter le passage à l'action.

### Concernant les gestionnaires

- β Les gestionnaires sont habituellement peu outillés pour faire face aux problèmes interpersonnels ainsi qu'aux tensions qui surviennent dans leurs équipes.
- β La majorité des gestionnaires rencontrés a tendance à peu intervenir auprès des membres d'équipes dysfonctionnelles et les professionnels s'en plaignent abondamment lors de nos formations.
- β Ces mêmes gestionnaires ne se sentent pas appuyés par les équipes de gestion supérieure dans leur recherche de solutions.
- β Les gestionnaires de premier niveau ressentent le besoin de partager avec des pairs pour obtenir du soutien, innover dans la recherche de solutions et mieux soutenir leurs équipes.
- β Certains gestionnaires ont essayé d'utiliser la contrainte pour favoriser le travail d'équipe. Cette attitude provoque souvent l'effet contraire car les intervenants se referment sur eux-mêmes et réduisent leur implication au sein de l'équipe.

### Concernant l'organisation du travail

- β Dans de nombreux établissements, l'organisation de travail de façon matricielle ne favorise pas le travail interdisciplinaire en équipe multidisciplinaire. Au contraire, cela ne fait que compartimenter le travail par profession.
- β Nous avons souvent vu des organisations donner des formations sur le travail d'équipe interdisciplinaire, alors qu'elles n'avaient pas mis en place des processus de consultation, d'échanges, de discussion ou de réflexion sur l'impact de ces pratiques sur l'organisation. La formation donnée dans ce contexte a peu de chance d'atteindre ses objectifs.
- β Dans les centres hospitaliers, il est très fréquent de voir des équipes de travail qui n'ont pas de temps reconnu par l'employeur pour évaluer et améliorer régulièrement leur fonctionnement d'équipe, ainsi que leur plan d'actions annuel. Les problèmes ne sont donc pas abordés et les solutions semblent difficiles à trouver et à appliquer.
- β Dans certaines organisations, les discussions de cas sont perçues comme des pertes de temps ou encore elles sont vécues difficilement par l'équipe interdisciplinaire car l'animation de ces rencontres est déficiente.

### Quelques pistes de réflexion

- β Dans certains établissements, nous avons aidé des équipes à solutionner des problèmes assez complexes, seulement en prenant le temps d'animer de bonnes rencontres de travail orientées sur la recherche de solutions. Certaines équipes ont même accepté de travailler le samedi, en plus de leurs horaires habituels, afin de résoudre des difficultés qui perduraient au sein de l'équipe depuis longtemps.
- β Un grand nombre de participants confondent le travail d'équipe interdisciplinaire avec le travail transdisciplinaire ou multidisciplinaire. Lorsqu'on leur explique que l'interdisciplinarité implique la complémentarité des actions orientées vers des objectifs communs, la confusion se dissipe assez rapidement. La transdisciplinarité où tous se permettent d'entrer dans le champ disciplinaire de l'autre, sans respecter l'expertise de chacun, est pour nous une utopie. N'importe qui ne peut pas faire n'importe quoi!
- β La motivation des participants à vivre des changements demeure élevée si l'on prend le temps d'écouter leurs craintes et de clarifier les concepts associés au travail d'équipe.
- β Lorsque les participants réalisent à quel point il y a des avantages pour les clients à ce que l'ensemble de l'équipe poursuive des objectifs communs, les résistances à l'interdisciplinarité diminuent grandement.
- β Il nous apparaît important de reconnaître des périodes de temps consacrées aux discussions de cas. Bien animées, elles enrichissent autant les plans d'intervention des clients que la pratique interdisciplinaire.
- β Les tensions entre professions sont très variables au sein des organisations. La maturité personnelle, la souplesse et une confiance en ses capacités professionnelles nous apparaissent comme de bons prédicteurs de succès d'une évolution vers l'interdisciplinarité.
- β Les zones grises entre les professions sont une réalité très présente. Il nous apparaît donc essentiel d'innover pour apprendre à collaborer, plutôt que de se livrer à des guerres corporatistes désavantageuses pour nos clients.
- β Il importe de reconnaître les succès et d'apprendre de ces derniers, plutôt que de constamment se prendre les pieds dans les aspects négatifs de ce type de travail. Succès et échec sont deux excellentes sources d'amélioration.
- β Une direction claire et l'encadrement des pratiques sont des éléments essentiels, particulièrement en période de transition. Dans certaines organisations, l'implantation de la pratique interdisciplinaire s'est réalisée de concert avec un comité de travail composé des représentants de différentes disciplines.
- β Finalement, nous avons constaté que la formation au travail interdisciplinaire a souvent été une opportunité pour plusieurs intervenants d'échanger pour la première fois avec d'autres catégories de professionnels.
- β Ce ne sont là que quelques éléments que nous avons pu observer au cours de ces nombreuses années. Si vous désirez plus d'informations concernant nos programmes de formation ou nos services de consultation, n'hésitez pas à nous contacter. Il nous fera plaisir de mettre notre expertise à votre service.

## Nouveaux services offerts par le Réseau conseil

### Formation sur les transactions avec des clients difficiles

Cette formation s'adresse au personnel de soutien ainsi qu'aux divers professionnels qui doivent de plus en plus souvent transiger avec des clients agressifs, verbalement ou physiquement.

D'une durée de 6 à 12 heures, divisée en période de trois heures, le programme peut se donner avant ou après le quart de travail des employés. La formation comprend des aspects théoriques et des exercices pratiques, et elle est adaptée à chaque groupe à partir d'un questionnaire que les participants remplissent avant la formation.

Nous utilisons les expériences vécues par les participants dans leur milieu de travail et nous développons des solutions adaptées à leur vécu quotidien. Dans certains milieux, un programme de suivi post-formation a donné lieu à la mise en place de procédures institutionnelles qui appuient les employés dans les moments difficiles vécus auprès des clients. Des rencontres avec l'équipe de gestion permettent de soutenir celle-ci dans le développement d'habiletés d'intervention auprès de leurs employés dans un tel contexte.

### **Intervention de consolidation d'équipe de travail et de résolution des problèmes**

À la suite de nos formations sur l'interdisciplinarité, des établissements ont sollicité notre intervention pour aider des équipes de travail à résoudre leurs tensions. Nous avons ainsi construit un programme structuré qui s'adapte aux besoins d'équipes et qui s'appuie sur les axes suivants :

- β Diagnostic
- β Définition des valeurs et objectifs
- β Amélioration des modes de communication
- β Consolidation des équipes
- β Résolution de problèmes et plan d'action
- β Gestion des conflits
- β *Coaching*

### **Formation « Stress et épuisement professionnel »**

Nous avons développé une formation différente de celles offertes habituellement aux établissements en la basant sur la prévention. Le programme a été conçu pour outiller les participants à connaître les aspects théoriques liés à ces problématiques et à développer un *plan d'action personnel* pour faire face aux risques élevés d'épuisement ou de détresse psychologique dans leur milieu de travail.

Les gestionnaires sont invités à participer à la formation avec leur personnel, après quoi nous poursuivons une réflexion avec eux concernant le soutien, le dépistage (signes, symptômes, diagnostic), les facteurs organisationnels et l'intervention auprès de leurs employés.

Si vous désirez plus d'informations concernant nos services, n'hésitez pas à nous contacter par courriel ([ricard@videotron.ca](mailto:ricard@videotron.ca)) ou par téléphone.

V V V

### **Informations sur le Réseau conseil**

Le Réseau conseil est un regroupement sans but lucratif de consultants. L'équipe actuelle du Réseau est formée de cinq consultants associés :

- ↳ Catherine Barbeau (514-527-0473 ; [catherine.barbeau@sympatico.ca](mailto:catherine.barbeau@sympatico.ca))
- ↳ Jean-Claude Boisvert (514-721-1333 ; [j.c.boisvert@sympatico.ca](mailto:j.c.boisvert@sympatico.ca))
- ↳ Claude Larivière (514-737-5944 ; [larivier@aei.ca](mailto:larivier@aei.ca))
- ↳ Christian Ricard (450-441-4966 ; [ricard@videotron.ca](mailto:ricard@videotron.ca))

On peut joindre le Réseau conseil au 514-737-5944 (boîte vocale) ; les consultants restent en lien par leur courriel (courrier électronique), qui permet en tout temps le partage de documents, la complémentarité des interventions, une interaction rapide.

Nous avons aussi développé un site internet que vous pouvez consulter :

<http://pages.infinet.net/rciq/>

V V V

Si vous désirez ajouter votre nom à notre liste d'envoi ou y apporter une correction, n'hésitez pas à le faire. Nous rappelons que le bulletin *Les Nouvelles du Réseau conseil* est gratuit. Il peut être photocopié et distribué dans votre organisation, notre seule exigence étant que la source soit toujours clairement identifiée et que les textes qu'il contient ne servent pas à des fins commerciales.