

UNIVERSITE DE MONTREAL

**L'organisation communautaire en Centre de santé et de services sociaux (CSSS) :
Positionnement et conditions de travail**

par
Karine Brisson

École de Service Social
Faculté des arts et des sciences

Mémoire de recherche présenté à la Faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de la maîtrise ès sciences (M.Sc.)
en Service Social

Mars, 2017

© Karine Brisson, 2017

Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire de recherche intitulé :

**L'organisation communautaire en Centre de santé et de services sociaux (CSSS) :
Positionnement et conditions de travail**

Présenté par :

Karine Brisson

a été évalué (e) par un jury composé des personnes suivantes :

Lise Montminy, Président-rapporteur

Céline Bellot, directrice de recherche

Annie Pullen Sansfaçon, Membre du jury

Résumé

Ce présent mémoire se veut une recherche exploratoire et descriptive sur le phénomène des fusions des établissements de santé et des répercussions de celles-ci sur la structuration et le développement des pratiques professionnels. Plus précisément, notre attention sera portée sur la réforme Couillard de 2003 avec la création des Centres de santé et des services sociaux ainsi que sur les professionnels de l'organisation communautaire.

Mots clés : organisation communautaire, centre de santé et de services sociaux (CSSS), fusion d'établissements, étude de cas, positionnement, conditions de travail

Abstract

This memory is intended as a descriptive and exploratory research on the phenomenon of mergers of health facilities and its impacts on the structuring and development of professional practices. Specifically, our focus will be on the Couillard 2003 reform with the creation of health centers and social services as well as the professional community organization.

Keywords : community organizing, health and social services centers (HSSC), mergers, case studies, positioning, working conditions

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des annexes.....	vii
Liste des abréviations.....	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Problématique.....	2
1.1 Réorganisation des soins de santé et des services sociaux.....	2
1.1.1 Mondialisation.....	2
1.1.2 Nouvelle gestion publique.....	2
1.1.3 Fusions d'établissements.....	3
1.1.4 Réforme Couillard du système de santé et de services sociaux.....	6
1.1.4.1 Loi 25.....	7
1.1.4.2 Loi 83.....	8
1.2 Mutations dans la pratique de l'organisation communautaire en CSSS.....	9
1.2.1 Fondements.....	9
1.2.2 Organisation communautaire dans les services publics.....	10
1.2.2.1 Sa professionnalisation (1960-1971).....	11
1.2.2.2 Son institutionnalisation (1972-1985).....	11
1.2.2.3 Sa crise identitaire et sa consolidation (1986-2002).....	14
1.2.2.4 Sa formalisation dans un contexte de création des CSSS (2003 à 2010).....	15
Chapitre 2 - Cadre conceptuel - Trois grands concepts.....	17
2.1 Notion de pouvoir.....	17
2.2 Notion de leadership.....	20
2.3 Notion de conflit.....	23
Chapitre 3 - Méthodologie mixte.....	28
1 ^{re} partie - Approche quantitative et sondage en ligne.....	29

3.1	Principales caractéristiques de la recherche quantitative	29
3.1.1	Type de recherche et approche privilégiée	29
3.1.2	Stratégie de recherche	29
3.1.3	Population à l'étude	30
3.1.4	Champ de l'échantillonnage	30
3.1.5	Recrutement de l'échantillon.....	31
3.1.6	Méthode de collecte de données	32
3.1.7	Instrument d'observation	33
3.1.8	Outils d'analyse.....	33
3.1.9	Quelques caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.....	35
3.1.9.1	Âge et sexe	35
3.1.9.2	Expérience de travail	35
3.1.9.3	Représentation des communautés culturelles	36
3.1.9.4	Régions administratives	36
3.1.10	Procédures éthiques	37
3.1.11	Inconvénients et limites	37
3.1.12	Validité de la recherche	38
2 ^e	partie - Approche qualitative et étude de cas.....	39
3.2	Principales caractéristiques de la recherche qualitative	39
3.2.1	Type de recherche et approche privilégiée	39
3.2.2	Stratégie de recherche	39
3.2.3	Population à l'étude	40
3.2.4	Champs de l'échantillonnage	40
3.2.5	Recrutement de l'échantillon.....	40
3.2.6	Méthode de collecte de données	41
3.2.7	Instrument d'observation	44
3.2.8	Outils d'analyse.....	44
3.2.9	Procédures éthiques.....	45
3.2.10	Inconvénients et limites	46
3.2.11	Validité de la recherche	46
Chapitre 4	- Résultats du sondage en ligne	48
4.1	Positionnement	48

4.1.1	Rattachement administratif	48
4.1.2	Direction	51
4.1.3	Encadrement professionnel (coordonnateur ou superviseur)	54
4.1.4	Soutien professionnel entre pairs.....	58
4.2	Conditions de travail	58
4.2.1	Bureaux de travail	59
4.2.2	Qualité générale des lieux	61
4.2.3	Roulement de personnel en organisation communautaire	61
4.2.4	Fonctionnement en équipe.....	64
4.2.5	Travail d'équipe.....	66
4.2.6	Climat de travail	68
Chapitre 5	– Étude de cas du CSSS de Laval	70
5.1	Mise en contexte : la démarche de réorganisation de l'organisation communautaire.....	70
5.1.1	2004 - Période de questionnements.....	70
5.1.2	2007-2008 - Arrivée du nouveau DGA	71
5.1.3	2010 - Arrivée des consultants externes	72
5.1.4	Les retombées de la démarche.....	73
5.2	Positionnement	74
5.2.1	Direction	74
5.2.2	Rattachement administratif	75
5.2.3	Encadrement professionnel	76
5.2.3.1	Coordination professionnelle.....	76
5.2.3.2	Supervision professionnelle	79
5.2.4	Soutien entre pairs.....	79
5.3	Conditions de travail	79
5.3.1	Emplacement et confort des bureaux de travail.....	79
5.3.2	Roulement de personnel en organisation communautaire	80
5.3.3	Fonctionnement en équipe.....	80
5.3.4	Travail d'équipe.....	83
5.3.5	Esprit d'équipe / Dynamique de groupe.....	84
Chapitre 6	- Discussion et Conclusion	85
6.1	Gestionnaires-cadres	85

6.2	Équipe d'OC	88
6.3	Partenaires communautaires et institutionnels	89
6.4	Conclusion	90

Liste des tableaux

Tableau 1 – Âge et sexe	35
Tableau 2 – Expérience de travail	35
Tableau 3 – Représentation des communautés culturelles	36
Tableau 4 – Régions administratives	37
Tableau 5 - Résumé méthodologie mixte de recherche : approche quantitative et approche qualitative	47
Tableau 6 - Modèle de rattachement administratif.....	48
Tableau 7 - Modèle de concentration	50
Tableau 8 - Direction par programmes-clientèles	51
Tableau 9 - Avantages et désavantages d’une direction transversale.....	52
Tableau 10 - Forces et faiblesses d’une direction par programme-clientèle	53
Tableau 11 - Fonction de la personne qui offre l’encadrement professionnel aux OC	54
Tableau 12 - Tâches du coordonnateur professionnel en organisation communautaire.....	56
Tableau 13 - Les édifices dans lesquels se trouvent les bureaux des OC.....	59
Tableau 14 - Le partage des bureaux d’OC.....	60
Tableau 15 - Impressions des OC sur la qualité générale de leur lieu de travail.....	61
Tableau 16 - Roulement des cadres en organisation communautaire.....	61
Tableau 17 - Conséquences du roulement des cadres en organisation communautaire	62
Tableau 18 - Roulement des OC	63
Tableau 19 - Typologie des rencontres	64
Tableau 20 - Critères de sélection de dossiers	65
Tableau 21 - Les obstacles au travail d’équipe.....	67
Tableau 22 - Perception des OC sur l’ambiance au travail.....	68
Tableau 23 - Perception des OC sur leur relation de travail avec leurs collègues	69
Tableau 24 - Les retombées de la démarche de réorganisation de l’organisation communautaire au CSSS de Laval.....	73
Tableau 25 - Modèle de concentration.....	75
Tableau 26 - Rôle de la coordination professionnelle.....	77
Tableau 27 - Qualités nécessaires pour être coordonnateur professionnel selon les OC de Laval	78

Liste des annexes

Annexe A - Organisation du réseau québécois de la santé et des services sociaux.....	i
Annexe B - 94 CSSS au cœur de 94 RLS	ii
Annexe C - Organigramme de l'organisation communautaire au CSSS de Laval.....	iii
Annexe D - Les influences internes, la performance et la satisfaction au travail	v
Annexe E - Points de vue sur le leadership	vi
Annexe F - Dynamique du conflit	vii
Annexe G - Questionnaire en ligne.....	viii
Annexe H - Présentations faites par le CSSS de Laval au colloque du RQIIAC 2012	xxvii
Annexe I - Grille d'entrevue avec les cadres	xxxii
Annexe J - Grille d'entrevue avec les OC.....	xxxiii
Annexe K - Formulaire de consentement des cadres, de la coordonnatrice professionnelle et des OC du CSSS de Laval	xxxv

Liste des abréviations

ASSS	Agence de la Santé et des Services sociaux
CH	Centre hospitalier
CHSLD	Centre d'hébergement de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NGP	Nouvelle gestion publique
OC	Organisateur communautaire
RQIAC	Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC/CSSS
RLS	Réseau local de services

Remerciements

J'aimerais donner toute ma gratitude à ma psychologue Mélanie qui au cours des derniers mois a assuré une présence continue à mes côtés, et ce, dans des moments difficiles de ma vie. Elle a toujours cru en moi et m'a permis de persévérer dans ce que je crois être l'un des plus grands défis que j'ai eu à relever jusqu'à présent. Toute cette quête identitaire n'aurait pas pu être possible sans elle. Aujourd'hui j'ai appris et grandi de cette expérience. Je suis maintenant prête à affronter la vie!

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à mon amie Amélie qui a su être là pour moi à un point tournant de ma vie. Moment où elle dû s'adapter rapidement et faire preuve d'énormément d'ouverture à mon égard. Elle n'a jamais cessé de m'épauler, m'encourager et surtout d'écouter mes histoires les plus farfelues les unes que les autres. Il faut aussi mentionner la découverte de deux petites bêtes fort attachantes, Léo et Charly, qui m'ont tenu compagnie pendant mes longues heures d'écriture.

Je souhaite aussi remercier et faire un gros câlin à Florence, celle qui fut ma belle-mère pendant de nombreuses années et qui a toujours été disponible les dimanches soirs pour m'écouter jongler avec les différentes parties de mon mémoire et tenter du mieux qu'elle le pouvait de démêler mes idées. Son soutien et sa sagesse furent plus que les bienvenus.

Enfin, je veux dire un gros merci à tous les OC qui ont généreusement pris le temps de participer à cette recherche et, tout particulièrement, aux OC et gestionnaires du CSSS de Laval qui m'ont chaleureusement accueilli au sein de leur équipe et qui ont accepté de me livrer leur expérience professionnelle. Sans vous, cette étude n'aurait pas été possible.

Introduction

Nous sommes actuellement dans une période où plusieurs gouvernements et organisations de services publics tentent d'implanter des changements fondamentaux dans la conception, la gouvernance et la prestation des soins de santé et des services sociaux. En effet, en 2003, le gouvernement du Québec a imposé la plus importante réforme de son histoire : la fusion des établissements de santé et de services sociaux. La mise en place des CSSS dans le réseau de la santé ne s'est pas fait sans conséquences. Un petit nombre d'études se sont penchées sur les effets de cette restructuration, entre autres, sur les services offerts par les professionnels qui y travaillent. Il devient dès lors intéressant d'explorer les enjeux professionnels qui émanent de ce changement de conjoncture. Pour ce faire, une attention toute particulière sera portée à des professionnels considérés comme faisant partie du groupe fondateur des CLSC, soit les organisateurs communautaires.

Cette étude explore donc la structuration et le développement de l'organisation communautaire en CSSS, surtout en ce qui a trait au positionnement et au climat de travail afin de comprendre, dans un premier temps, comment se structure l'organisation communautaire en CSSS en regardant les composantes organisationnelles telles que le rattachement administratif et l'encadrement professionnel. Dans un second temps, la recherche tente de faire ressortir le climat de travail qui règne au sein des équipes d'organiseurs communautaires en soulignant les éléments organisationnels, de groupe et individuels qui le composent.

Chapitre 1 - Problématique

1.1 Réorganisation des soins de santé et des services sociaux

1.1.1 Mondialisation

Dans une ère où l'idéologie capitaliste règne en maître, la mondialisation représente la clé pour comprendre l'évolution économique des dernières années. Ce processus d'ouverture des économies à l'échelle planétaire a favorisé l'interdépendance entre les personnes, la dérèglementation, la libéralisation des échanges, la délocalisation de l'activité économique, le développement des moyens de télécommunication (Garcia, 2010). Le terme mondialisation est surtout utilisé dans le secteur économique mais touche tous les domaines, que ce soit l'industrie, les services, le commercial, la politique et le social. Elle englobe aussi la communication et les échanges entre les individus par une circulation plus facile des idées, des images, des pièces musicales, via l'internet notamment. Cette vigoureuse expansion du commerce mondial représentait en 2007 plus de 60% du PIB mondial (OMC et BIT, 2010). Il est dès lors difficile de nier que cet essor a favorisé la croissance et la création d'emplois à travers le monde.

Toutefois, Jusqu'à présent, la vigueur de l'économie mondiale ne s'est pas traduite, dans bien des cas, par une amélioration des conditions de travail et des niveaux de vie. Bien au contraire, [d'un pays à l'autre] certains traits communs semblent relier la forte prévalence du stress, du surmenage et de la dépression aux changements qui se produisent sur le marché du travail et qui sont en partie la conséquence de la mondialisation de l'économie (OIT, 2000). Pour illustrer les inquiétantes mutations dans le monde du travail, il suffit de mentionner les nombreuses initiatives faites pour motiver le personnel, ou la vague de croissance des suicides ou encore l'augmentation continue de symptômes psychiques et psychosomatiques (de Gaulejac, 2011).

1.1.2 Nouvelle gestion publique

Le milieu économique exerce inévitablement une énorme pression sur le marché du travail. Cela se traduit par ce que l'on nomme le managérialisme. Il impose à l'ensemble de la société des principes utilitaristes et productiviste dans la gestion des services et des institutions de l'État. L'efficience est dorénavant mesurée par des indicateurs de résultats chiffrés, qui ne tiennent pas compte de la qualité et des coûts sociaux. On parle de rentabilité financière comme dans le secteur privé en

oubliant l'importance qu'accordait le secteur public au processus tel que le respect de la légalité, de la neutralité et de la continuité, il s'agit dorénavant de faire plus, avec des moyens constants et des effectifs réduits.

La mise en œuvre de cette philosophie managériale est justifiée par la nécessité de réduire la dépense publique, puisque la dette de l'État serait une conséquence de l'augmentation des dépenses. Dans cette optique, il s'agit de limiter les dépenses publiques et de rééquilibrer les recettes et les dépenses via une privatisation ou une réduction drastique de l'engagement de l'État dans les services publics (de Gaulejac, 2011). C'est le cas par exemple des États-Unis qui ont entrepris dans leurs services publics des initiatives basées sur la réingénierie, ou de la Grande-Bretagne qui a entrepris depuis les 20 dernières années une restructuration continue de son secteur public ou encore de la France qui a choisi d'implanter des mouvements de décentralisation et de régionalisation de leurs services publics (Ferlie, Hartley & Martin, 2003). Cette culture de performance a entraîné l'ensemble du système politique et social dans un mouvement constant de restructuration, délocalisation, regroupement, modernisation, fusion, etc. (de Gaulejac, 2011).

1.1.3 Fusions d'établissements

Les fusions d'établissements illustrent bien ce désir de réaliser des économies bien souvent à caractère financier (Bojke, Gravelle & Wilkin, 2001; Dranove & Shanley, 1995, dans Richard et al, 2005). Les avantages anticipés sont toujours les mêmes, et ce, depuis les années 1980. On parle entre autres de solidification des performances financières, consolidation des services et de meilleures capacités d'opération (Bazzoli et al., 2004, dans Richard et al, 2005). Pour certains, elles représentent la voie la plus conventionnelle pour améliorer l'efficacité, l'organisation et la coordination des soins et des services de santé (Brouselle et al., 1999, dans Richard et al, 2005). De façon plus spécifique, les décideurs espèrent

Améliorer les réponses aux besoins de la communauté, l'accès et la qualité des soins ainsi que les standards d'accréditation, développer et favoriser la rétention du personnel, réaliser une meilleure coordination de la recherche et de l'enseignement, promouvoir la polyvalence des soins, réduire les listes d'attente, hausser les opportunités de formation, optimiser la distribution des ressources cliniques et la gestion des ressources humaines, éliminer la duplication des services, renforcer les compétences et l'innovation, accroître l'influence politique, améliorer l'utilisation des capitaux et hausser les chances de survie des établissements (Alexander et al., 1996; Denis et al., 1999; Fulop et al., 2002; Markham & Lomas, 1995 dans Richard et al, 2005, 11).

Il n'est pas surprenant de constater que plusieurs gouvernements et organisations de services publics tentent d'implanter des changements fondamentaux dans la conception, la gouvernance et la prestation des soins de santé et des services sociaux. Mais selon l'analyse de Ferlie, Harvey et Martin (2003), il y a un danger que le cycle de ces mutations se répète sans fin, au rythme des nouveaux ministres qui construisent leurs courtes réputations politiques sur la promotion des réformes (Richard et al, 2005, 6).

De plus, les fusions causent aussi préjudice. Il y aurait des effets pervers tels que

Les effets positifs n'apparaissant qu'à long terme, période d'instabilité et d'augmentation des coûts d'opération résultant de l'inévitable addition de ressources de gestion afin de supporter le processus, accroissement des coûts liés au transport des patients, effets négatifs sur le monde des affaires locales dans le cas où des installations seraient fermées, manque d'accès à certains services, insécurité, anxiété et stress vécus parmi le personnel et les médecins, résistances aux changements, pertes d'emplois et trop nombreux transferts de postes, perte d'autonomie des institutions individuelles, érosion des loyautés, perte des modèles de référence, interférence avec les plans de pratiques cliniques, perte des réseaux hospitaliers d'enseignement, augmentation de la bureaucratie entraînant une diminution de la flexibilité et de la communication (Bojke, Gravelle & Wilkin, 2001; Markham & Lomas, 1995 dans Richard et al, 2005, 13) et surtout, la marchandisation des soins de santé.

Ces impacts ne doivent pas être considérés à la légère. Tous les chercheurs et analystes s'entendent pour dire que les gains anticipés ne pouvaient pas être réalisés que par le biais de systèmes fusionnés, remettant ainsi en cause leur raison d'être (Richard et al, 2005).

Les premières fusions d'hôpitaux à l'échelle nationale datent de quelques années. Cette réalité pourtant bien présente dans la vie des Canadiens a attiré très peu l'attention des chercheurs du pays. Une conférence tenue en novembre 2000 sur la fusion des soins de santé au Canada et regroupant une centaine de directeurs d'hôpitaux a d'ailleurs permis de dégager ce constat, et ce, même si ce mouvement n'est ni récent, ni limité à nos frontières (Association canadienne des hôpitaux d'enseignement et Hôpital d'Ottawa, 2000). Cependant, dans une revue de littérature sur les enjeux de la configuration des Centres de santé et de services sociaux, Richard et coll. (2005) soulignent que la plupart des articles sur ce sujet se concentrent sur les répercussions économiques des fusions d'un point de vue quantitatif, tandis que « les avantages non économiques des fusions n'ont été l'objet que de peu de recherches méthodiques » (47, dans Soares, 2010, 6).

En ce sens, au niveau des ressources humaines, la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (2002) écrit qu'il n'y a pas de recherche empirique qui permet de conclure que les fusions améliorent le recrutement et la rétention des travailleurs de la santé. En plus, selon cette

même source, il y a des études qui « soulignent même le caractère impersonnel des gros établissements peut, au contraire, mener à un plus grand renouvellement du personnel et, dans certains cas, les gestionnaires ont changé d'emploi pour s'épargner les perturbations organisationnelles » (FCRSS, 2002, 2, dans Soares, 2010, 7). La tendance des dernières années est de réduire sensiblement la capacité des établissements de répondre aux attentes exprimées par le personnel. La création des CSSS a entraîné un jeu de « chaises musicales » dans certains établissements et provoqué la promotion de gestionnaires dans des postes comportant de nouvelles responsabilités qui ne correspondent pas nécessairement à leurs compétences (Larivière, Le réseau conseil interdisciplinaire du Québec, 2007). Ces modifications de structures provoquent des chocs culturels qui persistent souvent plusieurs années plus tard et qui se traduisent difficilement à court terme en gains d'efficacité en ce qui a trait à l'intégration accrue des services, la complémentarité des expertises et la coordination facilitée.

Une étude longitudinale sur les effets des restructurations sur les employés d'un grand hôpital de Toronto souligne plusieurs effets négatifs significatifs pour la santé mentale : augmentation de la détresse psychologique, des symptômes de dépression et d'épuisement émotionnel. En plus, il y a eu une forte baisse dans le moral du personnel (Woodward et coll., 1999, dans Soares, 2010). Dans une recherche américaine (Glisson, Hemmelgarn, 1998) il ressort que malgré une amélioration récente, un malaise assez généralisé perdure. Invités à décrire le climat de travail de leur organisation, 10,3% des répondants le qualifient de pénible, 44,7% d'assez stressant, 27,4% d'assez stimulant et 17,5% d'agréable. Pour la majorité de répondants (55%), le climat de travail semble donc difficile (Larivière, Le réseau conseil interdisciplinaire du Québec, 2007).

Le réseau de la santé et des services sociaux emploie 10% de la main-d'œuvre du Québec soit plus de 222 000 personnes. Force est de constater qu'un pourcentage de plus en plus grand des heures rémunérées ne sont plus travaillées : « les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ont connu depuis 1993-1994 une augmentation des absences en assurance-salaire de l'ordre de 24% [...] Environ 10 500 employés en équivalant à temps complet sont absents annuellement en fonction de l'un ou de l'autre des régimes, ce qui représente 7,5% des effectifs à temps complet du réseau; les coûts directs des régimes d'indemnisation se situent à plus de 330 millions de dollars annuellement » (Ministère, 2001, dans Larivière, Le réseau conseil interdisciplinaire du Québec, 2007).

1.1.4 Réforme Couillard du système de santé et de services sociaux

Depuis la mise en place du réseau public au début des années 1970, c'est le changement organisationnel le plus imposant, qui a plongé le secteur de la santé dans une dynamique de changements incessants (Soares, 2010). Le système public de soins de santé a été façonné au gré de nombreuses réformes telles que celle provoquée par la commission d'enquête Castonguay-Nepveu sur la santé et le bien-être social et, en 1988, par la commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux présidée par M. Rochon (Richard et al, 2005). Tous ces changements n'ont pas empêché le ministre Couillard de la Santé et des Services sociaux de présenter en novembre 2003 un projet de loi proposant la plus imposante réforme du secteur de la santé depuis la mise en place de l'assurance-maladie (Matt et al, 2004, dans Richard et al, 2005). L'adoption en 2003 de la ***Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*** marque l'avènement d'une aire de changements dans l'organisation québécoise des soins de santé et des services sociaux. Cette nouvelle législation impose un mode d'organisation des services, c'est-à-dire les fusions entre les établissements de santé de type CLSC, CHSLD et CH. C'est d'ailleurs cet élément qui constitue l'enjeu majeur de l'application de cette loi et qui soulève des questionnements dans le milieu de la santé et des services sociaux (Richard et al, 2005).

Afin de mieux comprendre sa mise en place, c'est le rapport Clair et le projet de loi sur la gouverne publique qui ont servi les bases. La Commission Clair en 2000 proposa de regrouper sous un seul conseil d'administration des établissements publics de première ligne (incluant les hôpitaux ayant un nombre de lits limités) d'un même territoire, principalement celui associé au territoire de CLSC, et aussi de revoir la composition des conseils d'administration des régies régionales (Québec, 2000). Le projet de loi sur la gouverne modifia en 2000 la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* de manière importante à trois niveaux. En premier lieu, les Régies régionales se virent confier de nouveaux pouvoirs de surveillance et d'enquête envers les CLSC, dont le pouvoir d'exiger un plan d'action lorsque la gestion d'un établissement est inadéquate (articles 414 et 415). En second lieu, ce projet de loi mit en application les deux recommandations du rapport Clair. Et en troisième lieu, les représentants du communautaire sont passés de quatre sièges à un seul, et ce dernier est dorénavant nommé par le ministre et non plus choisis par les organismes communautaires. Les organismes communautaires perdaient en quelque sorte leur statut de partenaire majeur dans la planification des services sociosanitaires (Bourque et Lachapelle, 2010). Ce changement confronte l'idée du paradigme de la participation et de la décentralisation qui était prédominant dans les années 1990 avec la réforme Coté (Québec, 1990, dans Bourque et Lachapelle, 2010).

1.1.4.1 Loi 25

La *Loi sur les Agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux* a été présentée à l'Assemblée nationale du Québec en novembre 2003 puis adoptée en décembre de la même année.

Cette loi vise, par la mise en place d'une organisation de services de santé et de services sociaux intégrés, à rapprocher les services de la population et à faciliter le cheminement de toute personne dans le réseau de services de santé et de services sociaux (Assemblée nationale du Québec, 2003, 1).

L'idée est de normaliser l'offre de service partout au Québec, et non plus de l'adapter aux particularités de chacun des territoires. À cette fin, elle propose la création d'Agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux qui auront pour mission de mettre en place à l'intérieur de leur territoire, un modèle d'organisations de services intégrés basé sur un ou plusieurs réseaux locaux (Richard et al, 2005). Selon Marriot (1996, dans Larivière, 2001), un réseau de services intégrés se définit comme un réseau d'organisations fournissant un continuum de services à une population définie et qui acceptent d'être tenues cliniquement imputables de l'état de santé de cette population (Richard et al, 2005, 2). Les fusions des établissements publics constituent le mode d'organisation privilégié pour réaliser l'intégration des services. C'est ainsi qu'émergea une instance locale, soit le CSSS qui sera responsable de l'organisation, de la coordination et de la prestation des soins sur un territoire. On lui confie la responsabilité de santé de sa population, se référant ainsi au concept de responsabilité populationnelle. Pour ce faire, les acteurs doivent agir de façon concertée pour déterminer les services dont la population a besoin ainsi que pour maintenir et améliorer la santé de cette population (Richard et al, 2005).

Trois principaux acteurs constituent maintenant le maillon essentiel à l'organisation du réseau québécois de la santé et des services sociaux : le CSSS, l'ASSS et enfin le MSSS (Consulter annexe A pour des schémas explicatifs). Le CSSS représente le cœur des réseaux locaux de services. En plus de fournir à la population de son territoire des services communautaires, de l'hébergement de longue durée et dans la plupart des cas des services hospitaliers, il a le mandat de coordonner les interventions des autres acteurs (les cliniques médicales par exemple) au sein du réseau local de services et de collaborer avec ces derniers. De plus, le CSSS doit conclure des ententes de services avec les établissements spécialisés (les centres jeunesse et les centres de réadaptation) afin d'assurer l'accès aux services de deuxième et troisième ligne (MSSS, 2004b, dans Richard et al, 2005). D'autre part, les Agences doivent notamment soutenir le développement et le

fonctionnement des réseaux locaux de services, assurer les arbitrages et procéder à l'allocation des ressources financières, en plus d'exercer certaines fonctions en lien avec la santé publique dont les services préhospitaliers d'urgence. Elles ne sont plus en avant-plan pour ce qui s'agit de la programmation et de l'organisation des services. Et quant au Ministère, il devient responsable des fonctions nationales telles que la planification, le financement, l'allocation des ressources financières, le suivi et l'évaluation des résultats (MSSS, 2004, dans Richard et al, 2005).

Parmi les résultats tangibles de la création de 95 CSSS, de grandes différences peuvent être observées entre les divers CSSS d'une même région administrative, surtout lorsque la notion de territoire du réseau local correspond davantage au territoire desservi par le centre hospitalier, lequel peut inclure plusieurs CLSC et organisations différentes. En Montérégie par exemple, le CSSS Pierre-Boucher qui regroupe trois CLSC, un CH et sept CHSLD compte quelque 4400 employés comparativement au CSSS de Vaudreuil-Soulanges qui n'en compte que 475 et qui regroupe un CLSC, aucun CH et un CHSLD. Ou encore, celui de Laval compte plus de 6000 employés et regroupe un hôpital avec un centre intégré de cancérologie, quatre CLSC, cinq centres d'hébergement et un centre intégré de services de première ligne.

Pour normaliser l'offre de services, le réseau public s'est vu imposer l'approche par programme qui vise neuf priorités retenues par le MSSS. Ces programmes sont la santé publique, les services généraux, la perte d'autonomie liée au vieillissement, la déficience intellectuelle et les troubles envahissants du développement, les jeunes en difficulté, la santé mentale et la santé physique. Tous ces programmes font partis d'entente de gestion entre les CSSS et les Agences régionales sous supervision du MSSS, accompagnées d'indicateurs de performance quantitatifs et de pénalités financières en cas de non-respect (Bourque et Lachapelle, 2010).

1.1.4.2 Loi 83

Afin de soutenir ce nouveau mode d'organisation des services, le projet de loi 83 présenté par le ministre Couillard à la fin de l'année 2004, mais entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006 seulement, vient modifier la *Loi sur les Agences de développement de réseaux locaux de services et de services sociaux*. En effet,

Le projet de la loi [83] prévoit l'ajustement des responsabilités entre les instances locales, les autres établissements, les agences de la santé et des services sociaux et le ministre de la santé et des services sociaux (Assemblée nationale, 2004, 2, dans Richard et al, 2005, 8).

Cette dernière prévoit la définition d'un projet clinique et organisationnel par les instances locales pour le territoire desservi. Les Agences tant qu'à elles agiront comme coordonnateurs du financement, de l'allocation des ressources humaines et des services spécialisés. Le projet de loi 83 constituerait une mise à jour du cadre législatif en santé et services sociaux par le biais de mesures pour clarifier les responsabilités des établissements, des Agences et du ministre, pour mieux garantir la qualité des services et pour favoriser une meilleure circulation de l'information nécessaire à la prestation des soins et services :

Le projet de loi [83] confirme la décentralisation des responsabilités vers le palier local de gestion et, plus précisément, vers le nouvel établissement qu'est le centre de santé et de services sociaux (MSSS), 2004b, 1, dans Richard et al 2005, 12).

Si le projet de loi 83 a été prévu pour harmoniser l'application de la loi 25, il permet aussi d'aller plus loin au niveau des fusions préconisées pour les établissements publics. Un article de la loi prévoit que lorsqu'un seul réseau local de services de santé et de services sociaux couvre la totalité du territoire d'une Agence, les responsabilités que la loi confie à celle-ci peuvent être exercées par l'instance locale de ce réseau. Cette éventualité comprend l'intervention du ministre, qui après avoir consulté les établissements publics du territoire, peut décider de faire le transfert de responsabilités de l'Agence vers l'instance locale (Assemblée nationale du Québec, 2004, dans Richard et al, 2005). Précisons qu'à ce jour aucun transfert n'a encore eu lieu. De plus, la loi 83 vient modifier les dispositions de la loi 25 concernant la composition des conseils d'administration des nouveaux établissements. Ainsi, l'instance locale est administrée par seize membres élus ou désignés par différents acteurs, notamment la population, l'Agence et les différents conseils professionnels (Richard et al, 2005).

1.2 Mutations dans la pratique de l'organisation communautaire en CSSS

1.2.1 Fondements

L'organisation communautaire a été inspirée par les mouvements sociaux et les *Settlement Houses*. L'idéologie principale stipulait que les problèmes sociaux sont de nature collective et requièrent des solutions collectives (Doucet et Favreau, 1991). En effet, que ce soit dans les milieux de travail ou dans les communautés locales, des groupes sociaux vivent des situations d'inégalités sociales, de dépendance, de marginalité et de pauvreté (Doucet et Favreau, 1991). Cette nouvelle manière de penser se différenciait de la tradition précédente des *Charity Organization Societies* où l'on misait surtout sur l'aide individuelle et les services. L'organisation communautaire est apparue en réponse aux besoins des communautés aux prises avec tous les problèmes qui découlent de l'urbanisation et

de l'industrialisation rapide. Le but recherché était alors de développer des actions collectives, concentrées autour de services, d'éducation populaire et de revendications, avec les populations touchées. De cette manière, on désirait montrer à ces gens qu'ils disposaient de la force et du potentiel nécessaire pour obtenir de meilleures conditions de vie. Il a été démontré dans la littérature que dans toutes les sociétés industrielles, les inégalités de santé sont présentes, et ce, en fonction de la classe sociale, du revenu, du niveau de scolarité du statut professionnel et de la qualité de l'environnement (Renaud, 1993). Autrement dit, les déterminants sociaux de la santé sont fortement influencés par les conditions socioéconomiques dans lesquelles les personnes vivent et travaillent.

Dans cette optique, **l'organisation communautaire** se définit comme :

« Une intervention planifiée de changement social dans, pour et avec les communautés locales, ayant pour objectif de s'attaquer aux inégalités sociales, à la concentration de pouvoir (majoritairement détenu par une minorité) et aux discriminations. Pour y parvenir, elle s'inspire des traditions, objectifs et modes d'organisation des mouvements sociaux » (Doucet et Favreau, 1991, p.7).

La pratique de l'organisation communautaire a pris racine dans des courants de pensée surtout liés à l'action sociale (défense de droits collectifs). Il y a eu entre autres l'expérience américaine de lutte contre la pauvreté de Saul Alinsky, la lutte pour la protection des consommateurs contre les grandes entreprises multinationales de Ralph Nader, le mouvement des droits civiques de la minorité noire américaine par Martin Luther King et la lutte pour l'organisation syndicale et communautaire des travailleurs agricoles mexicains (Muller, 1981). Ces contributions ont permis de développer une perspective sociale qu'il est convenu d'appeler la *grassroots democracy*, soit l'instauration de contre-pouvoirs face aux autorités publiques ou privés dans les communautés locales (Bourque *et al*, 2008).

1.2.2 Organisation communautaire dans les services publics

Dans le but d'exposer clairement la mise en place de l'organisation communautaire au sein des services publics, l'histoire de cette dernière se subdivisera en quatre périodes : sa professionnalisation (1960-1971), son institutionnalisation (1972-1985), sa crise identitaire et sa consolidation (1986-2002) et enfin sa formalisation dans les CSSS. Mentionnons que l'organisation communautaire dont il est question ici est celle qui se pratique en milieu institutionnel, essentiellement en CLSC et en CSSS.

1.2.2.1 Sa professionnalisation (1960-1971)

Au cours des années 1960, l'organisation communautaire est le produit de militants impliqués avec les pauvres en milieu urbain. L'action sociale est employée pour désigner cette pratique qui converge vers des courants de pensée liés à la stratégie de l'action sociale, des traditions d'action politique de la gauche européenne et d'une tradition chrétienne progressiste latino-américaine (Doucet et Favreau, 1991). En fait, c'est au cours de cette période que l'on peut commencer à parler de la professionnalisation de l'organisation communautaire, avec les Conseils d'œuvres et le Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec (BAEQ). Le premier sert de lieu de stage pour les animateurs sociaux formés dans les écoles de service social et forme les premiers comités de citoyens. Le mouvement social que constituent les comités de citoyens s'introduit rapidement parmi les forces sociales qui contribuent à construire l'État-providence. Le deuxième quant à lui recrute de jeunes diplômés en service social chargés de faire de l'animation sociale autour de l'aménagement du territoire de l'Est-du-Québec. Ces derniers fournissent deux occasions pour pratiquer la concertation, le développement de programmes et de coordination de services, l'action sociale (par le biais des services d'animation) et le développement local et régional de type communautaire (Doucet et Favreau, 1991). Mentionnons aussi que les années 60 et le début des années 70 marquent une période féconde pour la mise en place d'institutions et de législations par l'État. On a vu apparaître les ministères du Bien-être et de la Famille et des Affaires sociales, la nationalisation du secteur de l'électricité, la Caisse de dépôt, la Commission d'enquête Castonguay-Nepveu et les premiers centres locaux de services communautaires (CLSC).

1.2.2.2 Son institutionnalisation (1972-1985)

Les centres locaux de services communautaires (CLSC) sont donc apparus dans ce contexte de crise économique et d'expansion du rôle providentialiste de l'État en tant que fournisseur de services publics et de programmes sociaux universels et gratuits (éducation, aide juridique, protection du consommateur, etc.).

Dans les années 60, les gens devaient payer pour obtenir des soins de santé, soit par le biais de leurs assurances privées ou en « cash » tout simplement. Ceux qui n'en avaient pas les moyens étaient laissés à la charité publique. Les médecins étaient pour la plupart établis en cabinet privé. Ce sont les cliniques populaires de l'époque qui ont inauguré une nouvelle vision de la santé, un nouveau mode de dispensation des soins, une nouvelle configuration des rapports entre la population, professionnels et gestionnaires (Guay, 2004, 13).

Le gouvernement avait un besoin urgent de revoir sa gestion des politiques sociales liées au domaine de la santé et des services sociaux s'il voulait jouer un rôle central dans la réduction des risques et des inégalités sociales. C'est en 1971 qu'il adopta le projet de loi 65 (*Loi sur la santé et les services sociaux*) et institutionnalisa la Réforme Castonguay-Nepveu (accès universel et quasi gratuit des services de santé). Le but était de reconfigurer le système sociosanitaire dont les dispositifs institutionnels étaient inadéquats pour répondre aux besoins croissants de la société en pleine mutation sociale, politique et culturelle (Gouvernement du Québec, 1971). C'est dans cette optique que des organismes publics locaux fournissant des services sociaux et des soins de santé de première ligne ont vu le jour. Bien évidemment, les milieux communautaires ne sont pas restés muets vis-à-vis cette réforme. Plusieurs organismes ont refusé d'adhérer au projet de CLSC et ont mis en place des stratégies pour résister. Des revendications étaient surtout faites en ce qui a trait à la place laissée aux instances de participation. En effet, les nouveaux CLSC n'offraient pas la majorité des sièges des conseils d'administration aux usagers. Ainsi, certains individus voyaient cette réforme comme une tentative de récupération des cliniques populaires par l'État, alors que d'autres y percevaient une avancée pour démocratiser les services de santé, les adapter aux réalités des milieux et y favoriser des approches globales intégrant le social et le médical, le préventif et le curatif (Comeau, Duperré, Hurtubise, Mercier, et Turcotte, 2008). Ces tensions s'ajoutent aussi aux résistances des médecins à collaborer à la mise en place des CLSC. Ils décident d'ouvrir des cliniques privées considérant que ces nouveaux établissements portent atteinte à leur autonomie professionnelle. Le résultat : la mise en place des CLSC est freinée en août 1976; leurs budgets sont gelés et il faut attendre en 1983 pour qu'aux 56 établissements créés entre 1972 et 1975 s'ajoutent les 50 suivants. C'est finalement au cours des années 1984-1985 que sont créés les 42 CLSC de la dernière génération, pratiquement sans ressources supplémentaires (Bourque, Comeau, Favreau, et Fréchette, 2008). Le nombre de CLSC atteint 124 en 1984 et des 250 établissements originellement projetés, 148 voient le jour pour couvrir l'ensemble du territoire en 1988, année où l'on considère que le réseau est complété (Vaillancourt, 1983).

Pourquoi parler des CLSC? Parce que ceux-ci constituent l'endroit privilégié pour la reconnaissance de l'action communautaire. Ils accordent une place toute particulière aux organisateurs communautaires (OC), considérés comme faisant partie du groupe fondateur. À cet égard, à partir de 1972, les CLSC sont considérés comme un des principaux lieux d'embauche pour l'organisation communautaire dans le réseau public. Une enquête menée par le Regroupement des organisateurs communautaires du Québec (ROCQ) évalue que près de 60 % des organisateurs communautaires pratiquent à l'intérieur d'institutions ou d'établissements du secteur public tandis que 40 % d'entre

eux sont rattachés à des organisations issues de la communauté (Doré et Larose, 1978). Toutefois, l'arrivée de l'organisation communautaire dans le secteur public ne fait pas l'unanimité parmi les animateurs sociaux : seulement trois candidatures furent présentées lors de l'ouverture des deux postes d'OC au CLSC Seigneurie-de-Beauharnois en 1975 (Bourque et Lachapelle, 2010). Comme raison, les militants de l'époque évoquaient l'impossibilité de marier action sociale et institution étatique pour mener à bien une action de ce type. Cela dit, cette résistance n'est pas demeurée puisque le nombre d'OC n'a fait qu'augmenter dans les années subséquentes; une étude publiée en 1989 a identifié 357 répondants potentiels dans les CLSC (Hurtubise, Beauchamp, Favreau, et Fournier, 1989).

L'organisation communautaire s'inscrit alors dans la dynamique d'implantation des CLSC et favorise la participation des milieux à l'orientation des services. En fait, elle permet d'élaborer une programmation en fonction des besoins de la communauté locale. Le modèle de référence de l'époque est l'action sociale. Elle centre principalement ses interventions sur la mobilisation autour des conditions de vie, dont le logement, les garderies, l'aménagement du territoire, la défense des droits sociaux, etc. Ainsi, il n'est pas rare de les voir travailler avec les organisations populaires pour confronter les élites politiques locales. Et en retour, il est fréquent que ces derniers fassent pression sur les CLSC pour contenir l'action des OC qui peut parfois être perçue comme menaçante à leur égard. Malgré tout, l'organisation communautaire devient dès lors essentielle à cause de son support au développement social. Les équipes d'organisation communautaire ont donc permis aux CLSC d'être proches de leur communauté et de supporter ces dernières dans la prise en charge de l'amélioration de leur santé et de leur bien-être. En d'autres mots, la pratique professionnelle de l'organisation communautaire apporte une contribution spécifique et essentielle à la réalisation de la mission des CLSC qui elle contribue à développer et à consolider les pratiques communautaires prenant en compte les déterminants sociaux de la santé. Grâce à la position stratégique comme agent de soutien et de développement des communautés locales, les CLSC ont pu soutenir ces dernières dans leur prise en charge et dans l'amélioration de leurs conditions de vie. L'action des CLSC a ainsi évolué avec le soutien de l'organisation communautaire et a aussi permis à celle-ci d'être accessible à l'ensemble des territoires du Québec. En effet, plusieurs mentionnent que c'est en grande partie à cause de cela qu'il y a eu un essor considérable des milieux communautaires et d'une reconnaissance de l'État envers ceux-ci.

Avec la mise en place des CLSC, l'organisation communautaire est devenue une pratique professionnelle reconnue. Les OC recrutés à cette époque provenaient tant de la communauté que des écoles de travail social. On les appelait les intervenants en action communautaire à cause de leur

formation en animation sociale. Dès 1976, les conventions collectives établissent leur statut professionnel et la protection de leur titre d'emploi en CLSC. Leurs fonctions se décrivent ainsi :

Personne qui fait l'identification et l'analyse des besoins de la population avec des groupes concernés. Conçoit, coordonne et actualise des programmes d'organisation communautaire afin de répondre aux besoins du milieu et de promouvoir son développement. Agit comme personne-ressource auprès des groupes. Doit détenir un premier diplôme universitaire terminal en sciences humaines (Bourque, 1997, 61).

Ainsi, l'organisation communautaire a fait l'acquisition d'un domaine propre d'intervention, d'un corpus de connaissances, de modèles d'intervention et de méthodes de travail cohérentes et, enfin, d'une identité et d'une éthique partagées (Favreau et Hurtubise, 1993). Tous ces acquis permettent dorénavant de parler d'une véritable profession dans les services publics.

1.2.2.3 Sa crise identitaire et sa consolidation (1986-2002)

Les années 80 correspondent à une époque de bouleversements pour l'organisation communautaire. Celle-ci subit les effets de plusieurs événements dont le repli des mouvements sociaux de type revendicatif, la transformation des communautés locales, la crise de l'État-providence, la remise en question de sa pratique au profit de l'approche communautaire et la critique du rapport Brunet à son égard (Bourque, 1997). Par la suite, il est possible d'observer une certaine diminution de l'organisation communautaire dans les pratiques axées sur les conditions de vie à la faveur du champ sociosanitaire tel le maintien à domicile et l'organisation des groupes de services (Favreau et Hurtubise, 1993). Dans cette optique, il n'est pas surprenant que naisse le Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC (RQIIAC) en 1988 comme moyen pour affirmer leur identité en milieu institutionnel. Trois cent cinquante personnes répondent à l'invitation du comité de travail :

Chacune de ces activités se caractérise par un refus des positions défensives corporatistes, par une ouverture tous azimuts sur les diverses écoles de pensée qui traversent le milieu des intervenants et enfin, par une volonté clairement affirmée de prendre en compte autant les problèmes politiques que les problèmes plus spécifiquement professionnels (Hurtubise, 1989, 55).

Les OC en provenance de partout dans la province ont senti le besoin de passer d'une position défensive de l'organisation communautaire à une position d'affirmation de leur identité « redéfinie » (Bourque, 1997). Ce moment de repli sur soi fut fort bénéfique pour l'organisation communautaire, car les années 90 allaient correspondre à une période de nombreux changements. De nouveaux mouvements sociaux et enjeux apparaissent dont ceux du développement local et du développement économique. Pour Favreau et Hurtubise (1993), la nécessité d'une considération

globale des problèmes, du lien entre la santé et les déterminants socio-économiques, ainsi que le développement de la concertation comme nouvelle stratégie d'action, sont à l'origine d'un renouvellement des pratiques d'organisation communautaire. D'ailleurs, en 1991, le RQIIAC participe à l'élaboration du cadre de référence des CLSC dédiant une section à l'action communautaire. Même chose en 1994 où un second document apparaît portant sur les pratiques d'organisation communautaire en CLSC (FCLSCQ, 1991 et 1994). C'est le début d'une ère marquée par la consolidation de la profession. Ainsi, il n'est pas surprenant de lire dans *l'Interaction communautaire* (2006) que « l'organisation communautaire a acquis une professionnalisation accrue et les OC ont renforcé leur identité professionnelle, explicité leur mode d'intervention et accentué leur fonction de médiation dans les communautés » (20). Bref, c'est avec ces particularités des CLSC, soit leur caractère local, leur mission de santé, sociale et communautaire, et leur intervention sur les déterminants de la santé, que l'action communautaire est devenue leur mode spécifique d'intervention. Ainsi, entre 1996 et 2002, les effectifs des OC et des travailleurs communautaires à l'emploi du réseau de la santé et des services sociaux du Québec oscillaient entre 350 et 400.

1.2.2.4 Sa formalisation dans un contexte de création des CSSS (2003 à 2010)

La réforme de 2003 est venue chambouler le cours des événements pour l'organisation communautaire. Il était possible de lire en gros titre sur *l'Interaction communautaire* (2004) :

17 décembre 2003 jour noir pour les CLSC adoption du projet de loi 25 qui force les fusions CLSC-CHSLD-CH un grave recul pour les services de première ligne, les services de proximité, l'approche territoriale, le sentiment d'appartenance et la prévention tout sera à recommencer dans quelques années (1).

Leur contexte de pratique dans le réseau public s'est alors largement modifié. Pour en nommer que quelques-uns, voici quelques changements:

L'intégration des CLSC dans les CSSS, l'adoption des concepts de responsabilité populationnelle et de déterminants sociaux de la santé, l'installation de réseaux locaux de services sur des territoires généralement autres que ceux des CLSC et la responsabilité locale en santé publique ajoutent en complexité et constituent autant d'occasions que de contraintes pour cette pratique (RQIIAC, 2010, 10).

Le problème est que ces bouleversements dans la pratique de l'organisation communautaire remettent en cause la contribution même de cette profession au sein des CSSS. Pourquoi? Parce qu'historiquement, les OC ont joué le rôle d'interface entre le milieu communautaire et le milieu institutionnel. Cette relation privilégiée entretenue avec le milieu leur conférait une légitimité démocratique auprès de leur employeur (Bourque et Lachapelle, 2010). Cependant, depuis les

fusions, il y a une tendance à l'effritement de ce monopole; les OC ne sont plus les seuls à jouer ce rôle. À cet égard, Lachapelle, Bourque, Foisy, et Sénéchal (2009) stipulent que certains OC étaient habitués d'incarner le positionnement du CLSC dans les affaires communautaires. Seulement, avec la responsabilité populationnelle et la hiérarchisation des services, cela devient une mission d'établissement. Tous les acteurs des établissements publics, incluant les directions, sont amenés à être directement sur le terrain pour traiter avec les organismes communautaires. Ainsi, les directeurs des organismes communautaires sont en contact direct avec les cadres des CSSS, et ce, sans passer par les OC. Cet accès direct à la direction déplaît nécessairement aux OC, car d'une part, il affaiblit la légitimité démocratique qu'ils tiraient de leur rôle d'interface et, d'autre part, il fournit une occasion aux directions de questionner l'utilité et la pertinence même de l'organisation communautaire. En quoi est-ce que les OC sont utiles si tous les autres intervenants sont capables de tisser des liens avec le milieu et, par le fait même, de développer les communautés locales? Malheureusement, ces craintes se sont concrétisées; par exemple, le CSSS de la Montagne a aboli en décembre 2008 ses 10 postes d'OC pour les convertir en 5 postes d'agents de planification, de programmation et de recherche. Cet évènement provoque une commotion au sein de toutes les troupes d'OC du Québec. Dans un numéro de *l'Interaction communautaire* (2008), il était possible de lire plusieurs titres à cet égard : « Jour noir pour l'organisation communautaire, Le CSSS de la Montagne fait fausse route, Le communautaire se mobilise, Journal des OC désossés du CSSS de la Montagne » (6-10). De plus, il est effectivement raisonnable d'être inquiet pour la légitimité de cette pratique surtout dans le cas où des milliers d'intervenants à l'heure actuelle exercent des tâches et des compétences qui correspondent généralement à celles des OC, sans compter que ces diverses professions sont en pleine expansion. Il ne suffit que de penser aux agents de concertation, aux agents de développement et aux agents de participation citoyenne employés par des organismes communautaires ou d'autres institutions telles que les corporations de développement communautaire (CDC), les Forums jeunesse, la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC), etc.

Toutefois, les OC réagissent via-à-vis les transformations de leur milieu; ils veulent assurer leur pérennité dans les CSSS. Cette volonté les amène à utiliser leurs acquis historiques pour mettre en branle une série de mécanismes d'encadrement et de soutien à la pratique à l'intérieur de la nouvelle conjoncture institutionnelle (Bourque et Lachapelle, 2010). Les moyens utilisés varient d'un endroit à l'autre, quoiqu'une tendance se dessine. Dans cette optique, il est possible de parler de rattachement administratif, de l'émergence de la fonction de coordination et de supervision professionnelle ou encore de processus d'élaboration de cadres locaux de référence et de planification stratégique en organisation communautaire (Bourque et Lachapelle, 2010).

Chapitre 2 - Cadre conceptuel - Trois grands concepts

En ce qui a trait aux éléments théoriques pertinents pour soutenir notre recherche, nous avons tenu compte que les organisateurs communautaires, qui font l'objet de notre étude, travaillent dans des organisations et que leur positionnement se situe dans un contexte de pouvoir où s'exerce du leadership autour des dossiers qu'ils sont appelés à piloter, ce qui peut générer des tensions et du conflit. Conséquemment, nous avons retenu et exploré la littérature pertinente pour nous permettre de bien saisir trois concepts clés (pouvoir, leadership et conflit) qui nous paraissent essentiels pour mieux comprendre notre sujet d'analyse.

2.1 Notion de pouvoir

Le concept de pouvoir a toujours exercé une fascination pour les philosophes, les poètes, les stratèges militaires, les économistes, les politicologues et, bien sûr, les sociologues (McShane et Benabou, 2008, 476). Dans le monde du travail, il est fortement associé aux phénomènes de négociation collective, de grève et de lock-out. Cependant, les changements structurels des dernières décennies ont grandement modifié le pouvoir des parties présentes dans une organisation (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995, 199). Les théoriciens classiques de l'organisation (F.W. Taylor, M. Weber et H. Fayol) définissent le pouvoir détenu par les individus à l'aide de facteurs situationnels tels que la position ou le poste occupé, la réglementation, l'autorité détenue, la possibilité de punir, l'accès à l'information et la façon dont les ressources sont réparties. En somme, ces auteurs soutiennent qu'une personne qui peut contrôler un ou plusieurs de ces facteurs situationnels s'assure d'un certain niveau de pouvoir dans l'organisation. D'autres écrits, dont ceux de D. McClelland, supposent le contraire; le pouvoir constitue une force individuelle observable à travers les divers besoins ressentis par les individus et les comportements qu'ils adoptent (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995, 199). Ainsi, ce préambule démontre bien la difficulté à définir la notion de pouvoir. Il n'est dès lors pas surprenant que plusieurs auteurs aient malgré tout tenté le coup.

Dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations, il semble y avoir un certain consensus autour de la définition de Dahl (1957). Dahl définit le pouvoir comme étant la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A. Donc, plus simplement, selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1995) le pouvoir

peut se définir comme « la capacité qu'à un individu d'influencer un autre » (199). Pour eux, deux éléments significatifs se retrouvent dans la définition de pouvoir. La première renvoie à des caractéristiques individuelles en faisant référence à la capacité de l'individu à influencer et, la deuxième renvoie à des caractéristiques liées à la position dans une organisation en faisant référence à l'autorité accordée à un individu dans une situation donnée.

Dans une conception plus psychosociologique du travail et des organisations, Michel Crozier et Enhard Friedberg (1977) définissent le pouvoir comme « une relation d'échange donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut se retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (59). La notion de pouvoir est alors inséparablement liée à la négociation par une relation d'échange dans laquelle au moins deux personnes sont engagées. Toutefois, les individus engagés dans une relation de pouvoir disposent d'une marge de liberté, c'est-à-dire qu'ils ont la possibilité de refuser ce que l'autre lui demande. Les ressources que possèdent les individus tels que la force, la richesse, le prestige et l'autorité servent uniquement à fournir une liberté d'action plus grande (60). Ces auteurs considèrent l'organisation comme un ensemble de relations construites avant tout. Pour eux, ces relations sont des relations de pouvoir; et ce dernier est au cœur de ce qu'ils appellent l' « analyse stratégique ».

Enfin, ce n'est que tardivement que les sciences de la gestion ont traité du concept de pouvoir. Au sein de l'entreprise, nul n'échappe au pouvoir et à l'influence. En fait, bons nombres d'actions et de décisions en sont imprégnées. Hellriegel, Slocum et Woodman (1993) définissent le pouvoir comme la capacité d'influencer le comportement d'autrui. Il est perçu comme un phénomène social; c'est-à-dire qu'un individu a du pouvoir par rapport à d'autres groupes et est caractérisé par des interactions sociales ce qui implique qu'il faut au moins deux personnes (470). Ainsi, le pouvoir est un rapport dynamique qui se modifie lorsque les situations et les individus changent. En d'autres termes, le pouvoir est amené à évoluer avec le temps, comme par exemple, une tentative d'influence réussite il y a deux semaines peut ne pas fonctionner le lendemain. Les auteurs McShane et Benabou (2008) introduisent une nouvelle composante en parlant du pouvoir comme « la capacité réelle ou perçue d'une personne ou d'une entité, d'agir sur autrui ou de l'influencer » (477). Notons que par entité, il peut s'agir d'un service, un syndicat, une association, une équipe de travail, un groupe, etc. Dans cette définition du pouvoir, la dépendance revêt une caractéristique fondamentale; dans toute relation de pouvoir, il existe une dépendance des parties l'une envers l'autre. Toutefois, il est plus juste de dire que les parties sont interdépendantes puisque la relation existe seulement lorsque les deux parties ont quelque chose à échanger et que cette chose ne peut être obtenue en dehors de

cette relation qui lie les deux parties. Donc, le pouvoir est réciproque, mais inégal ou asymétrique (478). Ainsi, le pouvoir est une affaire de perception et, par le fait même, implique une certaine forme de réciprocité.

Longtemps, le pouvoir se confondait avec la notion d'autorité et de leadership. Selon Hellriegel, Slocum et Woodman (1993), les termes pouvoir et autorité, bien qu'étroitement lié ne signifie pas exactement la même chose. L'autorité est « le pouvoir légitimé par le fait qu'il est officiellement octroyé par l'organisation et accepté par les employés qui le trouvent juste et adéquat » (470). Le meilleur exemple est la hiérarchie officielle dans une entreprise qui est généralement considérée comme légitime. L'employé accepte de recevoir des ordres et des instructions par son supérieur, si elles sont raisonnables et en lien avec le travail bien sûr. Ainsi, l'autorité s'exerce dans un champ plus circonscrit que le pouvoir et s'applique à un nombre plus réduit de comportements dans une organisation. Les auteurs Turcotte et Lindsay (2001) quant à eux distinguent le leadership du pouvoir par deux caractéristiques. Premièrement, le leadership ne comporte pas l'idée de contrainte et suppose plutôt une adhésion volontaire. L'idée d'une autorité formelle fondée sur le statut est donc rejetée. Deuxièmement, le leadership se fonde sur la capacité de convaincre grâce au seul recours à la communication (Leclerc, 1999). En d'autres mots, la capacité d'influencer autrui n'est pas associée au pouvoir légitime, mais bien aux caractéristiques du leader. En somme, le leadership est une forme de pouvoir, mais le pouvoir ne correspond pas nécessairement au leadership. Bref, la distinction entre pouvoir, autorité et leadership nous apparaissait indispensable afin d'éviter toute ambiguïté sur le sujet.

Il y a plus de quarante ans, French et Raven (1959) décrivaient cinq sources de pouvoir au sein des organisations : la légitimité, la récompense, la contrainte, l'expertise et la référence (50). De nombreux chercheurs ont étudié ces cinq fondements du pouvoir et en ont aussi cherché d'autres tels que le pouvoir d'information et le pouvoir de relations mais, en grande partie, cette liste est restée classique (McShane et Benabou, 2008). Les trois premières sources font références aux sources organisationnelles ou structurelles telles que le poste occupé, le rôle et l'autorité officielle conférée dans l'organisation. Tandis que les quatre dernières font état des sources dites individuelles telles que les caractéristiques personnelles, la personnalité et les talents de chacun. Cependant, ces distinctions ne sont pas absolues. Certains auteurs ont ajouté, au fil des ans, les sources dites situationnelles dont l'incertitude, la substitution et l'importance de rôle de l'individu (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995) ainsi que le pouvoir discrétionnaire et la visibilité des personnes (McShane et Benabou, 2008). De plus, en psychosociologie, Friedberg (1993) a identifié deux sources de pouvoir bien distinctes des précédentes. Dans un premier temps, il parle de la

pertinence des possibilités d'action de chacun des participants pour la solution, le contrôle ou la gestion des problèmes sur lesquels bute la réalisation des entreprises ou souhaits des autres ou plus couramment appelé la définition des enjeux à l'agenda ou « enjeux de pertinence » (118-119). Dans un deuxième temps, il discute de la liberté ou l'autonomie dont chacun des participants dispose dans ses transactions avec les autres et qui détermine la prévisibilité de son comportement pour les autres. En outre, il est possible de constater une variété de sources de pouvoir passant par l'organisation à l'individu dépendamment des contextes et des situations.

2.2 Notion de leadership

Toulouse (1986) rapporte qu'en 1980 il existe plus de 5 000 études portant sur le leadership ou l'une de ses composantes. Cette réalité en fait le terme le plus étudié et le moins compris des sciences sociales (27; dans Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995, 231). En fait, la conception du leadership est multiple et complexe et suscite un grand intérêt scientifique et, à la fois, de nombreux débats.

À titre d'exemple, dans le domaine de la psychologie du travail, des organisations et des groupes, Dolan, Lamoureux et Gosselin (1995) définissent le leadership comme « la capacité d'influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels » (231). Ici, le leadership représente tant l'aspect formel qu'informel du pouvoir puisqu'il ne dépend pas seulement de la position hiérarchique, mais aussi de la capacité à établir des relations, du charisme du leader et de la dynamique du groupe sur lequel le leadership s'exerce. St-Arnaud (2008) quant à lui désigne le leadership comme « une influence qui incite d'autres membres à entrer dans un cercle d'interactions ou à en sortir » (98). Selon lui, en associant le leadership aux cercles d'interactions, on constate que certains individus ont plus d'influence que d'autre au sein d'un groupe. Dans le domaine du service social, Turcotte et Lindsay (2001) définissent le leadership comme correspondant à « l'ensemble des activités et des communications interpersonnelles par lesquelles un membre influence le comportement des autres dans le sens de la réalisation des objectifs du groupe » (52). Ce n'est pas un processus réservé à une seule personne ou à quelques personnes; il peut être l'objet d'un partage, bien qu'il soit souvent détenu par certains membres. Et enfin, dans le domaine de la gestion stratégique du changement et du comportement organisationnel, Hellriegel, Slocum et Woodman (1993) conçoivent les leaders comme des personnes qui reçoivent leur autorité d'un groupe parce que ce groupe les a acceptés comme dirigeants. Pour demeurer en situation de leadership, une personne doit permettre aux membres du groupe d'obtenir des

satisfactions qui se trouveraient, autrement, hors d'atteinte pour eux (298). Bref, pour exercer une influence sur les autres, un leader doit satisfaire un ou plusieurs besoins éprouvés par autrui.

Les exemples précédents supportent le constat que les experts ne s'entendent guère sur une définition du leadership (Barker, 1997). Pourtant, lors d'un congrès tenu à l'Université de Calgary, pas moins de 54 experts se sont entendus sur une définition du leadership : « l'aptitude d'une personne à influencer et à motiver d'autres individus et à leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de leur organisation » (House, Javidan et Dorfman, 2001, 494). En somme, cet énorme intérêt pour ce sujet de recherche a engendré une littérature volumineuse, dont la majeure partie peut être divisée en cinq points de vue, selon McShane et Benabou (2008) (annexe E) : le point de vue de la compétence, du comportement, de la contingence, transformationnel et relationnel. Bien que certaines perspectives soient plus populaires que d'autres, chacune permet de mieux comprendre ce phénomène social complexe.

Cette difficulté à définir le leadership et à dresser une liste exhaustive de ses caractéristiques a favorisé l'élaboration de trois théories différentes sur les sources du leadership (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995). La première théorie, l'approche axée sur les traits, insiste sur les traits de personnalité comme facteur d'influence. On y retrouve, entre autres 6 grandes catégories dont les caractéristiques physiques (telles que l'âge, apparence, taille, poids), l'environnement social (avec éducation, position sociale et mobilité), l'intelligence (avec le jugement, capacité décisionnelle, savoir, facilité d'expression), la personnalité (comme par exemple la confiance en soi, esprit vif, intégrité, besoin de pouvoir), les caractéristiques liées à la tâche (telles que la motivation, besoin d'accomplissement, sens de l'initiative et des responsabilités) et enfin les habiletés sociales et interpersonnelles (de type participatif, collaborateur, climat d'harmonie, de confiance et de cohésion). Ainsi, les caractéristiques individuelles permettent de différencier un leader efficace d'un leader inefficace.

La deuxième théorie, l'approche axée sur les comportements, insiste sur l'efficacité comme facteur d'influence. Des recherches menées à l'Université Ohio entre 1940 et 1950 ont permis de démontrer l'existence de deux types d'orientation. D'une part, le leadership orienté vers la tâche (représentant la dimension structurelle) vise axé principalement sur l'atteinte des buts et sur la réalisation des tâches précises. Ce style de leadership s'intéresse à la méthode de travail, à l'information, aux ressources, à la coordination des efforts et aux prises de décisions. Ce leader est sensible au rythme de travail et évalue constamment ce qui a été accompli et ce qui reste à faire (Turcotte et Lindsay, 2001). D'autre part, le leadership orienté vers l'employé (représentant la dimension de la considération) est dirigé vers les interactions entre les membres et le climat au sein du groupe. Ce

style de leadership veille à ce que les membres ne soient pas trop exténués et concentre son attention sur leur vécu. Ce leader s'intéresse à la stimulation, au soutien, à la communication et à l'intégration des membres sans compter qu'il est sensible aux tensions et intervient pour clarifier les situations conflictuelles (Turcotte et Lindsay, 2001). En parallèle, l'Université du Michigan effectuait aussi des recherches sur le même sujet. Les chercheurs, dont Likert (1961) ont conclu aux deux mêmes types d'influence; un leader orienté vers la tâche et un autre orienté vers l'individu. En somme, ce que l'on tente de démontrer par l'approche axée sur les comportements est que l'aspect le plus important du leadership concerne son style et sa façon de réagir dans différentes situations.

C'est dans cette veine que c'est développé les divers styles de leadership dans la littérature. Que ce soit le modèle de House (1971) qui fait ressortir quatre styles de leadership ; directif, de soutien, participatif et orienté vers les objectifs ou celui de Hersey et Blanchard (1977) avec trois styles de leadership : autocratique, de motivation, de participation et de délégation ou encore celui de Blake et Mouton (1964) qui a cerné cinq styles de leadership en fonction de l'intérêt pour l'aspect humain et pour la production : le leadership de type club social, anémique, intermédiaire, travail en équipe et sur la tâche (Turcotte et Lindsay, 2001, 54; Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995, 246). Bref, tous semblent avoir leurs opinions et visions sur le sujet sans pour autant être d'accord et unanime.

Finalement, la troisième théorie, l'approche axée sur la situation, découvre les variables situationnelles susceptibles d'influencer l'efficacité d'un leader. Cette approche constitue une synthèse des approches précédentes en y incluant des caractéristiques personnelles du leader, soit sa personnalité, ses besoins et motivation et ses expériences passées, des caractéristiques des subordonnées, soit leur personnalité, leurs besoins et leur motivation ainsi que leurs expériences passées, des caractéristiques du groupe, soit son stade de développement, sa structure, la nature de la tâche à effectuer ainsi que les normes formelles et informelles que le groupe s'est données, et enfin des caractéristiques de la structure organisationnelle, soit les sources de pouvoir du leader, les règles et les procédures établies par l'organisation, le professionnalisme des employés et le temps alloué pour effectuer une tâche ou pour prendre une décision (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995). En outre, l'efficacité du leader dépend aussi du contexte environnemental dans lequel il évolue.

En outre, la première moitié du XXe siècle a permis aux chercheurs de consacrer leurs efforts à la détermination des traits de personnalité d'un leader sans toutefois jamais prouver empiriquement leur influence (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995). Cette lacune a conduit les chercheurs à s'intéresser davantage aux comportements et aux styles de leadership (Likert, 1961; Stogdill et Coons, 1957, Tannenbaum et Schmidt, 1973, dans Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995) dans les

années 40 et 50. Deux orientations ont prévalu durant cette période soit le leadership orienté vers la tâche ou orienté vers l'individu. Enfin, le dernier développement majeur a eu lieu dans les années 70 avec l'introduction des théories de la contingence qui se concentraient sur les facteurs situationnels avec le modèle unidimensionnel de Tannenbaum et Schmidt, le modèle de Hersey et Blanchard ainsi que le modèle de la contingence de Fiedler (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995). Toutefois, malgré l'avancement de la recherche dans le domaine, il n'existe encore aucun modèle concret susceptible de déterminer un style de leadership idéal. Par contre, certains modèles laisser supposer l'importance de tenir compte de la réalité organisationnelle dans les travaux sur le leadership.

2.3 Notion de conflit

Le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations modernes. Les travaux effectués dans les sciences sociales ont permis de distinguer trois conceptions du conflit dans les organisations. La première, la conception traditionnelle du conflit, régnait dans les années 30 et 40 et était influencée par les travaux de Taylor, Mayo, Fayol et Weber. À cette époque, les conflits dans les organisations sont perçus comme malsains et irrationnels et il faut, par conséquent, les réprimer ou les éviter. Les conflits seraient les symptômes d'une mauvaise gestion. La deuxième, la conception behavioriste du conflit, domine des années 40 à 70. Les écoles de pensée voient les conflits comme inévitables, voire bénéfiques pour les organisations, mais ne doivent pas être encouragés. La troisième, la conception moderne du conflit, va jusqu'à prôner la nécessité du conflit. Au lieu de chercher les causes du conflit dans l'encadrement des cadres, les auteurs parlent plutôt d'un ensemble de facteurs influant la structure de l'organisation, les exigences de l'environnement interne et externe, les différences de perceptions des acteurs concernés, et etc. Dans cette optique, les conflits ne doivent pas être irradiés ni évités, mais plutôt gérés voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendent (McShane et Benabou, 2008).

Les recherches tentent aussi à démontrer que le conflit est un concept difficile à définir, et ce, même si les définitions abondent dans la littérature. De manière générale, le conflit est une situation où deux parties entrent en opposition à l'idée que leurs intérêts soient menacés (Wall et Callister, 1995, dans McShane et Benabou, 2008). D'autres variantes sont observés tel que dans la psychologie du travail et des organisations avec Dolan, Lamoureux et Gosselin (1995) qui rapporte souvent le conflit à « une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services » (207). Ainsi, les conflits découlent des relations entre les individus. Ils émanent aussi des attentes incompatibles des

individus ou des groupes ainsi que des différences entre les tâches de chacun. Ou, dans le domaine du service sociale avec Turcotte et Lindsay (2001) qui perçoivent le conflit comme étant essentiel dans les relations interpersonnels et doit être considéré comme une composante naturelle, voire inévitable, dans une démarche de groupe (Witteman, 1991, 174). Il pourrait même être perçu comme positif s'il correspond à la l'affirmation de soi concernant une décision quelconque. Malgré la vision plutôt négative des gens vis-à-vis le conflit, celui-ci n'est pas problématique en soi. D'ailleurs, pour qu'un groupe puisse évoluer, il faut non seulement que les membres travaillent conjointement à l'atteinte des objectifs, mais parviennent à régler leurs différends avec succès (Brown & McCool, 1980, Coile, 1992, dans Dranove et Shanley, 1995). Steinberg (1997) a envisagé le conflit d'une manière plutôt originale. Selon cet auteur, le conflit serait un moyen pour explorer les différences, pour encourager la compréhension et l'appréciation des autres et pour aider les personnes à acquérir un respect mutuel et une empathie en cas de différences irréconciliables (175). Ainsi, le conflit se définit généralement comme un processus qui s'enclenche quand une personne estime qu'une autre contrecarre ses projets ou a des préoccupations opposées aux siennes : « Quand une personne agit d'une façon qui empêche une autre personne d'atteindre ses buts, ces deux personnes sont en conflit » (Johnson, 1988, 190). Pour Northen (1988), trois éléments caractérisent une situation de conflit : le fait que ces parties perçoivent, quant à leur position respective des différences incompatibles qui sont sources de frustrations; et le fait que ces parties interagissent à propos de ces différences (175). Ou encore, dans le domaine des sciences de la gestion, Hellriegel, Slocum et Woodman (1993) brossent le conflit comme un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité qui survient dans une situation impliquant des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont en contradiction et les conduisent à s'opposer (498) tandis que McShane et Benabou (2008) décrivent le conflit comme « une situation dans laquelle deux parties (ou moins) entrent en opposition à l'idée que leurs intérêts, tangibles ou intangibles, sont menacés » (512). Pour eux, le conflit est très certainement une question de perception, peu importe que les raisons du conflit soient réelles ou non, la réalité du conflit est définie par les parties concernées. Et, dans la plupart des conflits résolus, les parties réalisent que les intérêts communs sont plus semblables qu'elles ne l'avaient imaginé (513-514). Pour qu'il y ait conflit, il faut d'abord que ce dernier soit admis et perçu comme tel (519). En sommes, la définition du conflit ne semble ne pas créer l'unanimité, puisqu'il revêt plusieurs formes et survient dans des contextes variés.

Lorsque l'on lit sur sujet, il semble y avoir fréquemment une association entre conflit et compétition. Pourtant, la compétition est « la recherche simultanée d'un même avantage par deux ou plusieurs personnes sans que l'une interfère dans l'activité de l'autre ou dans les règles qui régissent cette

concurrence» (McShane et Benabou, 2008, 514). C'est précisément cette interférence qui fait la différence entre conflit et compétition. Généralement, la notion de compétition implique un gagnant et un perdant et non la notion de conflit.

Lorsque l'on décrit le conflit, on fait généralement allusion aux éléments observables, tangibles, comme par exemple des propos méchants ou des comportements agressifs. Or, ces manifestations ne représentent qu'une partie du phénomène. Il faut savoir en chercher les causes et les réactions qui sont en jeu. McShane et Benabou (2008) ont illustré de manière éloquentes la dynamique du conflit avec leur annexe F. Dans cette illustration, plusieurs notions importantes s'y retrouvent : les sources structurelles du conflit et les facteurs humains, les agents déclencheurs, les perceptions du conflit et les émotions dans le conflit, le conflit manifeste et enfin l'issue du conflit. En tout premier lieu, les sources de conflit; structurelles et humaines. D'un côté, les facteurs structurels (c'est-à-dire de l'environnement organisationnel) tels que les différences de buts, l'interdépendance des tâches, la concurrence pour le partage des ressources limités, le degré de clarté des règles, règlements et rôles, la nature du système de communication, les différences de niveaux de pouvoir et les variations dans le système d'évaluation et de récompenses et, d'un autre côté, de facteurs humains tels que les différences de personnalité (tempérament, culture, valeurs, etc.). La présence de ces éléments ne mène pas en soi au conflit, mais peut former une condition nécessaire à son éclosion. En deuxième lieu, les agents déclencheurs sont les causes directes des conflits de groupe. Ces agents peuvent être des individus ou des événements et leurs actions peuvent devenir une terre fertile dans le contexte d'une ou de plusieurs conditions décrites précédemment (519). En troisième lieu, pour que l'on parle de conflit, il faut en tout d'abord que ce dernier soit perçu et admis comme tel. Un comportement désagréable pour un ne l'est pas nécessairement pour l'autre. Dans cet exemple, chaque partie impliquée éprouve diverses émotions découlant de cette crainte de l'émergence d'un conflit. Ainsi, nous parlons de perceptions et d'émotions dans un conflit. Deux catégories sous retrouvent sous ce chapeau : le conflit lié aux tâches et le conflit socioaffectif (519). Un conflit lié aux tâches se manifeste lorsque les individus ne sont pas d'accord sur les objectifs, les décisions à prendre ou les méthodes de travail à adopter. Ces enjeux sont en quelque sorte dissociable et extérieure aux individus les obligeant à remettre en question leur perception de la réalité. Un conflit socioaffectif quant à lui prend souvent un caractère personnel et l'attention est dirigée sur notre perception de l'autre comme problème au lieu de se concentrer sur la problématique. La discussion devient alors remplie d'émotions et fausse les perceptions et le traitement de l'information. En quatrième lieu, le conflit est manifeste lorsque les individus observent des comportements perçus comme négatifs qui eux, en retour, dépendent des styles de gestion du conflit. Et finalement, l'issue du conflit peut revête une forme dite fonctionnelle ou non fonctionnel.

Tel que stipulé précédemment, le conflit est un phénomène complexe et revêt plusieurs formes. Dans la littérature, six types de conflit ont été identifiés : le conflit intra-individuel, signifie qu'un individu est en conflit avec lui-même, le conflit interpersonnel, survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter, le conflit intragroupe, ressemble sensiblement au conflit interpersonnel, et enfin le conflit intergroupes, surgit lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe, le conflit intraorganisationnel, qui provient de l'opposition et de heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée, et dont l'autorité officielle est répartie et le conflit interorganisationnel (entre deux ou plusieurs organisations) (McShane et Benabou, 2008). En addition, si l'on tient compte de la position hiérarchique des employés dans une organisation, il est possible de distinguer trois formes de conflit : le conflit vertical, se relie aux problèmes ou aux mésententes susceptibles de se produire entre les membres ou les groupes de différents niveaux hiérarchiques tels que entre les subordonnés et leurs supérieurs, le conflit horizontal, se produit entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique comme par exemple entre le service de production et le service des ventes et enfin, le conflit entre les cadres hiérarchiques et les cadres conseils découle généralement des caractéristiques mêmes de chaque groupe en ce qui a trait à leurs tâches, autorité, et etc. (selon Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995; McShane et Benabou, 2008). En somme, il est primordial de différencier les différents types et formes de conflit pour être en mesure de trouver la meilleure solution aux problèmes.

Il est vrai que les conflits peuvent survenir à tout moment. Toutefois, leur nature et leur intensité varient selon l'étape de développement du groupe et la dynamique du groupe. Ainsi, lorsque le conflit se présente, le groupe peut réagir de différentes façons. Tout d'abord, les conflits ont évidemment des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation et surtout, s'ils durent trop longtemps. Dans ce cas, toute forme de collaboration devient difficile ce qui a pour conséquence de permettre à chacun des membres de l'organisation d'abandonner les objectifs du groupe, se consacrer exclusivement à ses objectifs personnels, laisser place à l'émotivité, briser des relations, accentuer l'hostilité et les perceptions erronées, et enfin affecter négativement le bien-être psychologique des employés causant du ressentiment, des tensions et de l'anxiété (Turcotte et Lindsay, 2001; Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1993). Bref, le conflit peut devenir destructeur tant pour l'individu que pour l'organisation en entraînant un gaspillage de ressources, de temps et d'argent. Si les conflits peuvent représenter des écueils, ils peuvent aussi contribuer au cheminement d'un groupe (Johnson, 1988). Par exemple, le conflit

stimule les gens, brise leur routine, oblige les parties à créer de nouveaux canaux de communication, permet de prendre conscience du rôle, des responsabilités et des problèmes de l'autre partie, épure l'atmosphère de travail des tensions sous-jacentes qui grugent souvent les relations entre les individus durant de longues périodes avant de faire surface, développe des habiletés en matière de résolution de conflit, accroît la solidarité, renforce les relations entre les membres, augmente la cohésion du groupe et plus encore (Turcotte et Lindsay, 2001; Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1995; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1993). Cette recherche de solutions positives pour faire les choses différemment peut amener l'innovation et le changement évitant ainsi le risque de stagnation, de dysfonctionnement et même d'éclatement du groupe. En outre, l'interdépendance croissante entre les personnes, l'augmentation de la charge de travail et les pressions externes constituent autant de facteurs propices à l'apparition de conflits dans le monde du travail. Quoi qu'il en soit, il y a toujours une leçon à tirer d'un conflit, et ce, même si les aspects négatifs d'un conflit semblent toujours l'emporter. Voilà pourquoi il est nécessaire de faire une analyse plus approfondie afin d'entrevoir les retombées positives.

Chapitre 3 - Méthodologie mixte

Il est primordial de d'abord camper la méthodologie générale de cette recherche avant d'entrer dans les détails de celle-ci. Elle consiste en une méthodologie mixte, c'est-à-dire à deux approches : quantitative et qualitative. Elle permet, entre autres, de faire ressortir les alliances et les complémentarités entre celles-ci (Karsenti, Savoie-Zajc, 2000), plutôt que leurs différences principalement exposées dans les recherches traditionnelles. Nous avons voulu profiter des forces et des retombées de chacune des approches pour favoriser la portée de notre recherche. Ce choix nous apparaissait être un bon moyen pour saisir toute la complexité de la réalité du travail des organisateurs communautaires en CSSS. En effet, Johnson et Onwuegbuzie (2004) souligne que « les méthodes mixtes engendrent souvent des résultats de recherche supérieurs aux méthodes uniques » (Karsenti, 2006, 4), car elles permettent « d'avoir une vision plus complète et plus nuancée d'un phénomène qu'on cherche à comprendre » (Moss, 1996, 22). Krathwohl (1998) parle de l'importance de combiner différentes méthodes afin de mieux « attaquer un problème de recherche » (618). En d'autres mots, cela permet d'apporter des clarifications sur un enjeu ciblé et de mieux comprendre la complexité de certains phénomènes pour en tirer des apprentissages. Donc, utiliser diverses méthodes de collecte de données pour tirer des conclusions s'avèrent être une stratégie fort prometteuse (Karsenti, 2006). C'est dans cette veine que notre recherche s'inscrit. Elle tente d'être la plus utile et la plus instructive possible pour le milieu de l'organisation communautaire en CSSS qui vit d'importants changements depuis quelques années dans le réseau de la santé et des services sociaux, suite à la *réforme Couillard 2003*. Et si la tendance se maintient, nous pouvons supposer que d'autres changements majeurs seront probablement à venir.

Afin de faciliter la compréhension de notre méthodologie mixte de recherche, nous avons décidé de séparer l'approche quantitative et l'approche qualitative en deux sous chapitres. Dans ces derniers, nous retrouvons les caractéristiques principales de la recherche, soit le type de recherche et l'approche privilégiée, la stratégie de recherche, la population à l'étude, le champ de l'échantillonnage, le recrutement de l'échantillon, la méthode de collecte de données, l'instrument d'observation, les outils d'analyse, les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon, les procédures éthiques, les inconvénients et les limites, et, enfin, la validité de la recherche.

1^{re} partie - Approche quantitative et sondage en ligne

3.1 Principales caractéristiques de la recherche quantitative

3.1.1 Type de recherche et approche privilégiée

Cette étude a une visée descriptive d'un titre de professionnels de la santé et des services sociaux, suite à la *réforme Couillard 2003*. Il s'agit de décrire et de représenter la situation actuelle des organisateurs communautaires en CSSS en donnant le plus de détails possibles sur les éléments qui entourent, structurent et composent leur pratique.

Afin de faire état de la situation de l'organisation communautaire au Québec, nous avons cru bon, dans un premier temps, d'opter pour une approche de type quantitatif. Cette façon de faire nous permet de fournir un portrait global de la population des OC travaillant en CSSS et de rejoindre un plus grand nombre de personnes provenant des quatre coins du Québec. Il s'agit de connaître les caractéristiques d'une population, de mesurer les opinions majoritaires ou d'étudier les déterminants sociaux démographiques des pratiques et des représentations qu'ils s'en font. (CREDOC, 2002). D'ailleurs,

L'enquête quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier (CREDOC, 2002, 7).

Nous voulons donc connaître la perception que se font les OC de la structuration et du développement de leur pratique en CSSS. Plus précisément en ce qui a trait au positionnement et aux conditions de travail afin de mieux comprendre les changements qui s'opèrent dans les équipes professionnelles d'organisation communautaire au Québec.

3.1.2 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche s'est opérée par un questionnaire électronique. L'utilisation de l'internet pour concevoir et diffuser notre sondage nous paraissait un moyen efficace pour collecter de l'information générale auprès d'un grand nombre d'individus provenant d'un peu partout au Québec. Il est accessible à tous les professionnels via leur poste de travail, la maison ou encore leur téléphone cellulaire. Il suffit d'avoir accès à une connexion Internet et d'aller remplir le sondage sur le site indiqué. L'idée est donc de dresser un portrait d'ensemble de la pratique de l'organisation communautaire en CSSS.

Pour monter notre sondage, nous avons utilisé le site web SurveyMonkey. Celui-ci offre une variété de fonctionnalités adaptées aux besoins du client, passant de la création du sondage à l'analyse des données. Il est convivial pour tout type d'utilisateur que ce soit le débutant ou l'expert. Il met aussi à disposition des astuces et des didacticiels faciles de compréhension pour agrémenter l'expérience. Néanmoins, nous avons opté, parmi les abonnements proposés, pour une version payante afin d'avoir accès à un plus vaste éventail d'options. Nous souhaitons être libre de structurer et de créer le nombre de questions désiré, d'obtenir un nombre de réponses illimité, de personnaliser notre sondage (logo, couleur, etc.) et d'importer des statistiques.

De plus, les avantages du sondage en ligne sont aussi nombreux. On peut penser, entre autres, aux faibles coûts d'utilisation, à une rapide collecte de l'information, à un renvoi de rappel facile par courriel, à la complétion du sondage au moment choisi et dans un délai qui convient à la personne ainsi qu'au plus large bassin géographique de répondants.

3.1.3 Population à l'étude

La population choisie pour cette étude qui est un groupe de professionnels du réseau de la santé et des services sociaux reconnu comme étant l'un des groupes fondateurs des CLSC. Nous croyons que ces individus, dont la profession reste encore méconnue par plusieurs à ce jour, mérite d'être explorée et soulignée. Leur contribution à l'approche populationnelle demeure importante, surtout en ce qui a trait à l'arrimage et au développement de services et de projets avec et pour la communauté. La prévention est un défi majeur pour notre système d'organisation de soins, compte tenu de l'importance donné au curatif. Il importe donc de continuer de faire valoir les professionnels qui se rattachent au modèle et aux croyances du bien-être social.

Notre recherche s'est concentrée sur les organisateurs communautaires à l'emploi, à l'automne 2012, dans un CSSS du Québec. La personne devait être détentrice d'un poste ou d'un remplacement dans un établissement de santé et de services sociaux pour être admissible à la collecte de données.

3.1.4 Champ de l'échantillonnage

Nous avons ouvert notre terrain d'étude à tous les CSSS de la province du Québec. Nous ne voulions exclure personne sur une base purement géographique, car chaque région administrative est teintée par ses propres couleurs, expériences de vie, et ses empreintes sont toutes aussi importantes d'un endroit à l'autre. Rappelons que le Québec contient 17 régions administratives et que chacune

d'entre elles comportent un nombre variable de CSSS (CLSC, CH et CHSLD) et d'organismes communautaires.

3.1.5 Recrutement de l'échantillon

L'approche quantitative veut, par principe, procéder à un échantillonnage probabiliste, c'est-à-dire avoir recours à une méthode qui suppose de connaître la totalité des caractéristiques macrosociales de la population cible, effectuer un tirage au sort parmi celle-ci et équilibrer les différentes catégories (âge, sexe, région administrative, etc.), au besoin (Angers, 2000). Cependant, pour la présente étude, nous n'avons pas pu déterminer ou choisir les participants au préalable et encore moins contrebalancer les groupes selon les caractéristiques sociodémographiques attendues. En fait, il n'existe aucune base de données collective et complète dans lesquelles ces composantes sont répertoriées et mises à jour en continue. Nous avons alors opté pour obtenir un portrait d'ensemble des OC en CSSS et de le comparer aux études précédentes afin d'en dégager les changements ou les grandes tendances.

Le recrutement s'est effectué via le groupe Google du RQIIAC. Nous avons envoyé, dans un premier temps, un courriel présentant la recherche et ses objectifs et invité les OC des CSSS du Québec à se rendre sur le lien désigné pour participer à l'étude. Toute l'information relative à la recherche (consignes, confidentialité, sujet d'étude, etc.) se trouvait en amont du questionnaire. Un délai de 14 jours a été donné pour le compléter. Cela nous apparaissait comme un laps de temps raisonnable et optimum pour recueillir ce dont nous avons besoin. Dans un deuxième temps, un rappel a été envoyé une semaine avant la fin pour mousser davantage la participation, qui allait somme toute très bien. Et, dans un troisième temps, à la fin de l'échéance, des mots de remerciement ont été acheminés avec un engagement à diffuser les résultats obtenus.

On considère, en général, que dans une enquête quantitative, dans le domaine des sciences sociales, la taille des échantillons varie entre 100 et 1000 enquêtés (Bertier, 1998). Nous pouvons affirmer que notre étude a tiré en plein dans le mille avec ses 101 répondants. C'est près du tiers de la population cible qui s'est volontairement mobilisée pour répondre à notre sondage électronique sur une possibilité de trois cents quelques (le chiffre exacte était non disponible au moment de l'étude). Ainsi, nous considérons avoir rejoints un nombre significatif d'OC pour s'assurer de la représentativité de notre échantillon.

3.1.6 Méthode de collecte de données

Afin de répondre adéquatement à notre besoin de recueillir de l'information récente et rapide sur le développement et la structuration de la pratique de l'organisation communautaire en CSSS, le questionnaire électronique nous semblait être un excellent moyen d'y parvenir. Il nous permettait, entre autres, de partir de notre idée (plus ou moins floue au départ), de délimiter son champ d'étude avec un maximum de clarté et de recueillir de l'information de façon méthodique (Poirier-Coutansais, 1987). En fait, grâce à notre recension des écrits et à notre cadre conceptuel, il nous a été possible de déterminer deux aspects incontournables de la pratique de l'organisation communautaire, soit son positionnement et ses conditions de travail. Notre choix nous a été inspiré par certaines recherches faites en organisation communautaire qui traitaient, entre autres, des enjeux de rattachement administratif et de coordination et de supervision professionnelle ou encore de recherches plus générales qui exploraient des enjeux de satisfaction et de bien-être au travail. Nous avons donc ciblé les 10 concepts suivants : la direction, le rattachement administratif, l'encadrement professionnel, le soutien entre pairs, l'emplacement des bureaux de travail, la qualité générale des lieux, le roulement de personnel, le fonctionnement en équipe, le travail d'équipe et l'esprit d'équipe.

Une fois notre objet d'étude bien circonscrit, nous avons pris soin de respecter quelques étapes cruciales dans l'élaboration du sondage. Nous nous sommes assurés d'avoir une certaine transition entre les différentes questions pour une question de continuité et de fluidité. En ce sens, nous avons opté pour une méthode dite en « entonnoir ».

Il convient de graduer les questions, du plus facile au plus difficile, du plus impersonnel au plus personnel, du plus général au plus particulier (Borderiou, H., 2010, 12).

Les questions sont alors ordonnées de manière à ne pas laisser l'impression de passer du coq à l'âne et à introduire doucement le participant à la recherche. Nous avons aussi pris soin d'émettre une seule idée par question, d'employer des termes simples et neutres, et de formuler des questions les plus claires et brèves possibles. De plus, en conservant cette logique, nous avons débuté notre questionnaire avec des questions fermées. Ces dernières se voient plus adaptées à des idées simples, bien définies et concrètes, telles que des questions formelles et des questions factuelles (CREDOC, 2002). Cela permettait, à notre avis, d'ancrer subtilement le participant dans la recherche et de le mettre de plus en plus confortable afin qu'il soit plus enclin à partager son expérience et son point de vue. Par la suite, nous enchainions avec l'utilisation de questions ouvertes qui elles permettent de mieux adapter l'étude à un phénomène complexe et d'obtenir une grande diversité de

réponses (CREDOC, 2002). Le répondant a ainsi le sentiment d'être valorisé parce que l'on s'intéresse à lui, à ce qu'il a à dire.

Toutefois, avant d'ouvrir le questionnaire en ligne à tous les OC, nous avons procédé à une phase pré-test. Celle-ci consiste à faire subir une évaluation et une vérification par quelques personnes qui possèdent les mêmes caractéristiques que ceux de la population choisie.

Ce pré-test permet de clarifier, de préciser, de changer certains termes, supprimer, rajouter ou compléter une ou des questions, de juger de la place des questions impliquantes ou difficiles (Poirier-Coutansais, 1987, 79).

La pré-enquête effectuée par quatre OC de notre entourage nous a fourni des informations essentielles pour nous aider à présenter et introduire notre questionnaire convenablement et efficacement. Elle a en quelque sorte orientée et guidée la suite des choses, tout en offrant une motivation supplémentaire au chercheur ainsi qu'une occasion en or pour apporter les correctifs suggérés.

Finalement, après avoir effectué toutes les démarches citées précédemment, nous avons enfin rendu notre questionnaire en ligne accessible à tous. Il était d'une durée approximative de 40 minutes et comprenait 32 questions (voir annexe G).

3.1.7 Instrument d'observation

Notre seul outil d'observation pour le sondage en ligne est en fait lui-même. Aucun autre document n'a été employé pour cette partie de l'étude. Le site web SurveyMonkey était bien conçu; il nous offrait la possibilité de visualiser les réponses obtenues à chacune des questions en temps réel et d'y accéder autant de fois que nous le souhaitions. Cela permettait de calmer notre esprit de curiosité et de se familiariser peu à peu avec les données recueillies.

3.1.8 Outils d'analyse

Nous avons utilisé deux outils d'analyse différents pour cette recherche. Il nous apparaissait judicieux de développer une stratégie appropriée aux types de questions posées, soit fermées ou ouvertes, car chacune d'entre elles renferment des particularités et des fonctions bien distinctes. Ainsi, nous croyons que l'analyse des données collera mieux à la réalité.

Le premier outil d'analyse consiste à l'analyse statistique descriptive. Son objectif est de « décrire de façon synthétique et parlante des données observées pour mieux les analyser » (Ayache et

Hamonier, 2012, 1). Elle permet de structurer et représenter l'information contenue dans les données ainsi que de rendre compte d'éléments chiffrés et de les exploiter pour en saisir toute la signification. En effet, cette partie de la compilation des données s'est effectuée directement sur le site web de SurveyMonkey. Par l'utilisation de questions fermées, il nous était possible de créer automatiquement des graphiques. Nous avons opté, principalement, pour des diagrammes à bandes et des diagrammes circulaires, car ils nous donnaient la chance de comparer différents éléments par rapport à l'une de leurs caractéristiques ou encore d'illustrer la proportion de différents éléments par rapport à un tout. Cela facilitait, à notre avis, l'analyse des réponses obtenues tout en offrant un outil visuel simple et clair au lecteur.

Le deuxième outil d'analyse est l'analyse de contenu. Cette dernière a pour objectif

de recueillir et traiter des données mentionnées dans un texte pour le caractériser ou caractériser son auteur (personne, groupe ou organisation). Le texte peut être unique ou constituer une compilation d'articles, sites web, comptes rendus, projets, transcriptions d'entretiens, réponses à des questions ouvertes, etc. (Aubert-Lotarski, 2007, 1)

Elle consent à exposer, de façon thématique, des données langagières par un examen systématique et méthodique de documents. Pour y parvenir, nous avons créé une grille d'analyse dans Microsoft Office Excel. Chacune des lignes correspondaient à un participant et chacune des colonnes aux réponses obtenues à chacune des questions ouvertes du sondage. Ensuite, pour analyser son contenu, nous avons utilisé la statistique lexicale.

Elle permet des approches exploratoires extrêmement puissantes, notamment pour la constitution de classifications « naturelles », et ouvre à la statistique descriptive le champ des données qualitatives. (...) Elle va modifier la conception classique des questionnaires au profit de questions ouvertes. Elle va surtout ouvrir à l'analyse statistique la masse considérable des bases de données en texte intégral (Lahou, 1994, 1).

Elle semble aussi adaptée pour une recherche exploratoire conduite sans a priori, puisqu'elle n'exige au départ aucun présupposé concernant le contenu du texte (Fallery & Rodhain, 2007, 4).

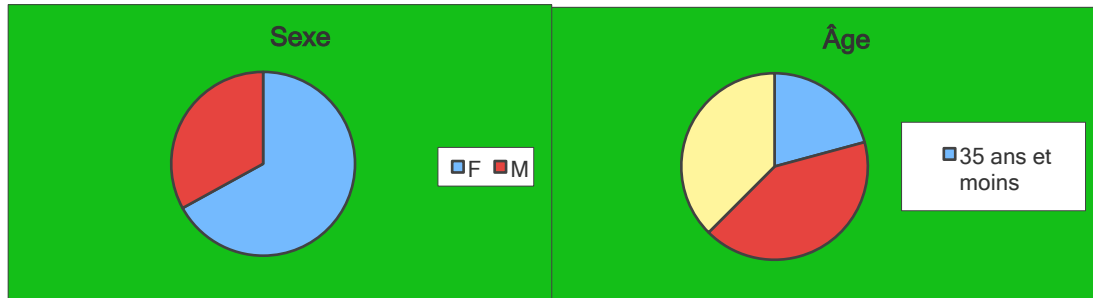
Nous avons employé la statistique lexicale pour prélever les fréquences, occurrences, d'un mot ou d'une idée contenue dans un texte. Elle a permis de regrouper les divers éléments de réponse d'une même question pour en dégager les similitudes et les différences. Elle nous a aussi légitimé à classer l'information de manière hiérarchique (décroissant). En somme, nous considérons le croisement des protocoles ouverts de l'approche qualitative et de la rigueur des techniques quantitatives classiques comme une richesse.

3.1.9 Quelques caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Voici les résultats macro-sociaux des 101 organisateurs communautaires qui ont participé à notre sondage en ligne à l'automne 2012.

3.1.9.1 Âge et sexe

Tableau 1- Âge et sexe des participants



En prenant connaissance des données, 67% des répondants étaient des femmes et 33% des hommes. Plus de 42% d'entre eux étaient âgés entre 36 et 50 ans, suivi de près par les 51 ans et plus représentant 38% des répondants, et enfin les 35 ans et moins représentant 21%. Nous comprenons que nous nous adressons principalement à un adulte féminin âgé dans la quarantaine.

3.1.9.2 Expérience de travail

Tableau 2 - Expérience de travail des OC

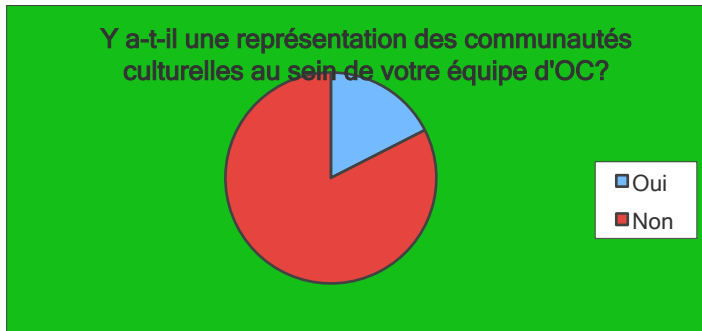


Au cours des dernières années, il semble y avoir un renouvellement des OC dans les CSSS. Cela s'explique, entre autres, par plusieurs départs à la retraite. À l'heure actuelle, 35% des répondants cumulent entre 6 et 15 ans d'expériences. Pour les autres répondants, ils sont dispersés à environ

20% dans les 3 autres catégories (3 ans et moins, 3-5 ans et plus de 15 ans). Nous parlons à des gens avec une forte expérience professionnelle.

3.1.9.3 Représentation des communautés culturelles

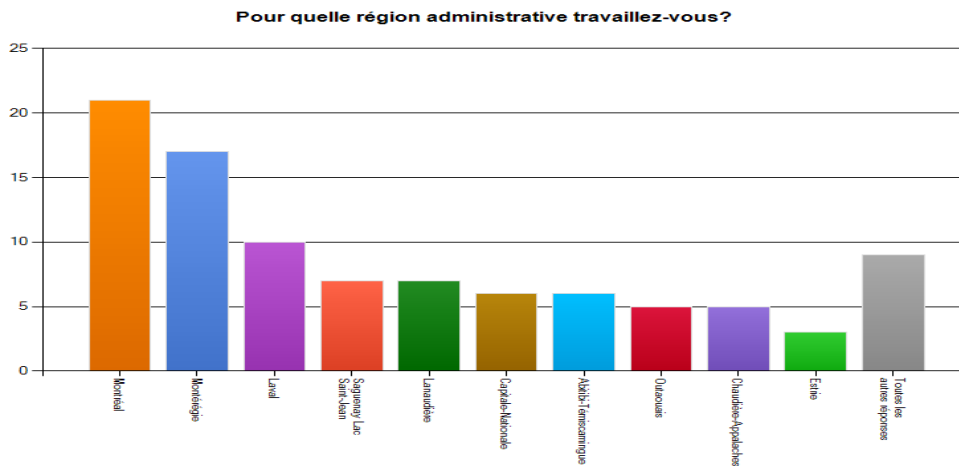
Tableau 3 – Représentation des communautés culturelles



Nous nous sommes aussi interrogés sur le côté culturel du travail; à savoir le niveau de représentation des communautés culturelles dans les équipes d'organisation communautaire. Près de 83% d'entre elles en n'ont aucune. Nous nous questionnons sur l'intervention multiculturelle dans les CSSS. Est-ce une priorité pour le Ministère? Combien de dossiers en organisation communautaire traite de l'immigration ou des enjeux qui y sont reliés? Quelle place accordons-nous au caractère multiethnique dans les établissements de santé et de services sociaux? Le personnel est-il bien formé pour répondre à la demande? Surtout dans des régions comme Montréal ou la vaste majorité des communautés culturelles y habitent. Toutefois, dans le présent mémoire, il faut tenir compte de la répartition géographique des répondants, car les régions très francophones se sont prononcées en plus grande importance influençant ainsi les résultats.

3.1.9.4 Régions administratives

Tableau 4 – Régions administratives



Soulignons qu’au moins un OC de chacune des principales régions administratives du Québec a pris part à ce sondage. Cela reflète une belle variété d’individus et de réalités professionnelles. Cependant, une plus forte partie des répondants, 22%, provenaient de la région de Montréal et, 18%, de la Montérégie. Ces résultats peuvent s’expliquer par le fait que se sont dans ces régions administratives que l’on retrouve la plus grande part des OC du Québec.

3.1.10 Procédures éthiques

Notons que quelques procédures éthiques ont été prévues avant le début de la prise du questionnaire en ligne. Le participant doit lire les consignes et en accepter les termes s’il veut passer à la prochaine étape (annexe K). Ces procédures éthiques sont essentielles afin que chaque individu soit pleinement au courant de ses droits et ce dans quoi il s’engage. De plus, une attention toute particulière a été portée à la confidentialité et à l’anonymat des participants. Aucun nom n’a été demandé et des mesures ont été prises afin d’éviter que toute personne puisse être reconnue par ses pairs. Nous avons attribué des chiffres de 1 à 101 aux répondants, par ordre de formulaires complétés. Les renseignements recueillis ont été conservés dans un fichier sur notre ordinateur personnel, dans lequel il fallait un mot de passe pour y accéder.

3.1.11 Inconvénients et limites

Toutes recherches comportent malheureusement ses inconvénients et ses limites. Pour participer au sondage, les OC devaient absolument avoir accès à un ordinateur ou autre technologie de télécommunication ainsi qu’à une connexion internet. De plus, le sondage en ligne prenait plus de temps que prévu à remplir, ce qui a découragé ou empêché certains participants de le terminer.

Aussi, les réponses recueillies ne sont pas nécessairement spontanées, mais plutôt suscitées. Le fait de devoir fournir une réponse force le participant à se positionner et même parfois à vouloir « embellir son image » en donnant intentionnellement la réponse attendue. Cela peut avoir biaisé certaines réponses. Il nous a également été impossible de relancer ou reformuler certaines questions pour aider le participant à exprimer son point de vue. Cela peut, dans certain cas, en avoir encouragé quelque uns à sauter une question qu'ils considéraient comme ennuyeuse ou demandant trop d'effort, de réflexion. Enfin, vu le caractère virtuel du sondage, il nous est impossible de savoir qui répond véritablement.

3.1.12 Validité de la recherche

Malgré la représentativité de l'échantillon à la population cible, les résultats obtenus lors du sondage en ligne ne sont pas forcément généralisables. Certaines régions administratives ou équipes de travail ont répondu de manière plus importante que d'autres. Et cela a pu avoir comme conséquence d'influencer les résultats en masquant ou amplifiant certaines réalités.

2^e partie - Approche qualitative et étude de cas

3.2 Principales caractéristiques de la recherche qualitative

3.2.1 Type de recherche et approche privilégiée

Cette étude a une visée compréhensive d'une équipe de professionnels du réseau de la santé et des services sociaux, suite à la *réforme Couillard 2003*. Il s'agit de saisir le sens que les OC donnent à leur travail en nous racontant dans leur mot leur parcours professionnel à cette époque. Recueillir leur expérience de travail sur des éléments qui entourent, structurent et compose leur pratique.

Afin de fournir des informations enrichies, approfondies et diversifiées sur l'organisation communautaire au Québec, nous avons employé, dans un deuxième temps, une approche de type qualitatif.

Cette dernière vise à comprendre et à expliquer un phénomène tout en l'insérant dans un réseau de significations sociales et culturelles. Il s'agit d'établir le sens des propos que l'on a recueillis en se basant principalement sur des études de cas ou sur un petit nombre d'individus. Les résultats ne sont donc aucunement généralisables et concernent le groupe étudié qui peut néanmoins être exemplaire (Borderiou, 2010).

De plus, elle permet aussi :

De recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, en provoquant chez les enquêtés la production de réponses à des questions précises (CREDOC, 2002, 12).

En choisissant une équipe de travail en organisation communautaire dans un CSSS, notre étude repose sur quelques individus et quelques cas, donc produit une étude de petite taille. En fait, elle soulève l'expérience d'un groupe restreint de personnes. Ainsi, nous souhaitons rapporter leur perception de leur structuration et du développement de leur pratique.

3.2.2 Stratégie de recherche

La stratégie de recherches compréhensive s'est déployée par une étude de cas. Cette dernière étudie un élément particulier tel qu'une personne, une communauté, une organisation ou une société. Elle s'intéresse à un nombre limité de sujets et ne prétend pas à leur représentativité statistique (Roy, 2009). Elle collige un grand nombre d'informations et d'observations sur chacun d'entre eux et sur leur contexte. L'étude de cas permet donc d'approfondir des phénomènes dans leur contexte et de les partager, le plus largement possible. Par sa nature principalement subjective, elle en ressort par

son caractère atypique du cas étudié. Des cas exemplaires ou même exagérés sont alors sélectionnés pour illustrer un phénomène à l'état embryonnaire (Roy, 2009). Ainsi, en explorant de manière plus pointue le développement de la pratique de l'organisation communautaire dans un CSSS donné, l'étude de cas fournit des informations privilégiées, uniques et beaucoup plus spécifiques qui pourront ensuite inspirer, guider et motiver d'autres établissements ou professionnels à faire de même.

Les forces de l'étude de cas sont nombreuses. On peut penser, entre autre, à son utilité pour comprendre des phénomènes nouveaux ou en forte croissance et les inscrire dans un contexte géographique ou historique donné, ainsi qu'à combler les lacunes des autres stratégies de recherche et constituer des compléments essentiels aux études par échantillon.

3.2.3 Population à l'étude

Les professionnels visés par cette étude de cas sont une équipe en organisation communautaire constituée des dix OC en poste au moment des entrevues, dont un assumant la fonction de coordonnateur professionnel, et de deux gestionnaires-cadres.

3.2.4 Champs de l'échantillonnage

L'étude de cas a été réalisée au CSSS de Laval dans trois de leurs installations : CLSC des Mile-Îles, CLSC du Marigot et le CLSC du Ruisseau-Papineau. La sélection de ce CSSS s'est faite en fonction de ses caractéristiques exceptionnelles, soit avec ses 18 installations réparties sur l'Île Jésus qui font de lui le plus gros CSSS du Québec ou encore avec son équipe de 12 OC regroupée sous une seule et même direction qui fait d'elle la plus grande équipe de travail en organisation communautaire du Québec. La sélection de ce cas s'est donc faite de manière consciente et volontaire et avait pour but de faire ressortir les conditions gagnantes et les difficultés rencontrées lors de la restructuration des services de l'organisation communautaire en 2012.

3.2.5 Recrutement de l'échantillon

Le recrutement des participants a commencé d'abord par une approche auprès des gestionnaires-cadres et de la coordonnatrice professionnelle. Nous avons participé au colloque du RQIIAC à Montréal en juin 2012 et avons assisté à deux ateliers co-animés par ces dernières. Le sujet des présentations traitait principalement la gestion et l'encadrement des équipes en organisation communautaire. Après avoir été, en quelque sorte, inspirés et illuminés par le contenu des

formations, nous avons décidé d'aborder les personnes en question pour les informer sur la recherche en cours et connaître leur intérêt à y prendre part. Celles-ci se sont montrées intéressées à en savoir davantage. La semaine suivante, nous leur avons envoyé un courriel avec les informations supplémentaires et détaillées du projet. Nous avons convenu d'un rendez-vous téléphonique avec la coordonnatrice professionnelle pour clarifier, valider et planifier la suite des choses. Cette dernière a alors contacté son équipe qui a convenu de me rencontrer, tous ensemble, lors d'une de leur rencontre en organisation communautaire.

Le recrutement des OC a ensuite pris place. Nous leur avons présenté notre étude et expliqué nos objectifs. Le formulaire de consentement libre et éclairé leur a été fourni à l'avance, afin qu'ils puissent se préparer à la rencontre et poser leurs questions en conséquence. L'équipe a répondu positivement à notre proposition de recherche, et ce, à l'unanimité.

3.2.6 Méthode de collecte de données

L'étude de cas fait souvent appel à des méthodes de collecte de données qualitatives dont l'entrevue semi-structurée. Cette dernière poursuit divers buts, soient ceux de l'explication pour rendre explicite l'univers de l'autre, de la compréhension pour comprendre le monde de l'autre, de l'apprentissage pour apprendre à propos du monde de l'autre et pour permettre au participant d'organiser et de structurer sa pensée, et enfin de l'émancipation pour approfondir certains thèmes (Savoie-Zajc, 2009). L'entrevue semi-dirigée accepte

D'entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. Elle permet de formaliser et de systématiser la collecte des données et permet de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens (CREDOC, 2002, p.12).

Cette interaction verbale animée se fait principalement de manière souple. Elle consent, par le rythme et le contenu unique de l'échange, au chercheur d'aborder, sous forme de conversation, les termes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant. Grâce à cela, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement (Savoie-Zajc, dans Gauthier, 2010). Ainsi, l'entrevue semi-structurée nous apparaissait un excellent moyen de mettre en lumière l'organisation communautaire au CSSS de Laval vu son caractère interactif, social et humain. La possibilité de recueillir des informations approfondies sur les valeurs, les faits et les comportements des personnes interrogées ainsi que de permettre l'accomplissement d'un tour d'horizon rapide des sujets à explorer, nous apparaissait comme des atouts incontournables pour notre recherche.

Pour nous aider à diriger l'entrevue semi-structurée, nous avons tenu compte de trois considérations, soit celles de niveau conceptuel, relationnel et matériel. Premièrement, pour des considérations d'ordre conceptuel, nous avons réalisé un guide d'entrevue pour nous accompagner dans le déroulement de l'entretien.

Un schéma d'entrevue est un guide qui permet au chercheur de structurer l'entrevue autour des thèmes et des sous-thèmes centraux de sa recherche; ceux-ci se traduisent en questions (Savoie-Zajc, 2009, 347).

Le guide d'entretien structure bien évidemment l'entrevue, mais, soyons clair, il ne la dirige pas. Le chercheur a comme responsabilité de connaître les thèmes de sa recherche par cœur afin de laisser libre cours au discours du participant, le plus possible.

En effet, les questions ne sont pas nécessairement posées, ni dans l'ordre, ni suivant la formulation prévue. Le guide d'entretien a pour but d'aider l'enquêteur à recentrer l'entretien sur l'objectif de l'étude et à relancer l'interlocuteur au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible sur les thèmes qu'il n'évoque pas spontanément (CREDOC, 2002, 13).

Cette technique laisse donc place à échange librement formé par le participant tout en répondant aux questions, thèmes, de la recherche.

Nous avons orchestré notre entretien de manière à avoir trois moments charnières : l'ouverture, l'entrevue elle-même et la clôture (Savoie-Zajc, 2009). Dans un premier temps, la période d'ouverture sert d'introduction et de présentation tant aux participants qu'au chercheur. Elle permet d'établir un climat de discussion propice à rendre à l'aide le participant. Nous avons profité de l'occasion pour réitérer quelques valeurs qui nous apparaissent la base de la discussion telle que la confiance, la confidentialité, et le respect. Dans un deuxième temps, l'entrevue prend place, toujours avec le guide en aide-mémoire. L'idée est d'offrir un espace de conversation au participant pour exprimer et clarifier ses opinions, ses sentiments et ses croyances sur son expérience au travail. Les questions sont donc ouvertes, courtes, neutres et pertinentes. Elles sont abordées dans un ordre qui permet de passer du général au spécifique en douceur et en fluidité. Cette méthode dite en entonnoir recueille une richesse d'information d'un point de vue macro (le CSSS) vers un point de vue micro (la pratique). Les principaux thèmes de discussion étaient, dans l'ordre, le contexte et l'environnement de travail lors de la restructuration de l'organisation communautaire, le positionnement de l'équipe d'OC et les conditions de travail. Et dans un troisième temps, la fin de l'entrevue consiste à terminer les réflexions, vérifier l'état de la personne et recueillir les dernières réactions. Le chercheur s'est aussi assuré de proposer une suite à l'entretien en partageant les résultats préliminaires aux participants afin de valider les témoignages, apporter des correctifs et approuver le contenu qui serait présenté dans le présent mémoire.

Pour élaborer le guide d'entrevue, le chercheur s'est inspiré du questionnaire en ligne, construit dans la première partie de la méthodologie de recherche. Les thèmes abordés sont sensiblement les mêmes, mais ont été adaptés au contexte et à l'environnement de travail de l'équipe en organisation communautaire du CSSS de Laval. Le choix des concepts à l'étude a été décidé à la suite de lectures de certaines recherches faites en organisation communautaire qui traitent, entre autres, des enjeux de rattachement administratif et de coordination et de supervision professionnelle ou encore de recherches plus générales qui explorent les enjeux de satisfaction et de bien-être en milieu de travail tels que les conditions de travail. Pour cette présente recherche, nous avons sélectionné deux thèmes généraux et neuf sous-thèmes, car ils nous apparaissaient comme étant les plus judicieux à étudier étant donné le sujet de recherche et le cadre dans lequel prenait place cette recherche. Ainsi, quatre sujets forment le premier ensemble, soit celui du positionnement organisationnel de l'équipe l'organisation communautaire, avec la direction, le rattachement administratif, l'encadrement professionnel et le soutien entre pairs. Et, cinq sujets composent le deuxième ensemble, soit celui des conditions de travail, avec l'emplacement et le confort des bureaux de travail, le roulement de personnel, le fonctionnement en équipe, le travail d'équipe et l'esprit d'équipe. Ces thèmes généraux ainsi que ces sous-thèmes.

Deuxièmement, pour des considérations d'ordre relationnel, nous avons participé à une rencontre d'équipe de l'organisation communautaire afin de faire ce qu'on appelle une pré-rencontre. Cette dernière nous apparaissait essentielle, car elle représente la principale source d'informations pour le processus de planification de la recherche (Roy, 2009). Elle permet, entre autres, de définir et valider l'ébauche du plan de recherche, qui lui avait été inspiré par le questionnaire en ligne et les résultats obtenus. Un moment nous a alors été alloué lors de la rencontre pour que nous présentions notre recherche, propositions une organisation des entrevues et répondions aux questions soulevées par les éventuels participants. Une fois que le processus fut accepté par tous, nous leur avons remis un formulaire de consentement papier pour qu'ils conservent en mémoire les informations essentielles de notre recherche. Nous avons aussi profité de l'occasion pour récolter les courriels de chacun et envoyé, quelques jours plus tard, un courriel qui incluait avec une planification doodle pour convenir des dates, des heures et des lieux de rencontre.

Et troisièmement, pour des considérations d'ordre matériel, nous avons utilisé une application sur notre Ipad et une enregistreuse manuelle pour retenir les propos des participants lors de l'entrevue semi-dirigée. Le chercheur s'est familiarisé au préalable avec les deux modes d'enregistrement, dont l'application « SuperNote » en faisant des enregistrements tests et s'est aussi assuré d'avoir les

accessoires nécessaires (batteries, extension électrique, chargeur, etc.). En ce qui a trait aux aspects environnementaux, le lieu des rencontres a été choisi à la convenance des participants. Trois CLSC du territoire ont été sélectionnés : du Marigot, des Mille-Îles et du Ruisseau-Papineau. Un OC par CLSC s'est occupé de réserver une salle dans l'établissement pour toute la durée des entretiens prévus à l'horaire. L'aspect temporel a aussi été pris en compte :

Il est bon de prévoir afin d'informer les personnes et de pouvoir disposer d'un temps de rencontre suffisant et compatible avec leur emploi du temps (Savoie-Zajc, 2009, 351).

Nous avons alloué 90 minutes pour chacune des entrevues et elles ont pris place à l'intérieur d'un de leur quart de travail.

3.2.7 Instrument d'observation

En guise de support à l'entretien avec les gestionnaires-cadres et la coordonnatrice professionnelle, les deux présentations faites par le CSSS de Laval lors du colloque du RQIIAC en juin 2012 leur a été remises. Il s'agit des présentations intitulées « une vision partagée et complémentaire entre gestionnaire et oc, c'est possible! » et « la coordination professionnelle en organisation communautaire : un ingrédient pour une pratique durable » (annexe H). Ces documents leur ont servis d'aide-mémoire et de guide pour nous parler, entre autres, de la mise en contexte de leur démarche de restructuration de l'équipe d'organisation communautaire au sein de leur CSSS.

Toutes les entrevues ont été enregistrées de manière audio et ont fait preuve d'une prise de note à même le guide d'entretien prévu pour chacun des groupes interviewés (gestionnaires-cadres et OC), voir les annexes I et J.

3.2.8 Outils d'analyse

Pour analyser le discours de nos entrevues semi-dirigées, nous avons opté pour l'analyse de contenu. Elle est

Utilisée aujourd'hui le plus souvent dans le cadre de recherche portant sur des problèmes sociaux en sciences sociales appliquées (travail social, nutrition, démographie, communication, etc.) où les chercheurs visent plus à connaître la vie sociale du point de vue d'un diagnostic [...] (Sabourin, 2009, 425).

Son objectif est de « rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible » (Ngoy Lwamba Bin, 2011, 1). Pour ce faire, chaque entrevue a été réécoutée et retranscrite, de manière résumée, dans son propre document Microsoft Office Word. Nous avons

pris soin de remplir le guide d'entretien de chacun des participants, selon les thèmes et sous-thèmes abordés.

Ensuite, pour opérationnaliser nos entretiens, nous avons choisi l'analyse thématique. Celle-ci consiste « à chercher les thèmes semblables et les thèmes divergents, les thèmes principaux et les thèmes secondaires » (Lwamba Bin, 2011, 1). En effet, elle découpe ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. On ne tient compte que du contenu des messages afin de pouvoir les comparer avec d'autres entretiens. Ainsi

Le découpage du discours en fragments correspondant à des thèmes permet d'en récupérer les modalités et les fréquences d'apparition à l'aide d'une grille d'analyse construite sur la base d'une première lecture de quelques entretiens [...] Les extraits d'entretiens se rapportant au même thème sont regroupés et traités transversalement» (CREDOC, 2002, 14).

Notre analyse thématique s'est divisée en deux étapes. En premier lieu, nous avons réexaminé le guide d'entretien de chacun des participants et avons re-résumé l'information se trouvant sous chacun des sous-thèmes. Cette technique nous a permis de filtrer davantage le contenu et de former différents ensembles de nouvelles idées. En deuxième lieu, nous avons créé un autre fichier Word dans lequel nous avons fait une mise en commun de tout cela, c'est-à-dire de regrouper, grâce à un copier-coller, tous les ajouts de discours faits par les interviewés sous les sous-termes en question. Ainsi, les informations résumées et transformées en format uniforme ont alors pu être facilement croisées et comparées entre elles pour dégager des tendances et des contradictions.

3.2.9 Procédures éthiques

Avant le début des entretiens semi-dirigés, un formulaire de consentement éclairé a été remis aux participants ainsi qu'un formulaire d'autorisation à l'enregistrement (annexe K). Ces procédures éthiques sont essentielles afin que chaque individu soit pleinement au courant de ses droits et ce dans quoi il s'engage. De plus, une attention toute particulière a été portée à la confidentialité et à l'anonymat des participants. Des mesures ont été prises afin d'éviter que toute personne puisse être reconnue par ses pairs. Nous avons attribué un numéro de 1 à 11 pour chacune des entretiens et avons pris soin de choisir des citations qui n'incrimaient personne lors de la rédaction de la recherche. Nous avons aussi évité d'invoquer l'âge ou le sexe des participants dans notre échantillonnage afin de ne pas présenter des données sociodémographiques qui auraient pu permettre l'identification d'un participant.

3.2.10 Inconvénients et limites

Toute recherche comprend inévitablement des inconvénients et des limites. Dans notre cas, le choix de la saison de l'hiver pour réaliser les entretiens au CSSS de Laval a causé quelques imprévus. Un OC n'a pas pu se présenter à son entretien à cause de la mauvaise température (tempête de neige) et d'autres se sont présentés en retard faisant en sorte que nous avons dû écourter la période d'entrevue afin de respecter le temps qui était alloué et ne pas pénaliser les autres.

L'analyse des entrevues semi-dirigées, malgré les efforts déployés, laisse quand même une part de subjectivité au chercheur qui retranscrit et résume les entretiens. Il peut être facile de négliger certains témoignages ou mettre l'accent sur certains propos. Cela peut en quelque sorte biaiser les résultats (Roy, 2009). De plus, au cours des entretiens, une attention soutenue de la part du chercheur est exigée pour suivre la pensée du participant ainsi qu'une maîtrise de ces propres réactions pour ne pas influencer l'autre. Cela demande donc des qualités cognitives et émotionnelles importantes. Sans compter que son attitude peut jouer un rôle majeur sur le lien de confiance établi et sur la qualité des informations reçues.

3.2.11 Validité de la recherche

Les études qualitatives peuvent être considérées parfois comme étant plus subjectives puisqu'elles sont principalement employées pour donner du sens à des expériences et faire ressortir les réalités de chacun. Pour donner de la crédibilité et de la transférabilité à notre recherche, nous avons supporté les témoignages reçus avec des sources scientifiques et rendrons accessible notre mémoire pour outiller et informer davantage sur la pratique professionnelle de l'organisation communautaire en CSSS. Nous avons aussi pris soin d'envoyer notre chapitre 5 résultats, avant la publication de ceux-ci, à tous les participants afin de l'assurer de l'exactitude de nos propos et de nos interprétations. De plus, le choix de l'échantillonnage empirique pour répondre aux objectifs de notre recherche, et ce, dans un laps de temps circonscrit, nous a permis de

S'intéresser à et de décrire des comportements ou des représentations, mais sans s'intéresser au poids relatif de la population étudiée par rapport à la population générale (Borderiou, 2010, 8).

Ainsi, l'étude de cas étudie des réalités qui ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble. Et dans notre cas, nous avons choisi un cas dit exemplaire. Donc, l'échantillon n'est pas représentatif et ne nous permet pas de tirer des conclusions globales (Roy, 2009).

Tableau 5 - Résumé méthodologie mixte de recherche : approche quantitative et approche qualitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
Population à l'étude	OC dans un établissement de la santé et des services sociaux	Équipe d'OC dans un établissement de la santé et des services sociaux
Stratégie de recherche	Sondage en ligne	Étude de cas
Champ de l'échantillonnage	Tous les CSSS du Québec	CSSS de Laval
Recrutement de l'échantillon	Groupe Google du RQIIAC	Colloque du RQIIAC 2012 à Montréal
Méthode de collecte de données	Questionnaire électronique	Entrevues semi-dirigées
Instrument d'observation	Questionnaire électronique	Documents « aide-mémoire » Enregistrement audio Guide d'entretien
Outil d'analyse	Analyse statistique descriptive Analyse de contenu Statistique lexicale	Analyse de contenu Analyse thématique

Chapitre 4 - Résultats du sondage en ligne

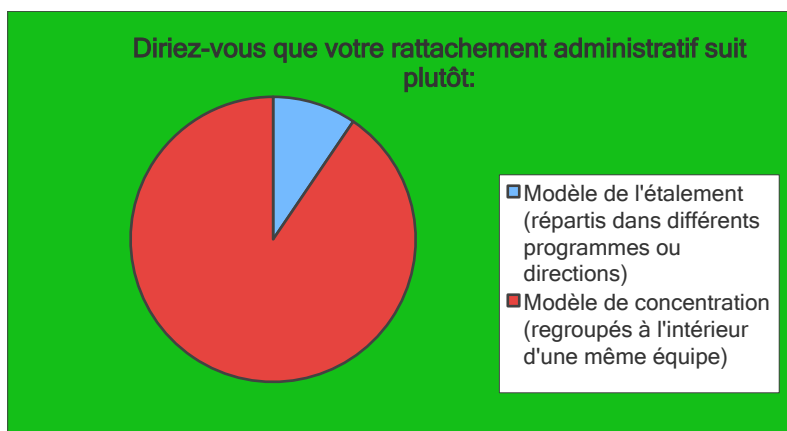
Les changements organisationnels remettent constamment en question les façons de faire, de concevoir ou de gérer une entreprise. Ils demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles manières de fonctionner afin de s'ajuster à la nouvelle réalité. En fait, les changements organisationnels influencent directement notre façon de travailler. Dans ce mémoire, nous nous intéressons principalement à la réorganisation des services de santé et de services sociaux; à savoir comment les organisations se transforment, repensent et redéfinissent leurs structures. Entre autres, comment l'organisation communautaire se positionne et vit, à l'heure actuelle.

4.1 Positionnement

Le premier changement organisationnel étudié est le positionnement. Lorsque nous parlons de celui-ci, nous faisons référence à la place qu'occupe l'organisation communautaire au sein de l'établissement. Nous avons donc étudié quelques composantes organisationnelles du travail, à savoir le rattachement administratif, la direction, l'encadrement professionnel et le soutien professionnel entre pairs. Le choix de ses composantes a été fait selon le temps de recherche alloué au chercheur et ce qu'il était en mesure d'étudier dans le cadre de ses études.

4.1.1 Rattachement administratif

Tableau 6 - Modèle de rattachement administratif



Le rattachement administratif est considéré comme un repère pour une organisation. Mais il est de nature généralement abstraite; on ne peut le voir, sauf par la création d'un outil visuel tel qu'un organigramme par exemple. Pour en décoder la signification, un ouvrage de Bourque et Lachapelle (2010) propose un modèle sur le rattachement administratif. Il est question de rattachement selon le modèle de l'étalement ou selon celui de concentration. C'est à travers ce dernier que nous avons d'ailleurs posé notre question sur le rattachement administratif dans notre sondage. Comme résultat, près de 91% des répondants stipulent que l'organisation communautaire au sein de leur CSSS est regroupée à l'intérieur d'une même équipe. Cela correspond au modèle de concentration. Ce constat ne nous surprend aucunement, puisque à l'époque une recherche de Foisy *et al* (2009) révèle que près de trois quart des OC suivaient déjà ce modèle.

Au passage de notre sondage en ligne, 63 personnes se sont livrées à un témoignage sur les bénéfices et difficultés rencontrés. Selon eux, les avantages d'un tel rattachement administratif sont, en ordre d'importance :

- | | |
|---|---|
| 1. la cohésion, le soutien, le support | 5. l'harmonisation des pratiques |
| 2. le partage et l'échange d'information sur l'ensemble des dossiers, de la communauté ou du CSSS | 6. la charge de cas plus équitable |
| 3. la vision globale | 7. l'optimisation des ressources |
| 4. le développement d'outils | 8. le bris de l'isolement |
| | 9. la préparation d'une relève dans certains dossiers |

Les désavantages soulignés par rapport au modèle de concentration sont, néanmoins, en ordre de priorités :

- | | |
|--|---|
| 1. l'éloignement des programmes clientèles et des intervenants | 4. les tensions au sein de l'équipe |
| 2. l'interdépendance entre les membres d'une même équipe | 5. le rattachement précaire qui se voit fréquemment menacé par les multiples restructurations |
| 3. le rayonnement et le pouvoir d'influence à l'interne | 6. la dépendance au gestionnaire quant à son implication, ses connaissances et ses croyances à l'organisation communautaire |

Même si la collecte de données effectuée par Foisy *et al* (2009) était quelque peu limitée en terme de répondants, cela n'a pas empêché les chercheurs d'identifier les forces et les limites de ce modèle

(Bourque et Lachapelle, 2010). Les constats effectués semblent toujours d'actualité, comme nous pouvons le constater par le tableau suivant qui récapitule les forces et les limites du modèle de concentration.

Tableau 7 - Modèle de concentration

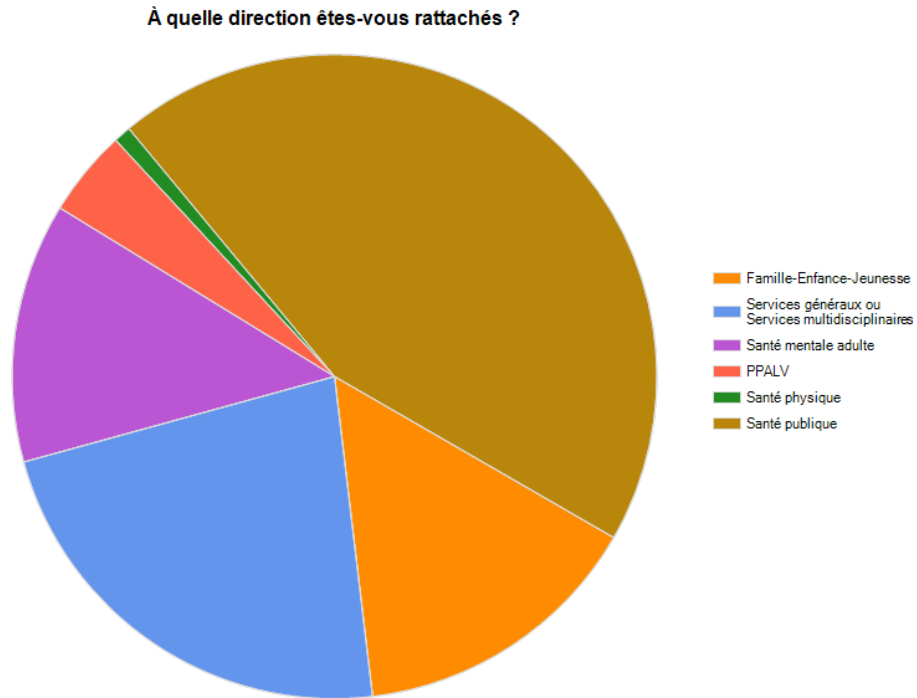
Forces	Limites
Permet une gestion et une coordination d'ensemble des services de l'organisation communautaire	Exige la mise en place de mécanismes de liaison efficaces et une certaine complicité entre les directions de programme et la direction responsable de l'équipe d'OC
Permet la centralisation des ressources et facilite l'affectation des OC dans les dossiers	Nécessite l'identification de mécanismes d'arrimage entre les OC et les programmes tant au plan des équipes multidisciplinaires que des directions concernées
Favorise le développement professionnel des OC en offrant une plus grande possibilité de soutien entre pairs et de partage d'expertise	Peut mener à une certaine rigidité des pratiques en organisation communautaire si la direction fait preuve d'une gestion standardisée et directive
Permet de développer une meilleure compréhension des besoins et de la dynamique du territoire de CSSS	Peut donner accès à moins de ressources de financement pour le développement de postes en organisation communautaire

En addition aux forces et limites du modèle de concentration, les répondants ont identifié quelques enjeux et obstacles à sa mise en place dans le CSSS. Il était entre autre mention de quatre éléments constituant un défi d'implantation, d'autant plus si une organisation en détient plusieurs à la fois :

- la résistance au changement de certains OC (ex. une pensée locale vers une pensée régionale, du travail individuel vers le travail d'équipe, etc.),
- la gestion hospitalocentriste (mode de gestion orienté par les résultats, la performance et la prévalence du curatif sur le préventif),
- le manque de reconnaissance du développement des communautés par le CSSS
- le profil des cadres en place ainsi que leur disponibilité.

4.1.2 Direction

Tableau 8 - Direction par programmes-clientèles



La direction représente un échelon ou un titre administratif dans la fonction publique auquel est rattaché un directeur. Selon le sondage, nous pouvons observer qu'une partie des OC, près de 44%, sont rattachés à la direction de la Santé publique, tandis que 22% dans les services généraux ou multidisciplinaires, 14% dans FEJ, 13% en santé mentale adulte, 4% en PPALV et enfin près de 1% en santé physique. Nous faisons le constat que les OC sont répartis un peu partout dans les organigrammes, sauf une légère tendance pour la direction de la santé publique. Ce choix pourrait s'expliquer, en partie, par le financement reçu de la Santé publique régionale pour réaliser certains mandats. Nous pouvons penser aux services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance (SIPPE), école et milieu en santé (ÉMES), etc.

De plus, nous avons rapidement constaté la multitude de directions qu'ils pouvaient exister dans le réseau de la santé et des services sociaux. Au total, au moins 17 appellations différentes ont pu être répertoriées. Cela a eu pour conséquence d'influencer les statistiques recueillies, car certaines directions n'étaient pas accessibles comme choix de réponses dans le sondage et les répondants pouvaient cocher plusieurs options. Enfin, pour simplifier la compréhension et pour ne pas se

perdre dans les diverses appellations, nous avons décidé de créer trois grands modèles : celui qui a une direction dite transversale, l'autre qui a une direction dite par programme clientèle et le dernier qui a une direction dite partagée. Nous n'avons malheureusement pas pu évaluer le nombre exact de répondants appartenant à chacun de ces modèles, mais avons remarqué que la majorité se trouvait dans une direction mixte. Tout d'abord, la direction transversale regroupe toute direction ayant un mandat « horizontal », c'est-à-dire qui transcende les autres directions de l'établissement. Il y a par exemple la santé publique, le développement des communautés, et les partenariats. En second, la direction par programme clientèle quant à elle cherche davantage un mandat « vertical », c'est-à-dire qui inclut toute direction ayant un programme clientèle. Il y a par exemple, FEJ, PPALV, services généraux et services multidisciplinaires. Et enfin, une direction mixte ou partagée est une direction ayant un mandat transversal ET un mandat par programme clientèle. Il y a par exemple services généraux et santé publique.

Au total, 48 répondants nous ont partagé les retombées positives et négatives vis-à-vis ces trois modèles. Les principaux avantages et désavantages d'une direction transversale, soit le premier modèle, sont, en ordre d'importance :

Tableau 9 - Avantages et désavantages d'une direction transversale

Avantages	Désavantages
1. L'importance accordée aux enjeux transversaux et aux déterminants sociaux de la santé (logements, alimentation, exclusion sociale, revenu, sexe, et etc.)	1. l'éloignement avec les équipes et intervenants des programmes clientèles
2. l'accès rapide aux gestionnaires des différentes directions et le pouvoir d'influence auprès d'eux	3. arrimer les communications avec les autres intervenants et directions du CSSS
4. la contribution au RLS, aux projets cliniques et l'approche populationnelle	5. pouvoir d'influence seulement, la plupart du temps, auprès des autres directions. Aucun lien hiérarchique ou pouvoir légitime
6. l'ouverture pour questionner les orientations des regroupements clientèles (exemple le continuum de services jeunesse et sante mentale)	1. le penchant des gestionnaires pour les programmes de santé public
2. l'intervention en amont (prévention)	

Ce Modèle de direction semblerait le plus approprié pour le travail d'organisation communautaire. C'est celui qui démontre le plus de souplesse et d'ouverture.

Le deuxième modèle, celui d'une direction par programme clientèle, retrouve ses forces et faiblesses, en ordre d'importance :

Tableau 10 - Forces et faiblesses d'une direction par programme-clients

Forces	Faiblesses
1. l'autonomie professionnelle	1. le volet communautaire ne semble pas une priorité parmi le curatif et les autres dossiers
2. la proximité avec les intervenants et équipes du programme clientèle	2. les inquiétudes des cadres par rapport au rôle des OC
	3. le manque de vision globale des enjeux et des besoins du territoire
	4. la réduction des connaissances et de l'accès aux autres programmes clientèles
	5. la complexité des enjeux transversaux ou des déterminants sociaux de santé

Cependant, cette direction semble trop peu stratégique et significative pour la pratique de l'organisation communautaire, car elle a peu d'influence auprès des autres directions et certains programmes clientèles sont moins pertinents pour le travail à accomplir.

Le troisième modèle, à savoir celui de la direction jumelée, a dégagé une opinion claire; une direction partagée peut devenir un trop gros service, empêchant les intervenants de se connaître et nuit, par le fait même, au travail de l'organisation communautaire. Pourtant, les directions partagées semblent devenir de plus en plus à la mode. Au cours des dernières années, la direction de la Santé publique par exemple semble vouloir disparaître ou être jumelée avec une autre direction. Encore là, nous n'avons pu obtenir le nombre exacte de direction de la santé publique jumelée avec une autre direction via notre sondage à cause de la manière dont nous avons posé notre question sur le sujet. En sommes, dans plusieurs cas, il s'agit d'une décision et d'une stratégie administrative purement de considération financière, visant à réduire les dépenses du CSSS. Conséquemment, plusieurs services s'agrandissent et s'alourdissent au point de vue de

l'administration, la reddition de compte, les entrants statistiques, etc. Cette pression ou ajout d'administratif alourdit considérablement le mandat ou travail de chacun.

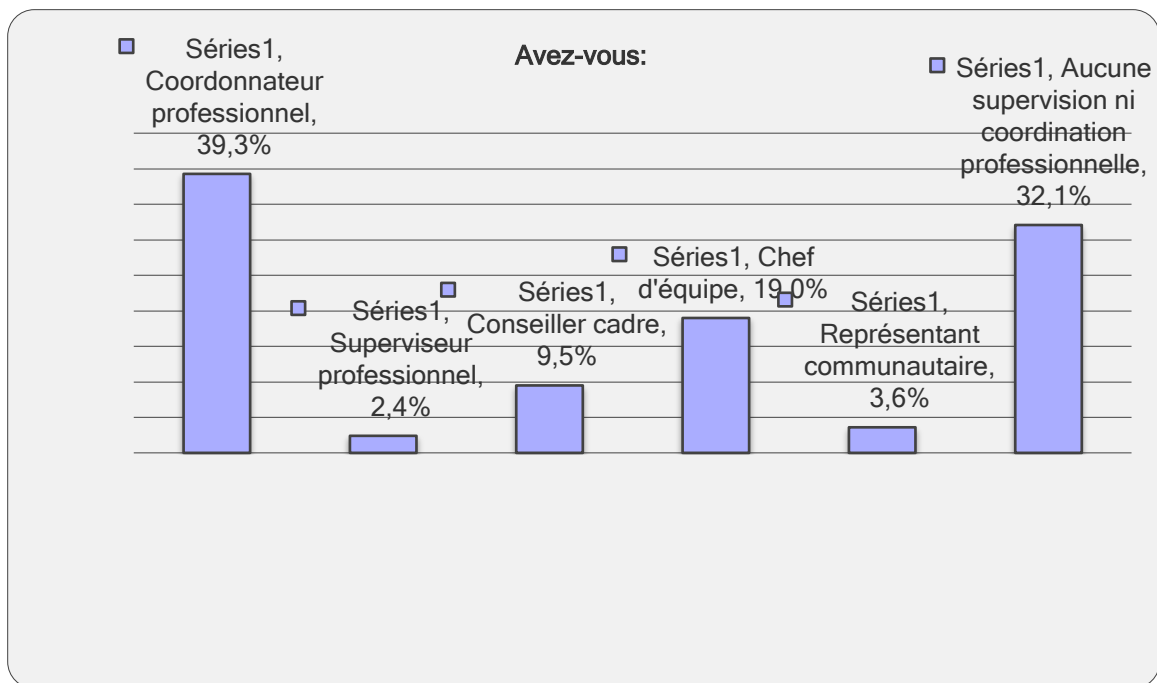
Finalement, un dernier aspect important à considérer dans un contexte de structure organisationnelle en mouvance, là où parfois la place même de certains services est remise en question, est la distance hiérarchique entre les OC et la direction générale. Cette situation a une vaste incidence sur le travail à accomplir. En effet, Bourque et Lachapelle (2010) stipule que

La force de l'organisation communautaire dans le milieu est proportionnel à la cohésion entre la pratique des OC et les orientations de l'établissement. Cette cohésion est facilitée lorsqu'il y a un échange soutenu entre la direction générale et les équipes d'organisation communautaire (116).

De là l'importance d'entretenir des liens étroits avec la direction générale si les professionnels de l'organisation communautaire veulent être en mesure de jouir d'un certain pouvoir d'influence auprès des autres directions.

4.1.3 Encadrement professionnel (coordonnateur ou superviseur)

Tableau 11 - Fonction de la personne qui offre l'encadrement professionnel aux OC



La notion d'encadrement professionnel réfère à tout geste que pose quelqu'un qui a pour but de donner conseil, de la formation, de la planification et/ou de la gestion. Nous nous sommes intéressés plus précisément à la coordination et supervision professionnelle. La fonction de coordination professionnelle en organisation communautaire a pris naissance afin de favoriser le développement de la pratique en CSSS. Historiquement, d'autres professionnels de la santé et des services sociaux en bénéficiaient, principalement dans les équipes multidisciplinaires. La coordination professionnelle était reconnue et encadrée par diverses conventions collectives des différents syndicats présents dans le réseau de la santé (APTSQ, CSN, par exemple). Une des particularités de cette dernière avec les OC est que celle-ci semble devenir de plus en plus populaire. En effet, près de 40% des répondants affirment avoir un coordonnateur professionnel, 19% un chef d'équipe, 10% un conseiller cadre, 4% un représentant communautaire et 2% un superviseur professionnel. C'est ainsi dire que près de 75% des répondants détiennent un encadrement professionnel quelconque. Par contre, environ 32% des répondants n'auraient aucune coordination ou supervision professionnelle. Ce pourcentage n'est pas négligeable étant donné la nature du travail à faire en organisation communautaire qui demande beaucoup de partenariats et d'arrimage, surtout depuis les fusions. Cependant, un bémol vaut la peine d'être soulevé. Plusieurs répondants semblent avoir mélangés le coordonnateur professionnel avec le coordonnateur de leur direction (ex. coordonnateur de l'organisation communautaire versus coordonnateur de la Santé publique) ce qui a pour conséquence d'altérer la véracité des résultats en haussant le nombre de répondants ayant actuellement une coordination professionnelle.

En addition à l'augmentation du nombre de coordonnateurs en organisation communautaire, Bourque et Lachapelle (2010) confirme que la coordination professionnelle a d'autres particularités qui la distingue des autres professions. Premièrement, elle s'établit dans des établissements de grande taille, là où l'organisation communautaire se trouve souvent éloignée de la direction générale. La perte de cette interface privilégiée avec les gestionnaires, directeurs, ou coordonnateurs nuit aux orientations de l'établissement données par la direction générale vis-à-vis de ses rapports avec la communauté. Il est d'ailleurs cité :

L'impact de l'organisation communautaire dans les milieux est proportionnel à la cohésion entre la pratique des OC et les orientations de l'établissement. Cette cohésion est facilitée lorsqu'il y a un échange soutenu entre la direction générale et les équipes d'organisation communautaire (Bourque et Lachapelle, 2010, 116).

Deuxièmement, la coordination professionnelle se produit dans le cadre d'une équipe monodisciplinaire dont les membres peuvent provenir d'écoles de pensées différentes. La création de ces équipes repose sur le respect des différences entre des membres qui doivent développer un

minimum de cohésion pour favoriser l'innovation et l'enrichissement collectif (Bourque et Lachapelle, 2010). Le travail d'équipe est un levier nécessaire à l'organisation communautaire. La coordination professionnelle demande donc un doigtée qui se lie avec plusieurs compétences. Les rôles et les tâches associés à ces diverses fonctions d'encadrement professionnel (chef d'équipe, répondant professionnel et etc.) se ressemblent toutes sensiblement. Il nous apparaissait donc difficile de les départager, ce qui explique pourquoi nous les avons tous laissés ensemble, regroupés sous le même titre coordonnateur professionnel. Les principales tâches identifiées dans le sondage en ligne sont, en ordre de priorité :

Tableau 12 - Tâches du coordonnateur professionnel en organisation communautaire

1. la planification et l'animation de rencontres
2. le développement d'outils de travail (portraits, données populationnelles, recherches, etc.)
3. la transmission des informations entre les membres de l'équipe et auprès de la direction
4. l'analyse des nouvelles demandes
5. l'accueil, l'intégration et le « coaching » des nouveaux OC
6. l'actualisation de la planification stratégique
7. le soutien professionnel au besoin

La plupart des oc qui ont accès à une coordination professionnelle s'entendent pour dire que cette dernière leur ait bénéfique. Quelques OC ont stipulé que «Pour ma part, je trouve que le travail de coordination professionnelle favorise mon développement professionnel et contribue au développement d'une vision d'équipe » (répondant no46) que « c'est tout à fait positif d'avoir une coordination professionnelle » (répondant no58) ou encore que «c'est un énorme atout!!!» (répondant no2). Troisièmement, la pratique d'encadrement professionnel est dans la majorité des cas assumé par un pair, ce qui facilite grandement le développement de la pratique par sa compréhension des divers enjeux vécus en organisation communautaire. En ce sens, il a aussi été mentionné à quelques reprises que le coordonnateur professionnel devrait être proposé et approuvé par les pairs :

Dans notre équipe, le choix de la personne qui occupe cette fonction est décidé par l'équipe à l'unanimité. La recommandation est ensuite faite et acceptée par la direction (répondant no45).

Ce processus décisionnel fait par les pairs semble un incontournable pour le succès de la coordination et supervision professionnelle. Autrement, le rôle de coordonnateur peut être mal compris et perçu par les autres OC. Cela donne lieu à des situations ou

Il y a aussi des tensions par rapport au rôle de coordonnateur professionnel. Nous avons parfois l'impression qu'il ne retient pas les mêmes conclusions de nos discussions que le reste de l'équipe et il est parfois utilisé par la direction pour trancher sur des questions qui concernent les dossiers des autres OC (répondant no85).

Cette réflexion nous force à nous pencher sur les différents enjeux d'une coordination professionnelle. En premier lieu, le sondage nous parle du rôle hiérarchisé ou du rôle d'intermédiaire perçu par la direction. Par exemple, le cadre va consulter le coordonnateur professionnel comme s'il représentait le groupe sans que le coordonnateur ait consulté les OC au préalable. Ou encore, le cadre va s'adresser au coordonnateur professionnel au lieu de l'OC concerné par le dossier. Pourtant, le rôle de coordonnateur professionnel a pour unique fonction de soutenir la pratique professionnelle et les membres de l'équipe, et ne devrait pas être utilisé pour subvenir aux besoins des cadres. En deuxième lieu, un enjeu, soulevé à quelques reprises, est celui de la perte de temps d'intervention. La coordination professionnelle ne serait pas toujours libérée en temps et devrait en plus assumer ses autres dossiers respectifs. En effet,

Nous avons une répondante d'équipe. [...] ce rôle est important et nécessaire, mais la personne manque de temps pour jouer ce rôle vu le nombre de dossiers qu'elle doit s'occuper (répondant no8).

Cela constitue une perte pour l'organisation communautaire et ralentit son développement par le fait même.

Cette multitude de changements organisationnels a nécessairement demandé une révision des modes de gestion en place. Plusieurs établissements ont donc assigné de nouvelles tâches aux gestionnaires faisant en sorte de les éloigner des préoccupations professionnelles (Loubat, 2000). La coordination professionnelle intervient à ce moment pour soutenir les équipes de travail. D'ailleurs, Bourque et Lachapelle (2010) affirment que

La coordination professionnelle s'insère à la jonction du gestionnaire et des équipes professionnelles afin de combler, en partie, la distance qui les sépare et assumer des activités qui incombaient auparavant aux supérieurs immédiats dans les CLSC (116).

Ainsi, un coordonnateur professionnel en organisation communautaire s'avère fort utile pour pallier à plusieurs soucis vécus au quotidien. Premièrement, plusieurs OC déplorent la disponibilité et l'implication de leurs cadres. À titre d'exemple, ils donnent l'absence d'un cadre ou personne intérimaire par manque de temps, la suprématie du curatif sur le préventif donc des préoccupations autre que l'organisation communautaire ou encore le manque d'encadrement et de supervision professionnels. Deuxièmement, la communication, les méthodes de travail et la contribution de l'organisation communautaire au milieu sont les éléments plus sensibles avec les autres directions et programmes clientèles, puisqu'il semble y avoir une méconnaissance de ce qu'est l'organisation

communautaire. Du travail de sensibilisation et d'éducation serait à faire à ce niveau. Troisièmement, au niveau de la connaissance et reconnaissance de l'apport de l'organisation communautaire pour le CSSS. Encore aujourd'hui, beaucoup d'intervenants et de cadres se demandent ce que c'est que l'organisation communautaire, à quoi ça sert. Et plus encore, certains commentaires relevés dans le sondage en ligne révélaient la méconnaissance de certains gestionnaires quant aux concepts de l'approche populationnelle, du réseau local de services, du projet clinique ou encore du développement des communautés.

4.1.4 Soutien professionnel entre pairs

En ce qui a trait au soutien professionnel entre pairs, cet élément demeure un aspect essentiel de la pratique et se fait principalement de manière informelle. Des OC ont dit : « Dans le contexte actuel, cela est très précieux pour nous » (répondant no18) que

Les collaborations s'établissent assez naturellement (sur demande ou sur offre) en fonction des champs d'expertise de chaque membre de l'équipe. Il y a une grande générosité entre les membres et une ambiance très conviviale (répondant no2).

Le soutien professionnel est largement cautionné par les OC et même fortement recommandé. L'organisation communautaire est une pratique plus difficilement compréhensible pour les intervenants et gestionnaires du CSSS ainsi que de la communauté. Voilà pourquoi le soutien entre pairs devient primordial pour la pratique. En ce sens, certaines équipes se sont dotées d'une structure plus formelle dès lors pour répondre à ce besoin, en voici quelques exemples : les rencontres d'équipe ou les rencontres cliniques, les rencontres régionales du RQIIAC, les rencontres individuelles entre OC, les groupes conseils, les comités de pairs, les comités ad hoc, les parrains/marraines ou le mentorat, la supervision professionnelle, le répondant communautaire ou la coordination professionnelle ou encore la consultation auprès des collègues, entre autres, les OC séniors ou plus expérimentés. En sommes, le soutien professionnel entre pairs revêt une panoplie de couleur et de forme.

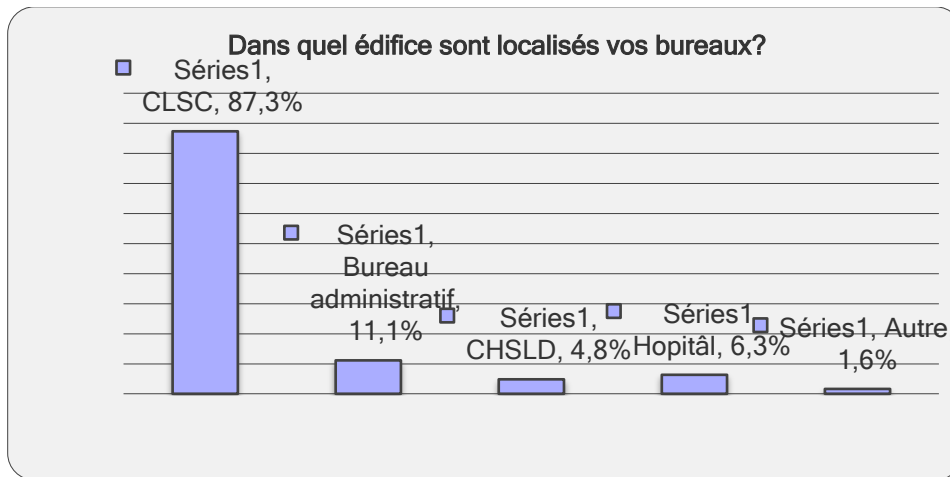
4.2 Conditions de travail

Le deuxième changement organisationnel étudié concerne les conditions de travail. Les conditions de travail désignent, de manière générale, l'environnement dans lequel les employés vivent. Nous pouvons penser à l'atmosphère des lieux, le confort, le bruit, la charge de travail, et etc. qui contribue à faire vivre une expérience positive ou négative de son milieu de travail. Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de nous concentrer sur les éléments suivants, à savoir les

bureaux de travail, la qualité générale des lieux, le roulement de personnels et de cadres en organisation communautaire, le fonctionnement en équipe, le travail d'équipe et enfin le climat de travail.

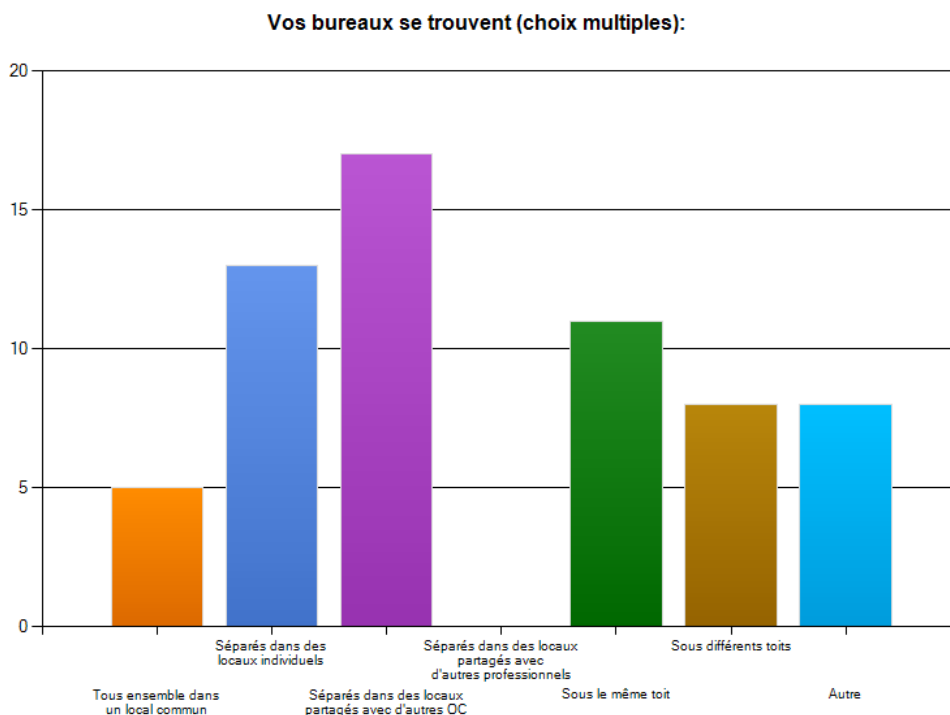
4.2.1 Bureaux de travail

Tableau 13 - Les édifices dans lesquels se trouvent les bureaux des OC



En ce qui a trait aux bureaux de travail, la vaste majorité des répondants, environ 87%, affirment que leurs bureaux de travail se logent dans un CLSC. Les autres mentionnent occuper un bureau dans un centre administratif (11%), un hôpital (6%), un CHSLD (5%) ou encore un autre lieu (2%). Les CLSC semblent représenter le quartier général des OC; normal puisque les intervenants de programmes-clientèles s'y trouvent. Il aurait été intéressant d'explorer le lien qu'on les OC qui travaillent dans des bureaux administratifs versus ceux qui sont logés dans les CLSC avec les cadres du CSSS.

Tableau 14 - Le partage des bureaux d'OC

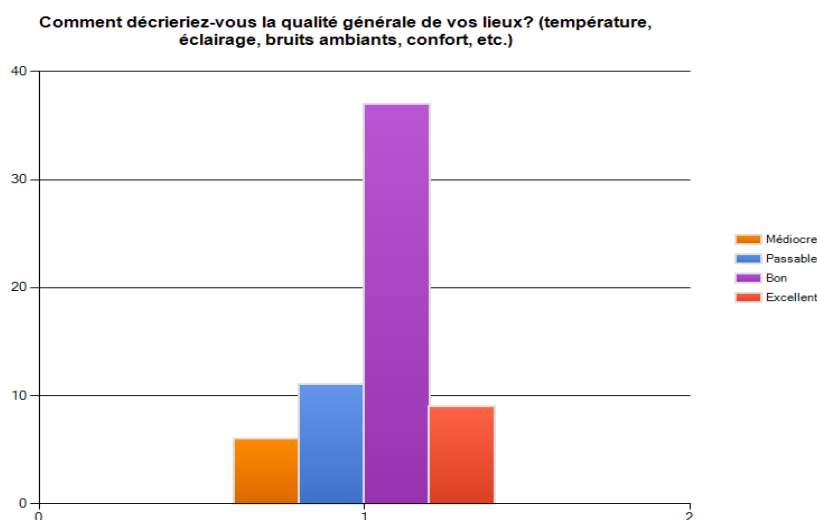


Après avoir déterminé l'emplacement des bureaux de travail des OC, en voici un peu plus sur leur environnement de travail. Les conditions diffèrent bien évidemment d'un CSSS à l'autre. Près de 27% des OC occupent des bureaux partagés avec d'autres OC, 21% ont leur propre bureau tandis que 8% sont tous ensemble dans un même bureau. De plus, environ 18% des OC sont regroupés dans un même lieu versus 13% logent dans des lieux différents. Ces différents emplacements semblent comporter leurs avantages et inconvénients. En étant tous sous le même toit, l'esprit d'équipe est favorisé, les échanges sont facilités, l'isolement est brisé et il est plus facile pour soutenir ses pairs. Comme faiblesse, il y a l'éloignement avec les autres équipes et intervenants, mais encore là tout dépend de l'emplacement des bureaux. En étant sous différents toits, donc dans différents lieux, l'approche auprès des communautés locales semble favorisée ainsi que la proximité avec les équipes et les intervenants. Toutefois, cela rend l'intégration et l'échange avec les autres OC plus difficile tout en augmentant leur risque d'isolement professionnel. En somme, la vaste majorité des répondants semblent préférer cohabiter en CLSC avec d'autres OC, que ce soit dans des bureaux

individuels ou en groupe cela dépendrait plus de la personnalité de chacun et de ses besoins. Bref, les bureaux de travail sont perçus comme un plus nécessaire et influençant la pratique.

4.2.2 Qualité générale des lieux

Tableau 15 - Impressions des OC sur la qualité générale de leur lieu de travail



Sur la qualité générale des lieux, la majorité des répondants, soit 59%, considère qu'ils se trouvent dans de bonnes conditions, 18% trouvent la qualité de leur lieu passable, 14% excellente et enfin 10% médiocre. En fait, 73% affirment se trouver dans des lieux propices au travail et se disent satisfaits. Cela constitue 29 répondants, soit le 1/3 des participants. Nous considérons que cet aspect aurait pu davantage être exploré par rapport à la santé (physique et mentale) des OC.

4.2.3 Roulement de personnel en organisation communautaire

Tableau 16 - Roulement des cadres en organisation communautaire



Le roulement de personnel constitue un autre élément de la qualité de vie au travail. Au cours des deux dernières années, 50% des répondants disent qu'il y a eu un roulement de personnel au niveau de leur gestionnaire tandis que 50% des autres affirment l'inverse. Cette réalité suppose qu'un cadre sur deux a quitté ses fonctions au cours des deux dernières années en organisation communautaire. Cela ne se fait pas sans conséquences.

Tableau 17 - Conséquences du roulement des cadres en organisation communautaire

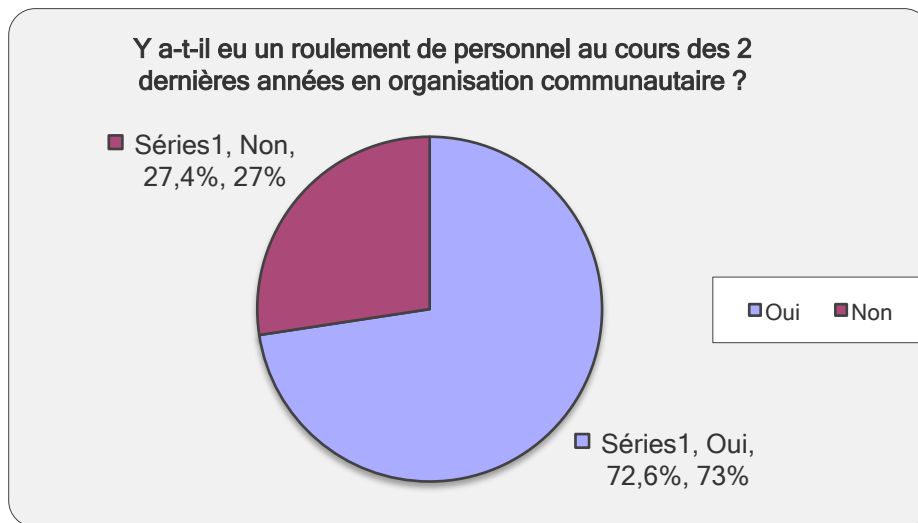
Bons côtés	Mauvais cotés
une meilleure connaissance de l'organisation communautaire dans certains cas	un manque de cohérence et de continuité dans l'approche populationnelle et celle des partenariats communautaires
un meilleur positionnement dans l'organisation.	une période de restructuration et de remise en question du positionnement de l'organisation communautaire
une meilleure entente/relation avec le nouveau gestionnaire	d'un frein au développement et au leadership du CSSS
	d'une nuisance à la cohésion d'équipe
	d'un manque de disponibilité des cadres pour le suivi, le soutien et l'implication en organisation communautaire
	perte des acquis et connaissance en organisation communautaire
	Le non remplacement du poste

Disons que la liste des aspects plus négatifs lors du départ d'un gestionnaire en organisation communautaire se fait sentir. En effet, un OC dit

En un an, nous avons eu 4 gestionnaires différents [...]. L'effet sur les pratiques c'est qu'à chaque fois il faut réexpliquer notre travail et tous nos dossiers. Il faut à chaque fois donner des arguments pour que le supérieur comprenne l'importance de notre façon de travailler. Ça finit par être essoufflant et très fatiguant de devoir toujours défendre notre travail (répondant no8).

Pour pallier à ces enjeux, quelques facteurs de protection ont été répertoriés; il s'agit, entre autres, des outils développés en organisation communautaire tels que le cadre de référence et de pratique, la planification stratégique, les plans d'action et la politique de développement des communautés lorsqu'il y en a une.

Tableau 18 - Roulement des OC



Il n'y a pas seulement le changement de direction cadres qui ont un impacts sur l'organisation communautaire. En ce qui a trait aux OC, plus de 70% d'entre eux disent avoir eu un roulement personnel dans leur rang au cours des deux dernières années. Comme retombées positives, certains parlent d'un rajeunissement de la main d'oeuvre, de la venue de « sang neuf » dans l'équipe, de nouvelles pratiques, façons de faire et expertises, d'une hausse de discussions sur la pratique et enfin d'une opportunité pour revoir les mandats de chacun et de les changer au passage. Pour ce qui est des éléments négatifs, des répondants nomment la perte d'expertise, l'abolition de poste ou le non-remplacement, la réorganisation de l'organisation communautaire, la tenue de dossiers négligée, le bris d'intervention dans certains dossiers, l'augmentation de la charge de travail, le manque de temps pour accueillir et soutenir les nouveaux OC, l'augmentation du temps consacré à

la vie technocratique et administrative, la démobilisation des partenaires, le frein au développement et à l'avancement de certains dossiers, la résistance au changement et la reconstruction d'une vision commune du travail. Bref, il y aurait une amélioration à faire dans le passage du flambeau à la relève. De plus, cela peut aussi avoir des conséquences plus perverses sur les individus. L'aspect psychologique du travail est peu discuté, mais les effets se font sentir. Comme le suggère un OC

[...] vu la situation financière de notre CSSS, cela a eu pour conséquence que ce poste soit aboli. Décision prise la semaine dernière. Nous n'avons pas fini d'en mesurer les effets. Ça nuit au moral des troupes, engendre de la colère et frustration (répondant no5).

Le coté plus psychosocial n'est pas à négliger et gagnerait davantage à être exploré dans une recherche subséquente.

Pour pallier à ces défis, des répondants soulèvent quelques pistes de solutions : comme par exemple, le développement de modes de transfert de l'expertise en organisation communautaire via une mobilisation du RQIIAC ou le développement des outils qui sont là pour rester, même après le départ d'un OC, tel qu'un cadre de référence ou une politique de développement des communautés, par exemple.

4.2.4 Fonctionnement en équipe

Le fonctionnement en équipe est probablement l'aspect qui diffère le plus d'un CSSS à l'autre. Chaque organisation semble avoir sa propre façon de fonctionner. Ici, nous avons défini le fonctionnement en équipe comme étant la structuration d'une équipe de travail en organisation communautaire. À la suite de la multitude de réponses reçues, quatre grands axes de travail ont été dégagés, à savoir les types de rencontres, la répartition des dossier/charge de cas, le cheminement des nouvelles demandes et le développement d'outils de travail.

Le premier axe se compose de 6 formes de rencontres :

Tableau 19 - Typologie des rencontres

	Types	Participants	Sujets de discussion	Fréquence
--	--------------	---------------------	-----------------------------	------------------

1.	Cliniques	OC	la pratique professionnelle telle que les dossiers, le soutien professionnel, la préparation des rencontres administratives, les réalités locales et les enjeux.	entre 2 semaines et 2 mois
2.	Administratives	OC le gestionnaire de l'organisation communautaire	les enjeux administratifs tels que les plans d'action, les bilans annuels, les nouvelles demandes, le cadre de référence et de pratique, la planification stratégique, l'encadrement, la formation, le matériel/fourniture de bureau, les vacances, etc.	entre 2 semaines et 2 mois
3.	Informelles	OC Gestionnaires Intervenants CSSS	Sujet spécifique et se font principalement par téléphone, dans un cadre de porte, à la sortie d'une rencontre, etc.	Selon le besoin et les opportunités
4.	Statutaires	l'OC son gestionnaire	sujets plus délicats ou spécifiques portant sur le plan professionnel ou de la pratique en organisation communautaire tels que le plan d'action, les dossiers, les congés, etc.	deux fois par an.
5.	« grande équipe »	OC Gestionnaires Intervenants d'une même direction ou programme clientèle	enjeux administratifs ou dossiers spécifiques tels que les orientations, la planification stratégique, les nouveautés, etc.	deux fois par an.
6.	De coordination	OC Coordonnateur de l'organisation communautaire	la clientèle en question tels que les enjeux et les perspectives, le projet clinique, les tables de concertation, etc.	aux 6 à 8 semaines

Le deuxième axe, la répartition des dossiers et la charge de cas, vise la meilleure cohérence et continuité des mandats en organisation communautaire. La répartition se fait selon plusieurs critères dont :

Tableau 20 - Critères de sélection de dossiers

la majeure ou la mineure (spécialité)
le programme clientèle et/ou la thématique
le territoire (un quartier ou l'ensemble du CSSS)
les champs d'expertise ou aptitudes

l'équité dans la charge de travail
les intérêts de chacun
l'ancienneté dans certains cas

Pour procéder à la répartition des dossiers, il est judicieux et nécessaire d'avoir un cadre ou un coordonnateur professionnel pour faciliter le processus. Autrement, des frustrations et des désaccords peuvent facilement émaner. Malheureusement, quelques répondants nous ont affirmé avoir des problèmes avec cette composante; leurs supérieurs immédiats ne seraient pas suffisamment disponibles pour s'impliquer dans ce genre de processus. Conséquemment, les OC en souffrent professionnellement via une surcharge de travail, une incohérence dans les mandats, un climat de travail non propice au travail d'équipe et plus encore.

Le troisième axe de travail, le cheminement des nouvelles demandes, cherche à unifier le processus des demandes de services en organisation communautaire. De manière générale, l'analyse se fait premièrement par la personne qui reçoit la demande, dans le cas où il n'y aurait pas de personne attitrée pour le faire tel qu'un coordonnateur professionnel. La discussion se fait dans un deuxième temps en équipe, là où une décision partielle est prise. Dans un troisième temps, la demande est approuvée ou refusée par le gestionnaire. Et quatrièmement, l'attribution du dossier peut finalement avoir lieu, selon les modalités discutées précédemment, ou encore une lettre expliquant les motifs de refus est envoyée à qui le droit. Notons qu'à la fin du processus, la préparation d'un plan d'action individuel pour le dossier peut commencer; c'est à dire de déterminer les actions qui seront entreprises dans le cadre du mandat alloué et dans quelle modalité.

Le quatrième et dernier axe, celui du développement d'outils de travail qui servent de guide, d'accompagnement et de suivi à la pratique de l'organisation communautaire. On y retrouve généralement un cadre de référence et de pratique, une planification stratégique, des plans d'action individuels et bilans et, enfin, une grille d'évaluation et un formulaire de nouvelles demandes. Ces outils de travail semblent constituer une base pour le travail en organisation communautaire et nous la retrouvons d'ailleurs dans toute organisation où l'organisation communautaire semble bien implantée.

4.2.5 Travail d'équipe

Le travail de l'organisation communautaire est complexe, et entre autres pour la multiplicité des relations entretenues avec divers acteurs. Les OC doivent travailler continuellement en équipe, que

ce soit avec leurs collègues, la communauté et les intervenants et gestionnaires du CSSS. C'est la base même des valeurs véhiculées en organisation communautaire. Le travail d'équipe revêt donc une caractéristique fondamentale, à savoir pour le succès d'un projet ou d'une rencontre par exemple. Pour faire simple, nous le définissons comme tout groupe d'individus travaillant ensemble pour accomplir une tâche.

Afin d'illustrer concrètement le travail d'équipe, les répondants ont donné quelques exemples de leur collaboration tels que le cadre de référence et de pratique, la planification stratégique, le soutien aux OC moins expérimentés, le partage d'une charge de travail plus importante ou un dossier complexe (ex. mise sur pied d'une concertation, d'un dossier transversal, d'une table en développement social, et etc.), la création d'outils, l'organisation du colloque du RQIIAC ou de la semaine nationale en organisation communautaire (SNOC), la liaison ou la prise de contact auprès de partenaires, le cheminement des nouvelles demandes, les rencontres d'équipe et enfin la circulation de l'information.

Cependant, travailler main dans la main avec des collègues n'est pas chose facile, et cela devient encore plus vrai lorsqu'il s'agit d'un contexte de travail en plein changement. Les répondants nous parlent d'obstacles auxquels ils doivent faire face, en ordre d'importance :

Tableau 21 - Les obstacles au travail d'équipe

la surcharge de travail et le manque de temps
l'engagement et l'intérêt des collègues qui est à géométrie variable
le manque de communication, d'échange et de partage d'information sur une base régulière
la motivation
les attentes et exigences non partagées
la résistance au changement
le travail individuel (en solo)
l'esprit protectionniste et la chasse gardée concernant les dossiers
les « fortes » personnalités et le savoir-être parfois déficitaire
la lutte de pouvoir (position d'expert ou de supérieur)
les méthodes de travail différentes et non uniformes
la définition des mandats, du rôle de l'OC et des stratégies à adopter dans les dossiers
les points de vue, opinions, vision et orientations divergentes
la non-reconnaissance de l'expertise d'un collègue

les formations académiques disparates
le changement répété des cadres

Nous pouvons constater l'ampleur de la liste qui a été énuméré, mais rien n'est cependant toujours noir. Le travail d'équipe se voit nécessaire pour le partage de connaissance, d'expertise et de compétence, le renforcement du positionnement organisationnel et de la visibilité de l'organisation communautaire, l'isolement, le leadership, la création d'une cohésion, le développement professionnel et enfin l'opportunité de soutien et d'entraide. En effet, un OC stipule :

Je pense que le travail d'équipe est vraiment la clé de la réussite pour que le oc puisse développer une approche qui fait du sens dans les mandats et dossiers. Sans le travail d'équipe, au sens de l'équipe oc et en lien avec les directions réseaux, nous n'allons pas réussir à arrimer le tout. Le travail d'équipe, par contre, c'est un investissement en temps (pour chaque oc) et le CSSS doit nous donner le temps [...] (répondant no7).

Aussi, un autre OC stipule qu' :

En organisation communautaire, le travail d'équipe est la base de tout. Tant avec les partenaires qu'avec les collègues. Tant au niveau de transfert des connaissances qu'à la complémentarité des expertises (répondant no80).

Bref, le travail d'équipe stimule et enrichi, à coup sûr, l'organisation communautaire en CSSS. Il faut seulement s'en donner la chance en y investissant du temps, des ressources et des efforts.

4.2.6 Climat de travail

Tableau 22 - Perception des OC sur l'ambiance au travail

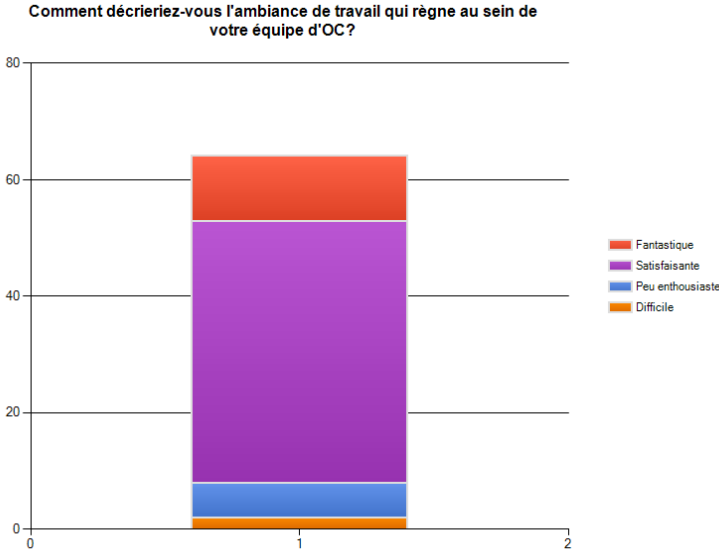
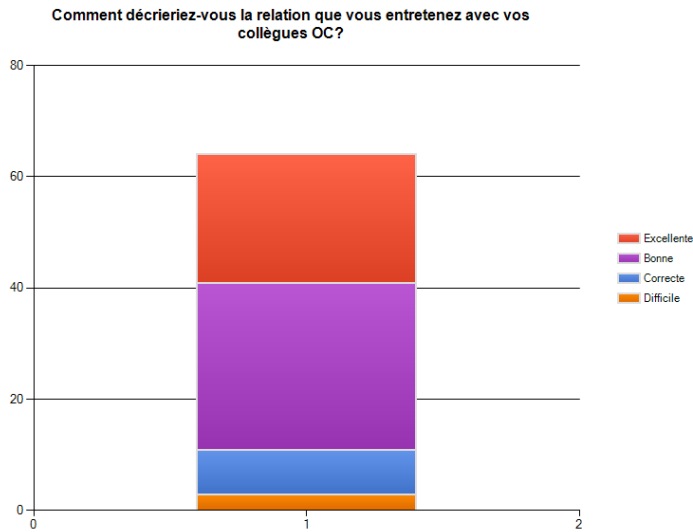


Tableau 23 - Perception des OC sur leur relation de travail avec leurs collègues



Le climat de travail est un concept difficile à cerner. Il est utilisé bien différemment, dépendamment du champ d'études. Pour le présent mémoire, nous choisissons de favoriser l'aspect « psychosocial » du terme, puisque nous parlons de plusieurs individus faisant partie d'un groupe, à savoir une équipe de travail. Le climat de travail est donc la représentation que se fait un individu de son environnement de travail, soit l'atmosphère ou l'ambiance dans laquelle se déroule les activités.

Malgré un contexte de travail rempli de changements organisationnels, dont une multiplication des réorganisations et de coupures de postes, 70% des répondants affirment que l'ambiance de travail est satisfaisante voir même fantastique et stipulent à plus de 80% que la relation qu'ils entretiennent avec leurs collègues est bonne et même excellente. Avec un tel cas de figure, plusieurs diraient qu'il n'est pas nécessaire d'approfondir cet aspect de la qualité de vie au travail. Mais qu'advient-il des 30% qui se disent peu enthousiaste et difficiles. Ce nombre n'est pas négligeable car il représente un nombre potentiellement souffrant de professionnels au travail.

En somme, ce présent chapitre nous a démontré comment l'organisation communautaire s'organise, se réfléchit et se co-construit dans le temps. Le positionnement et les conditions de travail nous ont aussi permis de constater ses assises dans l'univers de la santé et des services sociaux.

Chapitre 5 – Étude de cas du CSSS de Laval

Le CSSS de Laval a fait une démarche de restructuration en organisation communautaire au cours des dernières années. Nous avons cru bon de documenter cette démarche afin qu'elle puisse peut-être servir ou inspirer d'autres organisations du réseau de la santé et des services sociaux. Il s'agit pour nous d'un exemple de succès qui vaut la peine d'être partagé. Nous allons d'abord vous présenter les éléments clés de la démarche, par année de réalisation, et aussi, tel qu'abordé dans le chapitre précédent, deux aspects organisationnels stratégiques, à savoir le positionnement et les conditions de travail. Notons que le contenu présenté dans cette section peut ne pas représenter l'avis de tous les participants de manière unanime. Voici un portrait global de ce qui est ressorti lors de notre passage dans ce CSSS.

5.1 Mise en contexte : la démarche de réorganisation de l'organisation communautaire

Dans la présente section, nous allons retracer les grandes lignes de la démarche de réorganisation de l'organisation communautaire par ordre chronologique des actions qu'ils ont mis en place.

5.1.1 2004 - Période de questionnements

Rappelons-nous le contexte québécois des soins de santé. En 2004, la Réforme Couillard donna naissance à une autre période de transformation du réseau de la santé et des services sociaux : la plus grande fusion des établissements de santé jamais amorcée. Cela créa de grandes inquiétudes dans le milieu. Des rumeurs circulaient sur des coupures de postes. Il y a même eu un CSSS qui a aboli tous ces postes en organisation communautaire.

Les OC de Laval quant à eux ont décidé de demander une permission pour organiser une rencontre régionale avec leurs collègues des quatre CLSC du territoire, afin de pallier à un besoin de concertation plus élargie. Il n'y avait pas d'autre lieu d'échange que les espaces créés par le RQIIAC à cette époque. Ce mouvement a entre autres été rattaché au CLSC de Ste-Rose. L'idée était de faire une mise au point et à niveau de l'organisation communautaire à Laval et aussi de faire certains actes pour signifier l'importance de la pratique. Il y a donc eu des rencontres informelles, pas pour harmoniser la pratique, mais pour apprendre à mieux se connaître (forces et compétences de chacun) et créer un espace pour échanger et réfléchir. Les OC étaient tous rattachés aux programmes clientèles des différents CLSC. De plus, trois ou quatre OC poussaient pour le travail d'équipe et la mise en place d'un cadre de référence

et de pratique. Ce besoin était en concordance avec les OC du CLSC Ruisseau-Papineau qui avaient un désir de faire des rencontres régulières entre eux pour échanger sur la pratique, développer un bulletin d'information sur la communauté et bâtir un cadre de référence qui serait d'ailleurs adopté par le conseil d'administration de l'établissement

Cette amorce de discussion ne plaisait pas nécessairement à tous. La méfiance et la résistance au changement se sont dès lors installées. En effet,

(les rencontres régionales entre OC) je pense que cela nous a beaucoup aidé à nous accepter. Il y avait comme de la méfiance, moi je ressentais plus de la méfiance au début surtout de la part des OC séniors qui étaient habitués depuis 20-25 ans de travailler seuls avec la communauté et non en concertation. C'est une période qui nous a permis de développer une confiance mutuelle et de connaître les compétences de chacun (OC no7, 2012).

Malgré les aspects positifs qu'apportaient les rencontres régionales entre OC, des craintes subsistaient et touchaient principalement : les bureaux de travail (emplacement, localisation, etc.), le rattachement administratif, les liens avec les équipes clientèles, le fonctionnement en équipe et la culture de travail mise en place (ex. travail d'équipe). En addition, des enjeux pratiques demeuraient : comment favoriser la communication avec la haute direction, comment faire signer des lettres d'appui et enfin comment le CSSS était pour entretenir des liens avec son milieu considérant la perte de proximité, d'implication des ressources professionnelles, et de contact privilégié entre les intervenants et les organismes communautaires.

5.1.2 2007-2008 - Arrivée du nouveau DGA

En 2007-2008, il y a eu l'arrivée d'un nouveau directeur général adjoint (DGA) qui désirait en savoir plus sur l'organisation communautaire. Un comité de pairs a alors été formé avec le conseil multidisciplinaire. Il avait pour objectif de s'approprier un cadre de référence et de soumettre un rapport à la Direction. Il y a rapidement eu la volonté d'associer les OC avec la démarche de projets cliniques. Le DGA croyait alors à l'organisation communautaire.

Parallèlement, la fusion des établissements se poursuivait. Les OC ont été fusionnés par programme clientèle. La direction Famille-Enfance-jeunesse (FEJ) avait alors une volonté de se regrouper et de travailler ensemble, suite au constat qu'il fallait absolument arrimer les concertations locales avec la démarche des projets cliniques. En effet, elle désirait revoir l'organisation du travail de ses sept OC afin

d'apprendre à se connaître, à définir les pratiques de chacun et ainsi avoir une meilleure vue d'ensemble, un portrait de la situation et des dossiers.

5.1.3 2010 - Arrivée des consultants externes

Pour ce faire, en 2010, le CSSS de Laval fit appel à des consultants/chercheurs externes pour les aider dans cette démarche (René Lachapelle et Denis Bourque). L'objectif était de revoir le cadre de référence et de pratique ainsi que le rôle que pouvait jouer l'organisation communautaire dans le CSSS et dans les projets cliniques. De plus, cette démarche a servi d'opportunité pour les autres directions de s'impliquer et de participer, surtout que PPAV utilisait l'organisation communautaire principalement pour le développement des services pour aînés par exemple, ce qui n'était pas exactement l'orientation que prévoyait prendre le CSSS pour ses OC. Ainsi, l'allocation des ressources, la connaissance des besoins et enjeux du territoire de Laval par secteur de CLSC, et le rattachement administratif (modèle de l'étalement) allaient être revus.

C'est dans ce contexte que la démarche de réorganisation de l'organisation communautaire débuta officiellement. On entra dans l'ère, que certains qualifièrent de, « brouhaha! ». Dans un premier temps, il s'agissait de faire adhérer le processus aux autres directeurs afin que tout le monde en fasse partie ou du moins en soit informé par souci de transparence. Il fallait atténuer les craintes de plusieurs directeurs qui avaient peur de perdre des acquis et des ressources en organisation communautaire, si l'on revoyait le fonctionnement. Ainsi,

On savait que si l'on voulait que ça soit gagnant, il fallait que tout le monde fasse partie intégrante du processus. Même s'ils n'étaient pas délégués à l'ensemble des discussions. Il y a eu des rencontres régulières avec l'ensemble des directions pour dire que là on est rendu là et on va faire ça. Il y a eu des rencontres de gestion sur notre positionnement et sur ce qu'est-ce qui s'en venait et pourquoi, l'argumentaire des pour et des contre (OC no4, 2012).

Dans un deuxième temps, les consultants ont rencontré les OC et ont travaillé sur le cadre de référence. Ensuite, les consultants ont retravaillé le cadre de référence avec les gestionnaires. Puis, dans un quatrième temps, revoir le tout les trois parties à la table en même temps, c'est-à-dire les consultants, OC et gestionnaires. En somme, ces différentes étapes ont favorisé l'acceptation de la démarche par tous, car

Ils voyaient que ce n'était pas un caprice d'OC, que c'était réfléchi avec un argumentaire et personne perdait des acquis ou du budget en organisation communautaire (OC no7, 2012).

Les défis lors de cette période pour les OC étaient la vision non-unanime de l'organisation communautaire, la culture de travail « one on one », les personnalités de chacun et les différentes façons de percevoir la démarche en cours. Il y avait donc trois clans : un de réfractaires, un d'indécis, et un d'optimistes. Les peurs étaient surtout orientées vers le changement et l'approche vis-à-vis du travail, c'est-à-dire la crainte de perdre son autonomie, sa liberté ainsi que la peur de voir arriver en force la technocratie (statistiques, tenue de dossiers, performance, etc.).

5.1.4 Les retombées de la démarche

Cinq résultats concrets ont émergé de cette démarche de réorganisation de l'organisation communautaire :

Tableau 24 - Les retombées de la démarche de réorganisation de l'organisation communautaire au CSSS de Laval

Cadre de référence et de pratique
<p>Il apporte des balises, définit les tâches et les contextes d'intervention.</p> <p>Il donne un positionnement stratégique.</p> <p>Il crée une cohésion d'équipe et aide à promouvoir l'organisation communautaire auprès du DG ou autres gestionnaires.</p> <p>Il permet de rencontrer son milieu, ses partenaires, et de tenir compte de leurs besoins.</p> <p>Il ouvre les possibles des créneaux de communication (partage info). Vitesse grand « v ».</p>
Planification stratégique du CSSS
<p>elle permet d'attacher les ficelles de certains programmes.</p> <p>elle donne la possibilité à l'organisation communautaire de s'investir et de choisir les services offerts.</p> <p>Elle comble les « trous » dans l'offre de services (comme par exemple avec la santé physique et les services généraux.)</p>
Plan d'action de l'organisation communautaire
<p>Il sert à combler les lacunes de la planification stratégique comme par exemple dans les enjeux transversaux (sécurité alimentaire, transport, etc.).</p> <p>Il sert aussi à en déterminer les priorités.</p> <p>Il donne une vision commune du travail sur tout le territoire à moyen et long terme</p>

Mandats
<p>Ils représentent la charge de cas d'un OC.</p> <p>Ils favorisent l'harmonisation des pratiques.</p> <p>Ils permettent une révision des mandats de chacun et de changer, d'explorer d'autres avenues si désiré.</p> <p>Ils développent des charges de cas cohérentes avec celles des collègues</p> <p>Ils définissent le temps consacré à chacun des dossiers et des actions s'y rattachant.</p>
Forum social et communautaire de Laval
<p>Il recueille l'opinion des citoyens et intervenants communautaires sur des thèmes et enjeux vécus sur le territoire.</p> <p>L'organisation communautaire regardait ensuite comment elle pouvait répondre à ces besoins.</p>

5.2 Positionnement

Le positionnement regroupe cinq aspects organisationnels du travail en CSSS, à savoir la direction, le rattachement administratif, la coordination professionnelle, la supervision professionnelle et le soutien entre pairs.

5.2.1 Direction

La structure organisationnelle constitue un élément central d'une organisation. Elle reflète

La division du travail ainsi que les systèmes de coordination, de communication, d'autorité formelle et d'organisation du travail dans le but d'orienter les activités d'une organisation (McShane et Benabou, 2008, 592).

La structure organisationnelle joue plusieurs rôles et s'avère un outil essentiel pour soutenir tous les changements dans l'organisation. Toutefois, elle repose sur un concept plutôt abstrait et difficile à cerner, car on ne peut la voir. C'est pourquoi une représentation graphique, nommé organigramme, a été conçue. Elle permet de visualiser les relations qui existent entre les différentes composantes d'une organisation à l'aide d'un schéma. L'annexe C représente les organigrammes du CSSS de Laval, soit l'organisation en entier ou encore les services de l'organisation communautaire. Cette illustration nous permet de voir les fonctions et relations hiérarchiques existantes entre les différents acteurs. On y constate que les OC sont rattachés à la direction générale adjointe (annexe C). Cette direction s'occupe plus précisément du comité de la gouverne clinique et du comité de suivi du projet clinique ainsi que

tout le volet clinico-administratif des divers regroupements-clientèles (santé physique, FEJ, PPALV, hébergement, santé mentale adulte et services généraux). Les OC considèrent d'ailleurs ce positionnement comme « très » stratégique. Cela leur permet, entre autres, d'assurer une certaine proximité auprès de la haute direction, de participer au projet clinique et d'influencer les différents regroupements-clientèles au besoin. En effet, tout récemment, ce positionnement leur a valu une rencontre avec la nouvelle directrice générale avant bien d'autres groupes ou directions.

5.2.2 Rattachement administratif

En ce qui a trait au type de rattachement administratif selon Bourque et Lachapelle (2010), il suit le modèle de la concentration, c'est-à-dire que les OC sont tous regroupés au sein d'une même équipe. Comme avantages et désavantages, ils révèlent :

Tableau 25 - Modèle de concentration

Avantages	Inconvénients
la vision globale et commune,	les lien avec les regroupements-clientèles
le partage et la circulation de l'information ainsi que l'équilibre dans la charge de travail et	Les communications et l'échange d'information ne seraient pas à point
la cohérence des mandats	la connaissance de l'organisation communautaire ne serait pas au même niveau dépendamment de la direction
	il y aurait encore de la confusion dans les rôles (ex. bottin des ressources, soutien à un groupe de parents, etc.)
	il faut départager l'intervention clinique et l'intervention de groupe de l'organisation communautaire.

Une seule équipe ne veut pas dire qu'ils offrent des services qu'à une seule direction, bien au contraire, cela leur permet de mieux diversifier leurs offres de services et de mieux répartir leurs ressources pour chacun des regroupements-clientèles. Les OC de Laval se disent satisfaits de leur rattachement administratif et en voient plusieurs opportunités.

5.2.3 Encadrement professionnel

5.2.3.1 Coordination professionnelle

Même si les OC proviennent d'écoles de pensées différentes, à raison de leurs formations universitaires variées au sein du baccalauréat en sciences humaines (psychologue, criminologue, travailleur social, etc.), il n'est pas sans dire que cela peut parfois être source de tension entre les collègues, surtout lorsqu'il s'agit d'arrimer une vision commune de la pratique. Tous s'entendent pour dire qu'ils partagent les valeurs propres à l'organisation communautaire : un fort attachement aux rapports égaux, l'importance des démarches démocratiques et participatives, le respect des différences, etc. (Bourque et Lachapelle, 2010). Pour démontrer l'importance de ces valeurs, le processus de nomination par les pairs pour la fonction de coordination professionnelle en est un bon exemple. L'idée est de s'assurer d'avoir l'appui des collègues par un processus d'élection démocratique. Il est plus facile d'exercer un leadership sur la vie d'équipe lorsque l'on a la reconnaissance par les pairs. Mais, cet aspect peut aussi être une source de tension avec les gestionnaires qui eux veulent avoir un certain pouvoir quant au choix de la personne responsable puisqu'ils seront amenés à travailler en étroite collaboration avec cette personne. Jusqu'à présent, aucun conflit majeur ne semble avoir eu lieu. Il ressort que la fonction de coordination professionnelle nécessite des compétences spécifiques, des conditions précises et une habileté bien particulière.

Les OC de Laval sont parmi ceux qui ont la chance d'avoir une coordination professionnelle pour les accompagner et les soutenir dans leur pratique. Pour ce faire, ils ont fait un processus de nomination par les pairs où des noms étaient suggérés et ils pouvaient nommer leurs craintes vis-à-vis du choix d'une personne plutôt qu'une autre. C'était un processus ouvert et honnête. Le choix final s'est fait par vote secret. Après s'être entendus sur leur choix, les OC l'ont soumis à la direction. La nomination par les pairs a d'ailleurs été un des enjeux lors de conception du cadre de référence. D'un côté, les OC voulaient que ce soit un processus démocratique pour éviter que la coordination soit dépendante de l'employeur, ou profite de sa position pour avoir des informations privilégiées ou encore tombe dans un « power trip ». De l'autre côté, les gestionnaires voulaient un droit de gérance pour avoir leur mot à dire sur la

personne avec laquelle ils seraient amenés à travailler en étroite collaboration. Finalement, la direction a décidé d'enlever cette nomination par les pairs dans le cadre de référence. Néanmoins, à chaque année, un bilan est fait et un vote de confiance a lieu. C'est ce que certains OC qualifient de « délinquance passive ». En bout de ligne, les deux parties doivent adhérer à la personne choisie s'ils veulent que cette dernière puisse jouer son rôle avec efficacité. Et finalement, les critères de sélection ont fait en sorte que la personne devait connaître l'organisation communautaire, être issu de la pratique, avoir une facilité pour jouer le rôle de pivot ou d'agent de liaison et faire preuve de flexibilité.

Les OC nous ont répondu que son rôle consiste à :

Tableau 26 - Rôle de la coordination professionnelle

Développer une vision commune de l'organisation communautaire au sein de l'équipe
Faire vivre le cadre de référence et de pratique
Questionner
Accueillir les nouvelles demandes
Représenter l'organisation communautaire au besoin
Jouer le rôle de médiateur ou facilitateur (écouter le malaise des OC pour ensuite trouver des solutions et rétablir les ponts s'il y a certaines tensions)
Faire l'interface et la liaison entre l'organisation communautaire, la direction générale adjointe et les regroupements-clientèles (« courroie de transmission »)
Gérer, organiser et coordonner les rencontres entre OC
Soutenir la planification stratégique
Répondre aux besoins et défis professionnels vécus dans les mandats
Participer aux entrevues de sélection
Évaluer les nouveaux employés

La recherche de Foisy *et al.* (2009) a articulé une sorte de définition de tâche qui caractérise la fonction : la coordination des activités de l'équipe d'intervenants, la circulation de l'information entre les cadres et l'équipe d'OC, la représentation des OC, le soutien au fonctionnement de l'équipe, le traitement des nouvelles demandes, l'accueil et l'intégration des nouveaux OC et enfin le soutien entre pairs (13). D'après les données que nous avons recueillies, ces dernières semblent toujours d'actualité. Une

importance semble transparaître sur le soutien au fonctionnement et à la pratique professionnelle. Entre autres, pour le développement d'outils ou de base de travail comme des portraits, des formulaires quelconques, des plans d'action, etc. Cela dans une optique de leur donner vie. En somme, Bourque et Lachapelle (2010) résument la coordination professionnelle comme une interface entre l'organisation, l'équipe d'OC et la communauté. Ainsi, la coordination professionnelle est chargée d'assurer les communications entre les OC et les autres composantes institutionnelles, de favoriser la mise en place une vie d'équipe structurée, d'assurer le développement professionnel par une démarche de réflexion individuelle et collective et enfin de contribuer à un processus participatif de traitement pour des demandes de services (118). Cependant, la perception d'un rôle hiérarchisé ou d'un rôle d'intermédiaire par la direction vis-à-vis la coordination professionnelle a fréquemment été soulevée comme un enjeu majeur lors de notre collecte de données. Cela peut s'avérer une source de tension entre les collègues, car il y aurait une tendance des cadres d'avoir recours à la coordination professionnelle pour subvenir à certains de leurs besoins administratifs. À cet effet, Foisy *et al.* (2009) parle d'une position frontrière, c'est-à-dire que la ligne est parfois mince entre les tâches de coordination et celles de gestion (18).

Les retombées positives pour l'équipe à ce jour semblent multiples et seraient longues à énumérer. En sommes, les OC disent que les rencontres d'équipe avec la coordination professionnelle sont

Un grand privilège d'avoir des rencontres sans patron. Pour moi qui est plus issu du milieu communautaire, c'est tout à fait normal; ça nous permet de développer notre de pratique de manière collective et que ça soit structurant dans nos mandats en organisation communautaire (OC no8, 2012).

De plus, personne n'a su nommer un seul inconvénient par rapport à la coordination professionnelle, preuve que ce poste est un atout et est nécessaire à la pratique d'organisation communautaire.

Enfin, les qualités requises chez un coordonnateur professionnel, selon l'expérience des OC de Laval seraient :

Tableau 27 - Qualités nécessaires pour être coordonnateur professionnel selon les OC de Laval

Esprit critique (pour aider la réflexion)	Humilité (pour ne pas jouer au patron)
Expertise et expérience professionnelle diversifiée	Affirmation de ses compétences ET confiance en soi
Rassembleur	Communicateur
Vision globale et régionale	Volonté

Tolérance /acceptation/ouverture	Transparence
Authenticité	Reconnaissance des forces de chacun

5.2.3.2 Supervision professionnelle

La supervision professionnelle se fait plutôt de manière informelle. Elle peut avoir lieu lors de rencontres cliniques, de statutaires, avec la coordination professionnelle ou encore dans le bureau d'un collègue.

5.2.4 Soutien entre pairs

Le soutien entre pairs demeure un élément incontournable de la pratique. Il peut prendre une forme informelle, c'est-à-dire dans le bureau d'un collègue, ou à un diner par exemple et la personne consulte qui elle veut. Ou encore, le soutien pourrait prendre une forme plus formelle lors de la coordination, des rencontres cliniques ou via le parrain ou la marraine délégué. Le CSSS de Laval a développé une politique d'intégration des nouveaux employés en organisation communautaire qui consiste, entre autres, à « matcher » un ancien avec un nouveau afin de leur offrir soutien, accompagnement, etc. On pourrait aussi parler de « mentorat » dans ce cas.

5.3 Conditions de travail

Les conditions de travail regroupent cinq éléments, dont les bureaux, le roulement de personnel en organisation communautaire, le fonctionnement en équipe, le travail d'équipe et enfin la dynamique d'équipe.

5.3.1 Emplacement et confort des bureaux de travail

L'emplacement des bureaux de travail fût un enjeu au moment de la démarche : « c'est quelque chose à réfléchir, c'est pas anodin ». L'idée était de trouver une répartition efficace et logique des OC sur le territoire. Après une analyse en équipe, il a été convenu que les OC se répartiraient dans 3 CLSC pour les trois raisons suivantes : le coaching des nouveaux, le territoire de travail et les regroupements-clientèles. Et qu'ils partageraient un bureau avec d'autres OC.

Cette répartition en trois sites a les avantages de la proximité pour échanger et partager de l'info entre OC, facilite le travail d'équipe, favorise le soutien entre pairs, encourage le sentiment d'appartenance,

crée une vie de bureaux, aide à développer des liens et à mieux se connaître, crée un rapprochement avec les regroupements-clientèles du site et favorise le développement d'une culture de pensées et de travail par CLSC.

Le revers de la médaille serait plutôt, pour certains : l'éloignement avec les regroupements-clientèles, la création de « cliques » « gangs » ou d'une « dynamique cimentée par CLSC », la difficulté à se concentrer, la perte de temps dans les déplacements du fait de la superficie du territoire, l'espace de bureau est parfois restreint et enfin le recours plus fréquent aux chefs des divers regroupements.

5.3.2 Roulement de personnel en organisation communautaire

Au cours des quatre dernières années, un tiers de l'équipe d'OC a été renouvelé. Le départ des anciens a soulevé quelques préoccupations par exemple le transfert des connaissances et la perte d'expertise qui ne se fait que très rarement de manière adéquate; rien n'est préparé ni pensé sans compter que les dossiers papier et informatique présentent souvent des lacunes en matière de tenue de dossiers. L'intégration et le soutien des nouveaux deviennent dès lors plus ardu. Pour tenter de pallier à ce problème, le programme de parrain et marraine représentait une première solution. Seulement, un nouvel OC pouvait se retrouver avec un parrain/marraine qui était dans un autre CLSC que le sien, ce qui ne favorisait guère l'échange et le coaching. Le programme n'a donc pas encore été mis en œuvre. Une deuxième solution est la mise en place d'un cartable d'orientation du nouvel employé visant à transmettre des renseignements sur la pratique, l'établissement, et autres. Ainsi, avec ces deux solutions, la transmission des connaissances assurerait, en partie, la transmission des savoirs et des savoirs faire.

Néanmoins, l'arrivée d'une nouvelle génération d'OC apporte plusieurs avantages dont une meilleure parité, un dynamisme renouvelé, une expertise variée, de nouvelles façons de faire et de réfléchir ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances relative à la pratique dont les nouvelles technologies par exemple.

5.3.3 Fonctionnement en équipe

Lorsque l'on parle de fonctionnement en équipe, beaucoup d'éléments peuvent être discutés. Les OC ont concentré leur discours principalement sur les rencontres qui prennent place en organisation communautaire. Les rencontres cliniques ont lieu aux six semaines et s'effectuent sans la présence d'un cadre. C'est d'ailleurs très apprécié puisque cela permet d'échanger sur des enjeux de la pratique et

favorise un processus libre de réflexion collective pouvant mener à une position éclairée qui pourra ensuite être abordée en rencontre administrative. Les rencontres administratives, quant à elles, prennent aussi place aux six semaines, mais s'effectuent en présence de la supérieure immédiate, l'adjointe à la direction générale adjointe (ADGA). Les sujets traités reflètent à titre d'exemples le projet clinique du réseau local de service, le plan d'action local, les programmes clientèles de l'établissement, la gestion de l'équipe, les enjeux de la pratique et de l'équipe, etc.

Quatre enjeux actuellement vécus en organisation communautaire par rapport au fonctionnement en équipe ont été identifiés : les mandats en organisation communautaire, la circulation de l'information entre OC, la circulation de l'information auprès des programmes-clientèles et l'harmonisation des pratiques.

Le premier enjeu touche les mandats en organisation communautaire. Ceux-ci représenteraient un sujet sensible à aborder lors des rencontres puisque certains auraient encore de la difficulté à s'adapter au nouveau fonctionnement en équipe, à partager de l'information ou encore à discuter collectivement de stratégies ou de la vision dans un dossier que ce soit avec les autres collègues ou le supérieur immédiat. À titre d'explication, certains parlent d'un « choc intergénérationnel » dans le sens où il y aurait une incohérence entre le travail à accomplir, soit de favoriser les partenariats dans la communauté (la pratique), et la façon de le faire, soit de manière individuelle (la personne vis-à-vis les autres OC) tandis que d'autres expriment un « choc culturel » pour parler de l'ancienneté en organisation communautaire et la façon de travailler avec les collègues (individuellement versus collectivement). Pour pallier à cette situation, un espace de discussion tente d'être créé pour laisser les gens s'exprimer davantage sur des dossiers ou la pratique professionnelle, que ce soit la leur ou celle de leur collègue. L'idée est de créer un lieu et un climat propice au partage et à l'expression de soi. Ainsi, certains pourront se sentir plus libre de donner leur avis ou d'exprimer leur intérêt vis-à-vis certains types de dossiers ou des nouveaux mandats.

Le processus d'attribution des dossiers, qui a pour but la cohérence et la continuité des actions, tient compte de quatre éléments : la clientèle et le regroupement-clientèle, le territoire d'intervention, les partenaires impliqués et le réseau de contact nécessaire ainsi que la charge de travail et le temps d'implication. À travers ce processus,

On recherche l'unification de l'équipe. Ça veut dire évidemment individuellement mais aussi de réfléchir les mandats régionalement, comment tu réparties optimalement tes dossiers en fonction des autres mandats qui sont déjà distribués et qui appartiennent à

des OC, mais pour que ça donne encore plus de cohérence dans leur tâche (OC no4, 2012).

Le deuxième enjeu concerne la circulation de l'information entre OC. Le partage d'information et l'arrimage des pratiques est essentiel pour la réussite du travail et aussi pour créer des opportunités de collaboration intéressante. C'est en parlant de ses dossiers avec autrui que l'on peut avoir une meilleure compréhension de ce qui se passe sur le territoire. Actuellement, les mécanismes de transmission de l'information sont plutôt informels et volontaires. Pour rectifier le tir, les OC réfléchissent à des mécanismes ou outils à mettre en place. Ils pensent peut-être à identifier un porteur de dossiers (pour certains enjeux tel que la sécurité alimentaire par exemple) qui serait responsable de chercher les informations nécessaires à nourrir la thématique pour ensuite la transmettre aux autres, partager les différents comptes rendus des tables de concertation, développer une base de données communes ou une bibliothèque OC et diviser certaines tâches tels que les rencontres des regroupements-clientèles et les rencontres régionales. Ces diverses solutions permettraient d'éviter les dédoublements et d'optimiser les ressources et le temps des OC.

Le troisième enjeu concerne la circulation de l'information et les liens avec les regroupements-clientèles. Rien de concret n'est présentement en place et les arrimages seraient définitivement à travailler, avec certains regroupements-clientèles plus que d'autres. D'ailleurs, les OC tenteraient de cartographier leurs liens avec les équipes. Plusieurs questions se posent : quelles sont les meilleures personnes à rejoindre pour transmettre d'information? Quelles sont les meilleures équipes dans lesquelles impliquer les OC? Car bien sur, l'idée est d'avoir la plus grande influence possible auprès des intervenants et gestionnaires des regroupements-clientèles. Une des plus grandes difficultés serait le roulement du personnel (intervenants et cadres). Il y aurait une méconnaissance de l'organisation communautaire et des ressources du milieu. Bref, Comment l'organisation communautaire peut-elle répondre aux besoins des intervenants? Comment impliquer les ressources CSSS dans la communauté? Et comment uniformiser la participation des OC dans les différents regroupements-clientèles. En guise de solutions, quelques moyens ont été développés. On pense entre autres au groupe d'envoi qui passe par les gestionnaires ensuite chargés de retransmettre à leurs intervenants, aux rencontres de coordination (cadres des regroupements-clientèles et OC), aux brochures expliquant l'offre de services, aux infos-café entre les organismes communautaires et les intervenants, au travail de démarchage, à la prise de contact personnalisée et aux OC dédiés à chacun des regroupements-clientèles.

Le quatrième enjeu vise l'harmonisation de la pratique. Les OC ont décidé de se donner des balises de travail tout en permettant aux individus de conserver leur autonomie de travail. Pour y arriver, ils ont développé des outils dont un cadre de référence et de pratique, une planification stratégique, un plan d'action et un plan d'intervention actuellement en cours de réflexion. Pour plusieurs, cela est très aidant :

La plus value de l'organisation de notre équipe est la visée plus à long terme. Moi j'ai besoin de structure, d'une vision à plus long terme, d'orientation, de plan d'action, de plan d'intervention, que se soit mesurable, que se soit pertinent, sinon comment on peut s'améliorer. Seule avec moi-même, si je prends l'exemple d'auparavant, c'est comme si j'évoluais en parallèle avec mes autres collègues. Ça nous amenait à des interventions au sein de la communauté non harmonisées. Maintenant ce qui se passe dans un territoire local, avant on avait pas se pouvoir d'influence entre-nous. Là, maintenant, on est informé et on se partage des outils par courriels sur ce que chacun fait. C'est comme vitesse grand V pour notre capacité de performance, d'impact et d'influence (OC no8, 2012).

Ainsi, nous parlons de retombées positives pour l'organisation communautaire que se soit au niveau de la performance ou du pouvoir d'influence, entre autres.

5.3.4 Travail d'équipe

Le travail d'équipe est un aspect primordial pour l'organisation communautaire. Il n'est pas rare que les OC ont besoin d'un coup de pouce de leurs collègues pour certains dossiers qui sont plus difficiles ou plus complexes. Récemment, deux OC se sont mis ensemble pour aider deux organismes qui étaient en guerre. Dans certains cas, ils peuvent même travailler les dossiers à plusieurs surtout lorsqu'il s'agit de démarrer une concertation ou de travailler sur des enjeux transversaux. Comme par exemple,

On a parti l'association lavaloise pour les personnes aidantes. On s'est mis à 4 et on a parti une association. On a été chercher des membres de la population qui étaient intéressés à être membre du CA et on a fait un CA provisoire. Toujours à 4, on a fait un plan d'action, on a tout monté. Bref, on avait chacun nos forces : un pouvait aller chercher du financement, l'autre travaillait sur l'offre d'emploi, alors ça allait vite (OC no3, 2012).

De plus, il y a eu une initiative ou un travail inter-programme, c'est-à-dire PPALV et FEJ ont travaillé ensemble pour former un Comité des partenaires St-Vincent de Paul. L'idée est de redynamiser un quartier défavorisé de Laval où plusieurs personnes isolées s'y trouvent. Ils ont organisé, avec l'aide d'organismes communautaires du territoire, des marchés, des activités de Noël, des épiluchettes de blé d'inde, et plus encore. La ville, le CSSS et la communauté ont donc décidé de joindre leur force pour le bien commun de leur territoire. Cette initiative fut un vrai succès. Tour à tour, les gens se sont divisés les tâches et ont appris à se connaître. Enfin, les OC de Laval ont aussi mis sur pied un comité de réflexion

pour travailler en groupe sur des thèmes, intérêts ou demandes. Ensemble, ils identifient les besoins de la communauté, et ce, en fonction d'enjeux de la planification stratégique comme par exemple, le logement social, le forum social ou encore le colloque du RQIIAC. Les actions entreprises peuvent toucher tous les regroupements-clientèles, exemple le sujet de l'immigration, et demandent une analyse commune de la situation et déterminer comment l'organisation communautaire peut répondre à ce besoin. À titre d'exemple, ils ont mis en place un refuge pour femmes âgées violentées et abusées après avoir mobilisés les partenaires communautaires. Travailler en équipe est perçu très positivement au CSSS de Laval. Les OC reconnaissent l'apport du soutien entre pairs, d'une vision globale partagée et d'une collaboration constructive.

Toutefois, il reste encore des défis à relever dont, la communication, la méconnaissance des forces et faiblesses de l'autre et les différentes perspectives d'avenir. Peu à peu, la distance et les résistances faiblissent pour laisser place à un bel esprit de collaboration. Certains ont même dit : « il y a du talent dans l'équipe ! »

5.3.5 Esprit d'équipe / Dynamique de groupe

Lorsque nous leur demandons ce qu'il en est de leur esprit d'équipe, ils répondent : « la mayonnaise a pris » et « la chimie est acceptable pour le nombre d'OC que nous sommes et l'éventail que nous sommes, considérant que nous venons tous d'horizons différents ». « Tout doit et peut être fait lorsqu'il y a le respect ». Le rôle d'OC demanderait une confiance en soi, une affirmation de soi, un jugement critique et des valeurs humanistes. Il faut un équilibre dans la mesure que les gens sont confortables dans le partage et la diversité d'analyse et d'action. « C'est une nouvelle équipe ! ». La dynamique de groupe n'est toutefois pas encore finalisée. Elle est encore en période d'approvisionnement, mais elle ne fait que grandir de jour en jour. Ils sont capables de se dire les choses et de se parler franchement. « L'atmosphère demeure toujours conviviale et respectueuse ! », « ça c'est important pour évoluer ». « Peu à peu une complicité s'installe ». Ils identifient trois facteurs ayant facilité le développement d'un esprit d'équipe: la démarche du cadre de référence et d'analyse, le fait d'être une seule équipe et la coordination professionnelle.

En guise de conclusion, ce chapitre nous a permis de dégager une vision d'ensemble de comment se structure l'organisation communautaire au CSSS de Laval. Il témoigne d'une avancée pour la pratique et sert de guide pour d'éventuels changements dans d'autres CSSS. Il n'est pas sans dire que les

composantes organisationnelles telles que le positionnement et les conditions de travail sont des critères majeurs dans la structuration d'une pratique.

Chapitre 6 - Discussion et Conclusion

Dans les chapitres résultats qui précèdent, nous avons pu constater l'impact des changements organisationnels du réseau de la santé et des services sociaux sur la pratique de l'organisation communautaire. Nous avons vu, notamment, au niveau du positionnement, que la presque totalité des OC étaient tous regroupés au sein de la même équipe, qu'il existait une grande variété de structure et d'appellations, que peu expérimentaient un encadrement professionnel mais que cette pratique est en expansion et que le soutien entre pairs est primordial. Au niveau des conditions de travail, la majorité des OC ont leur bureau dans un CLSC et la qualité des lieux ainsi que l'emplacement varient considérablement d'un établissement à l'autre, le roulement de personnel (tant les gestionnaires que les OC eux mêmes) est élevé, la pratique s'organise à l'aide d'une diversité de rencontres et de raffinement du travail d'équipe et, enfin, le climat de travail resterait à approfondir.

Dans le chapitre qui suit, nous discuterons de trois thématiques qui sont ressorties au cours de notre recherche et qui méritent d'être approfondies. Il s'agit des gestionnaires/cadres, de l'équipe d'OC et des partenaires communautaires et institutionnels. À travers celles-ci, les trois concepts de notre cadre théorique, c'est-à-dire le pouvoir, le conflit et le leadership, seront abordés un à la fois afin de démontrer l'emprise de ces derniers sur la pratique de l'organisation communautaire en CSSS.

6.1 Gestionnaires-cadres

Le rôle du gestionnaire/cadre est crucial dans le service de l'organisation communautaire. Sa fonction fait de lui quelqu'un de déterminant pour l'avancement et le rayonnement de la pratique au sein de du CSSS et de la communauté. Cet aspect nous a d'ailleurs été mentionné à de multiples reprises par les répondants. Dans cette optique, nous avons décidé d'introduire la notion de pouvoir. Par son positionnement stratégique et l'autorité qui lui sont conférés, le gestionnaire/cadre

possède une grande capacité d'influence auprès d'autrui, que ce soit envers ses collègues, employés, ou partenaires. Comme nous le savons, l'organisation communautaire est de nature transversale via la diversité de ses mandats et dossiers. Ainsi, pour jouer efficacement leur rôle, les OC ont besoin d'un gestionnaire/cadre qui sera mettre à profit le pouvoir légitime qui lui est confié afin de faire avancer la pratique de l'organisation communautaire.

En effet, comme un gestionnaire nous l'a si bien dit, pour mobiliser ou sensibiliser les gestionnaires/cadres à l'organisation communautaire « ça prend des porteurs dans l'organisation qui ont le goût de s'investir ». Bourque et Lachapelle (2010) soutenaient que l'appui du supérieur immédiat était essentiel dans la réussite de l'organisation communautaire :

L'importance que celui-ci accorde au travail avec la communauté, sa compréhension des contraintes de l'action communautaire et de la confiance qu'il manifeste à l'organisation communautaire sont un soutien déterminant dans la mise en œuvre des programmes de santé publique (90).

Aussi, de manière unanime, les OC du CSSS de Laval nous ont mentionné que le gestionnaire/cadre en place était :

Une personne clé. Je suis certaine qu'elle a contribué et cru beaucoup à ce cadre de référence et de pratique. Elle croyait beaucoup à l'organisation communautaire. Je te dirais que c'était une prémisse justement pour arriver à autre chose. Il ne faut pas se le cacher, y'a des cadres pour qui l'organisation communautaire c'est loin de leur réalité et ils n'y croient pas. L'organisation communautaire pour eux autres c'est des bottins de référence, ça s'arrête là tu comprends (OC no 8, 2012).

En sommes, le gestionnaire/cadre responsable de l'organisation communautaire y jouerait pour beaucoup.

Le pouvoir d'influence; c'est le boss que tu as. Puis, on a été vraiment chanceux comme équipe. On a toujours eu des patrons qui valorisaient et qui reconnaissaient qui nous étions comme équipe et individuellement comme professionnel. La crédibilité était haute. Moi, je trouve qu'on nous accorde beaucoup de crédibilité. C'est ben aidant ça dans notre travail (OC no 3, 2012).

Toutefois, cette implication de la part du gestionnaire/cadre n'est pas toujours évidente, surtout dans un contexte où le roulement du personnel est important. En effet, notre recherche démontre qu'au cours des deux dernières années, près d'un cadre en poste sur deux a quitté ses fonctions. Et, avec le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux qui part à la retraite, la charge de travail dans bien des cas s'alourdit laissant de moins en moins de disponibilité au gestionnaire pour s'investir dans les dossiers à caractère communautaire. Cette instabilité suscite évidemment bien des inquiétudes auprès des OC. Il est, entre autres, question du rattachement administratif, de la direction et de l'encadrement professionnel.

D'une part, le statut et le positionnement de l'organisation communautaire demeure toujours fragile et dépend beaucoup de la sensibilité des gestionnaires/cadres en place vis-à-vis la pratique. En effet,

Nous avons présentement une structure idéale, un gestionnaire idéal, mais il suffit d'un nouveau DG ou d'un nouveau gestionnaire pour tout faire basculer. Cela s'accroît davantage avec le roulement du personnel (OC no 54, 2012).

Le pouvoir détenu par le gestionnaire/cadre de l'organisation communautaire est donc déterminant au niveau du rattachement administratif et la place qu'occupera celle-ci au sein du CSSS. Il suffit de regarder les divers organigrammes et appellations pour constater que chacun d'entre eux détient son propre fonctionnement.

D'autre part, plusieurs participants ont mentionné que le développement des communautés (approche préconisée par les OC) était fortement influencé par la direction de l'organisation communautaire dans l'établissement. Par développement des communautés, on entend un processus

de transformation des structures et des systèmes qui reposent sur la participation et la concertation des citoyens et des acteurs du milieu dans la détermination de leurs problèmes et des réponses à y apporter (Direction de la santé publique de la Montérégie, 2012, 5).

Ce processus fait référence concrètement à une coopération volontaire, d'entraide et de co-construction de liens sociaux entre les résidents et institutions d'un milieu de vie visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique (Chavis, cité dans INSPQ avril 2002). L'approche de développement des communautés s'insère aussi dans une sphère plus étendue de la promotion de la santé. La promotion de la santé est une approche populationnelle qui cible les déterminants de la santé, c'est-à-dire qu'elle tient compte des données démographiques et socioéconomiques. De plus,

Depuis que les CSSS sont responsables de la santé de la population, c'est le seul moyen de vraiment tenter d'avoir une approche populationnelle (répondant no7, 2012).

Ainsi, le gestionnaire/cadre en poste détient donc un pouvoir d'influence énorme sur le rôle que le CSSS jouera auprès de ses partenaires communautaires et institutionnels. Cependant, depuis quelques années, plusieurs gestionnaires proviennent de la culture hospitalière s'éloignant des philosophies de partenariats et du développement des communautés qui eux sont axées sur les processus plutôt sur les résultats de rendement et de performance (Bourque et Lachapelle, 2010).

Et enfin, il faut reconnaître que l'organisation communautaire n'est pas simple à comprendre pour quelqu'un qui n'est pas issue de la profession. En fait, il est plutôt fréquent que cette pratique soit incomprise par les autres professionnels. Il n'est pas rare qu'un gestionnaire/cadre mette plusieurs mois pour bien saisir les enjeux entourant la pratique. Voilà une des raisons pourquoi certains CSSS ont choisi de faire appel à une coordination professionnelle en organisation communautaire. Il s'agit d'un moyen efficace pour structurer et propulser l'organisation communautaire.

6.2 Équipe d'OC

Les équipes d'OC constituent, dans les CSSS, la norme en organisation communautaire. Elles représentent le rattachement administratif le plus populaire à l'heure actuelle. Mais, le regroupement des OC au sein d'une même équipe ne se fait pas sans conséquences. Il y a entre autres des répercussions au niveau des relations interpersonnelles. Cela nous a en effet été rapporté à de multiples reprises par les participants. C'est à ce moment que la notion de conflit entre en ligne de compte; soit lorsqu'il y a une incompatibilité entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus ou groupes. Une des solutions qui a été mise en place pour pallier à ces différences est le développement d'outils en organisation communautaire. Voyons le cadre de référence et de pratique ainsi que la planification stratégique en organisation communautaire.

Le cadre de référence et de pratique est probablement l'élément le plus à la mode dans les diverses équipes d'OC au moment où l'on se parle. Il constitue un document dans lequel on y répertorie le rattachement administratif, les actes professionnels, les valeurs, les rôles, l'encadrement professionnel, le cheminement des nouvelles demandes, l'accueil des nouveaux employés, et etc. Tout ce qui a trait à la structuration de la pratique et l'application de celle-ci en CSSS s'y trouve. Cela permet de simplifier et de vulgariser à quiconque qui désire ou doit s'impliquer en organisation communautaire. Un autre outil qui se voit fort utile au développement de l'organisation communautaire en CSSS est la planification stratégique. Cette dernière propose un plan d'actions pour la profession, autant à l'interne avec les directions programmes-clientèles et à l'externe avec la communauté. On y classe des objectifs, des stratégies d'actions, des indicateurs de résultats, des partenariats à développer, des responsables, d'échéancier, et etc. sur des thématiques identifiés par les professionnels et gestionnaire/cadres. Nous avons aussi vu un exemple de planification stratégique avec le CSSS de Laval. Les OC sont actuellement en train de recenser tous les plans d'action ou planification stratégique des tables de concertation de leur milieu pour voir si

l'organisation communautaire n'aurait pas un rôle à jouer et si oui comment ils peuvent intégrer ces besoins à leur planification stratégique. Cet outil sert donc à établir une vue d'ensemble des enjeux sur un territoire et aussi à orienter les actions à prendre afin de résoudre ces problématiques.

Néanmoins, la création d'outils de pratique fait nécessairement naître des discussions et des échanges plus costauds. Les membres d'une même équipe doivent s'entendre sur les différents aspects professionnels et stratégiques qui les composent. À cette période, il n'est pas rare de voir émerger des conflits de nature structurelle, soit ceux qui font référence à l'environnement organisationnel tels que les différences de buts, de tâches et de rôles, le degré de clarté des règles, la concurrence pour le partage des dossiers et etc. ainsi que des conflits de nature humaine, soit ceux qui font allusion aux différences de personnalité tel que le tempérament, la culture, les valeurs, et etc. De plus, ces conflits prennent naissance au niveau interpersonnel, qui survient lorsque deux collègues de travail vivent une mésentente, et aussi au niveau intergroupe, qui surgit lorsque les OC entre en conflit avec les gestionnaires/cadres. Cela est d'ailleurs arrivé au CSSS de Laval lorsqu'il s'agissait de définir l'élection de la coordination professionnelle.

En somme, malgré les efforts pour standardiser et unir la pratique de l'organisation communautaire, un problème subsiste; le développement de la pratique se fait à géométrie variable d'un CSSS à l'autre. Il n'existe donc aucune règle formelle ou législation professionnelle de la pratique au sens large. Chaque milieu est laissé à soi-même, et la résultante dépend en grande partie des personnes en poste. Cela a pour effet de développer inégalement les territoires du Québec en matière de santé et de services sociaux.

6.3 Partenaires communautaires et institutionnels

L'organisation communautaire travaille étroitement avec tous les acteurs de son territoire de CSSS, que ce soit à l'interne avec les autres professionnels ou à l'externe avec la communauté. Les OC jouent un rôle primordial pour établir et développer des relations partenariales professionnelles avec et entre les différents acteurs. Leur but est de réseauter les gens entre eux et d'accompagner les processus afin que ceux-ci puissent discuter librement de divers enjeux qui les concernent et aussi de pouvoir éventuellement modifier, ajouter, supprimer ou développer des services ou programmes qui visent le bien-être de la population. Ainsi, en favorisant le contact entre ces différents intervenants du réseau de la santé et des services sociaux, une offre de services se voit mieux adaptée et construite en fonction des besoins réels des citoyens qui habitent le territoire. C'est d'ailleurs à cette étape que s'inscrit la notion de leadership. Ce dernier représente l'ensemble des

activités et des communications interpersonnelles par lesquelles un OC influence le comportement des autres dans le sens de la réalisation des objectifs ciblés par le groupe ou autre outil d'intervention. Voici un exemple qui jumel bien cette application.

Le CSSS de Laval a développé des liens forts intéressants avec la Santé publique de Laval. Les deux organisations travaillent de pairs sur plusieurs projets afin de s'arrimer et jumeler leur effort. Ils appellent cette rencontre d'acteurs : le comité promotion-prévention. Il s'agit du directeur de la DSP et de ses agents de planifications avec la DGA, les OC et les chefs de programmes de la Santé publique du CSSS. Ils pensent aussi inclure les agents de planification du CSSS et les agents prévention-promotion afin de rendre ce comité plus complet dans l'expertise qu'il peut offrir. Ceci représente une belle collaboration entre les différents acteurs institutionnels du territoire de Laval pour améliorer la qualité de vie des citoyens qui s'y trouvent. Le rôle des OC dans cette démarche est à la fois de faire un portrait du milieu et de fournir les outils nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de travail. C'est via diverses techniques d'animation et différents outils de travail que les OC arrivent à user de leadership pour influencer certaines décisions, mais toujours dans le but de réaliser les objectifs sur lesquels les gens du comité se sont entendus. Ils sont en quelque sorte les protecteurs de processus de concertation démocratiques.

6.4 Conclusion

En conclusion, nous avons vu à quel point l'organisation communautaire en CSSS s'avère utile et nécessaire dans le développement d'une offre de services adaptés aux besoins de la population de chacun des territoires du Québec. Il agit comme interface tant à l'interne de l'organisation qu'à l'externe dans la communauté. Il façonne les ponts de communication entre les professionnels et gestionnaires/cadres du CSSS et aussi avec les intervenants du milieu.

Une discussion pourrait néanmoins avoir lieu sur le rôle que joue le RQIIAC dans le développement de la pratique de l'organisation communautaire en CSSS. Plusieurs répondants ont mentionné qu'une des clés du succès pour la pérennité pourrait effectivement se trouver à ce niveau. N'y aurait-il pas un moyen pour développer davantage la communauté de pratique via un circuit de partage d'information formel, structuré et participatif. Nous avons constaté le rôle stratégique d'interface que jouent les OC avec leur milieu, mais qu'en est-il du réseautage entre les territoires de CSSS et l'organisation communautaire? Cette avenue mériterait d'être davantage approfondie.

Bibliographie

- Aubert-Lotarski, A. (2007). Décrire et agréger des données chiffrées et qualitatives. *ESEN*, 1(1), 1.
- Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des Sciences Humaines (2^e ed)*. Montréal : CEC.
- Assemblée nationale du Québec. (2004). *Projet de loi n^o 83. Loi modifiant la Loi sur les services de santé et de services sociaux et d'autres dispositions législatives*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Assemblée nationale du Québec. (2003). *Projet de loi n^o 25. Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Association canadienne des hôpitaux d'enseignement et Hôpital d'Ottawa. (2000). *Rapport de la Conférence sur les fusions des soins de santé au Canada*. Ottawa : Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé.
- Association des CLSC et des CHSLD du Québec. (2001). *Du contrepoint à l'harmonie, CHSLD, CLSC et Centres de santé : état de situation et questionnements*. Montréal : Congrès 2001.
- Ayache, A., et Hamonier, J. (2012). « Cours de Statistique Descriptive ». *Université Lille*, 1(1),1-39.
- Barker, R.A. (1997). « How can we train leaders if we do know what leadership is". *Humain Relations*, 50(1), 343-362.
- Bertier, N. (1998). *Les techniques d'enquête*. Paris : Armand Colin.
- Boivin, R. (1988). *Histoire de la clinique des citoyens de Saint-Jacques (1968-1988). Des comités de citoyens au CLSC du Plateau Mont-Royal*. Montréal : VLB Éditeur.
- Borderiou, H. (2010). « Chapitre II : Types de recherches et outils méthodologiques ». *Université de Grenoble*, 1(1), 1-18.
- Bourque, D. (2009). Cadres de références en organisation communautaire. *Interaction communautaire*, Hiver (80), 1-27.
- Bourque, D. (1997). Trajectoire de l'organisation communautaire professionnelle. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(1), 59-70.
- Bourque, D., et Lachapelle, R. (2010). *L'organisation communautaire en CSSS : service public, participation et citoyenneté*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, D., Comeau, Y., Favreau., et Fréchette, L. (2008). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Couvreur, A., et Lehuede F. (2002). « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives ». *Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CRÉDOC)*, 176 (1), 7-23.

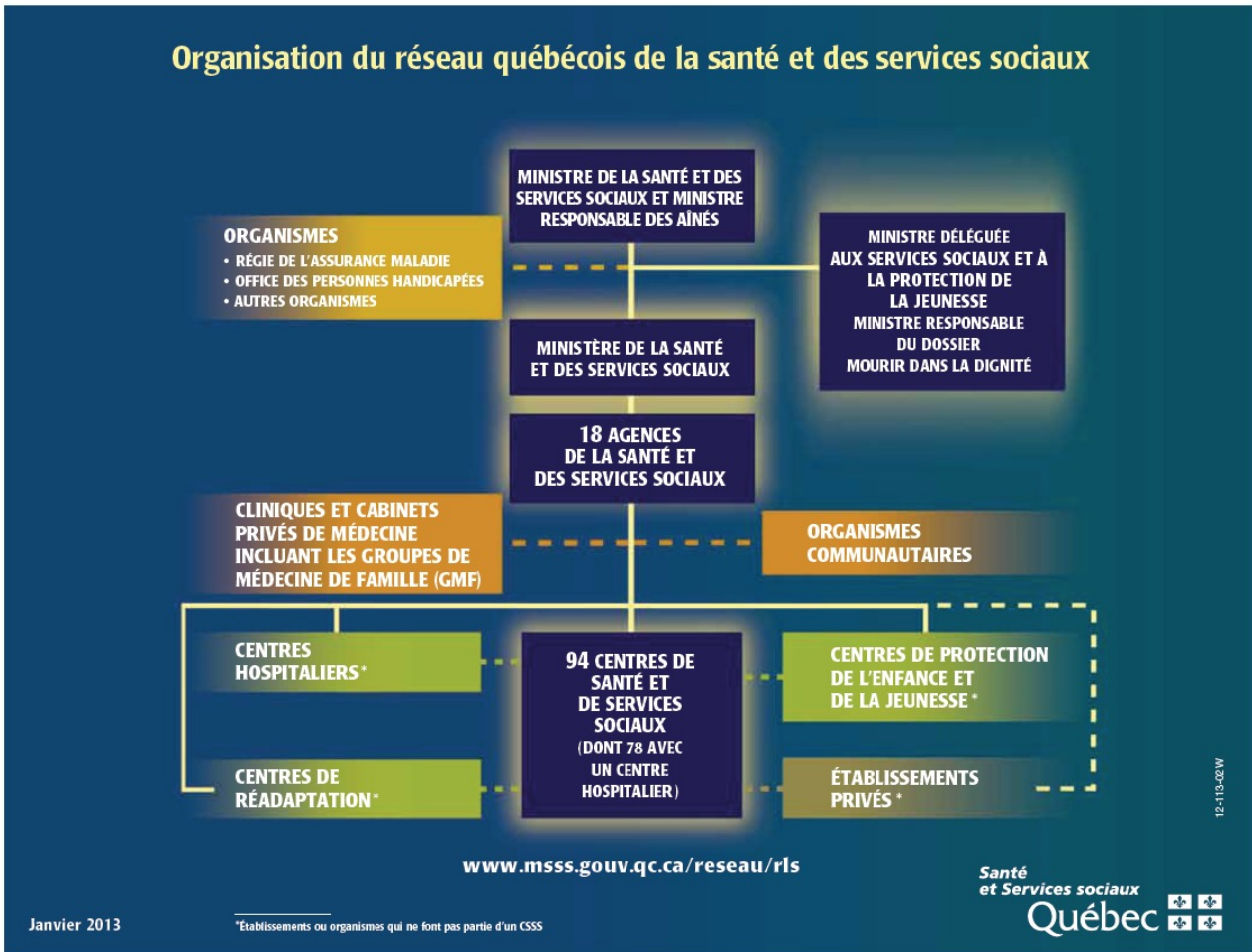
- Garcia, C. (2010). « Les dix ans de l'altermondialisme ». *Courrier International*, 1003(1), 44-46.
- Comeau, Y., Duperré, M., Hurtubise, Y., Mercier, C., et Turcotte, D. (2006). « Les transformations de l'organisation communautaire en CLSC (1988-2004) ». *Interaction communautaire*, Automne(73), 1-44.
- Comeau, Y., Duperré, M., Hurtubise, Y., Mercier, C., et Turcotte, D. (2008). *L'organisation communautaire en mutation, étude sur la structuration d'une profession du social*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- Dalh, R.A. (1957). "The concept of power". *Behavioral Science*, 3(2), 201-215.
- Doré, G., et Larose, C. (1978). *L'organisation communautaire, pratique salariée d'animation des collectivités au Québec en 1978*. Québec : Regroupement des organisateurs communautaires du Québec (ROCQ).
- Doucet, L., et Favreau, L. (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Dolan, S.L., Lamoureux, G., et Gosselin, E. (1995). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin Editeur.
- Dranove, D., et Shanley, M. (1995). "Cost reductions or reputation enhancement as a motives for mergers : the logic of multihospital systems". *Strategic Management Journal*, 16 (1), 55-74.
- Duperré, M. (2006). « Assurer la relève en organisation communautaire dans les CSSS : le transfert intergénérationnel des savoirs ». *Interaction communautaire*, été(71), 1-36.
- Fallery, B., et Rodhain, F. (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique ». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Montréal*, 1(1), 1-27.
- Favreau, L., et Fréchette, L. (2003). « Le développement social des communautés : le défi des nouvelles générations de travailleurs sociaux ». *Cahier du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CERIS), Série Recherches* (23), 1-35.
- Favreau, L., et Hurtubise, Y. (1993). *CLSC et communautés locales, la contribution de l'organisation communautaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fédération des CLSC du Québec. (1991). *L'action communautaire*. Document de réflexion no3, avril.
- Fédération des CLSC du Québec. (1994). *Pratiques d'action communautaire en CLSC*. Document de réflexion, février.
- Ferlie, E., Hartley, J. et Martin, S. (2003). « Changing public service organizations : current perspectives and future prospects ». *British Journal of Management* (14), 1-14.
- Foisy, D., Lachapelle, R., Bourque, D., et Sénéchal, J. (2009). *La coordination professionnelle des équipes en organisation communautaire en CSSS : description, perspectives et enjeux*. Québec : Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire.

- Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé-Canadian Health Services Research Foundation. (2002). *À bas les mythes. Mythe : fusionnements d'hôpitaux : plus c'est gros, mieux ça vaut*. Ottawa : CHSRF-FCRSS.
- French, J., et Raven, B. (1959). "The bases of social power". *Institute for Social*, 1(1), 150-167.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris : Éditions du Seuil.
- Glisson, C., et Hemmelgarn, A. (1998). "The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes". *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gouvernement du Québec. (2001). *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Politique gouvernementale : Gouvernement du Québec.
- Gouvernement du Québec. (1971). *Le développement*. Rapport de la Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux (III) : Gouvernement du Québec.
- Guay, L. (2004). « Marche avant vers le passé, les fusions de CLSC ». *Interaction communautaire*, Hiver-printemps(65), 1-36.
- Hamel, J. (1997). *Études de cas et sciences sociales*. Paris : L'Harmattan.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., et Woodman, R.W. (1993). *Management des organisations*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- House, R., Javidan, M., et Dorfman, P. (2001). « Project GLOBE : An introduction ». *Applied Psychology : An International Review*, 50(1), 489-505.
- Hurtubise, Y. (1989). « L'action communautaire en CLSC : problèmes et enjeux ». *Intervention*, (83), 51-57.
- Hurtubise, Y., Beauchamp, G., Favreau, L., et Fournier, D. (1989). *Pratiques d'organisation et de travail communautaires en CLSC*. Québec : RQIIAC.
- Interaction communautaire. (2004). Bulletin de liaison en intervention communautaire en CLSC. *Interaction communautaire*, hiver-printemps(65), 1-36.
- Interaction communautaire. (2006). Bulletin de liaison du RQIIAC. *Interaction communautaire*, Été(72), 1-41.
- Interaction communautaire. (2008). Bulletin de liaison du RQIIAC. *Interaction communautaire*, hiver-printemps(77), 1-36.
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. J. (2004). « Mixed methods research: A research paradigm whose time has come ». *Educational Researcher*, 33 (7), 14-26.
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke, Québec : Éditions du CRP.

- Karsenti, T. (2006). « Pragmatisme et méthodologie de recherche en sciences de l'éducation : passons à la version 3.0 ». *CRIFPE Formation et Profession*, octobre (1), 1-5.
- Krathwohl, D. R. (1998). *Methods of educational and social science research: An integrated approach*, (2e éd.). New-York : Longman.
- Lachapelle, R., Bourque, D., Foisy, D., et Sénéchal, J. (2009). *Apports de l'organisation communautaire en CSSS aux nouvelles infrastructures communautaires de développement des communautés, rapport de recherche*. Québec: Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire.
- Lahlou, S. (1994). « L'analyse lexicale ». *Variances*, 1(3), 13-24.
- Larivière, C. (2007). Le climat de travail. *Le réseau conseil interdisciplinaire du Québec*, 1(1), mai 1-14
- Laverdière, J. (2007). La relève en organisation communautaire. *Interaction communautaire*, Hiver-printemps (74), 1-36.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Matte, I., et l'équipe communautaire de la Clinique communautaire de Pointe St-Charles. (novembre 2004). *Mise en place des centres de santé et de services sociaux. Quels enjeux pour les citoyen(ne)s et les groupes?* Document de travail, 8.
- McShane, S.L., et Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill.
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS). (2004). *Communiqués du ministre*. Québec : Gouvernement du Québec, Direction des communications.
- Moss, P. A. (1996). "Enlarging the dialogue in educational measurement: Voices from interpretive research traditions". *Educational Researcher*, 43(25), 20-28.
- Muller, J.M. (1981). *Stratégie de l'action non violente*. Paris : Seuil.
- Ngoy Lwamba Bin, C. (2011). « La chanson comme d'expression policier ». *Université de Lubumbashi*, 1(1), 1-3.
- Organisation mondial du commerce (OMC) et Bureau international du travail (BIT). (2010). *Mondialisation et emploi informel dans les pays en développement*. http://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/flyer_jobs_devel_countries_f.pdf
- Organisation Internationale du Travail (OIT). (2000). « S.O.S. stress : travail et santé mentale ». *OIT*, 37(1), 1-37.
- Pailé, P., et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pinard, R., Potvin, P., et Rousseau, R. (2004). « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation ». *Recherches qualitatives*, 24(1), 58-82.

- Poirier-Coutansais, G. (1987). « Le Questionnaire ». *Méthodologie de la recherche Lyon*, 7(1), 76-81.
- Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en centre de santé (RQIIAC). (2003). *L'organisation communautaire en CLSC, cadre de référence et pratiques*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en centre de santé (RQIIAC). (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS, cadre de référence du RQIIAC*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Renaud, M. (1993). « Expliquer l'inexpliqué : l'environnement social comme facteur clé de la santé ». *Interface*, journal de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS), mars-avril, 15-23.
- Richard, M-C., Maltais, D., Bourque, D., Savard, S., et Tremblay, M. (2007). « La fusion des établissements de santé et de services sociaux, recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts ». *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 151-163.
- Richard, M-C., Maltais, D., Bourque, D., Savard, S., Tremblay M., Bussièrès, D., Dumont-Lemasson, M., et Fournier, J. (2005). « Enjeux de la configuration des centres de santé et de services sociaux, recension des écrits ». *Érudit*, séries recherches, 1-46.
- Robbins, S., Chatterjee, P., et R Canda, E. (1999). « Ideology, scientific theory, and social work practice ». *Families in Society*, 80(4), 374-385.
- Roy, P.N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Soares, A. (2010). « La qualité de vie chez les membres de l'APTS, la CSN et la FIQ au CSSS Ahunatic/Montréal-Nord : la santé malade de la gestion ». *Université du Québec à Montréal*, 1(1), 1-33.
- Toulouse, J-M. (1986). « À propos de leadership ». *Revue québécoise de psychologie*, 7(1-2), 209-221.
- Turcotte, D., et Lindsay, J. (2001). *L'intervention sociale auprès des groupes*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Vaillancourt, Y. (1983). *Le PQ et le social : éléments de bilan des politiques sociales au gouvernement du Parti québécois, 1976-1982*. Montréal : Éditions socialisme et indépendance en collaboration avec le Département de travail social à l'UQAM.

ANNEXE A - ORGANISATION DU RESEAU QUEBECOIS DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX



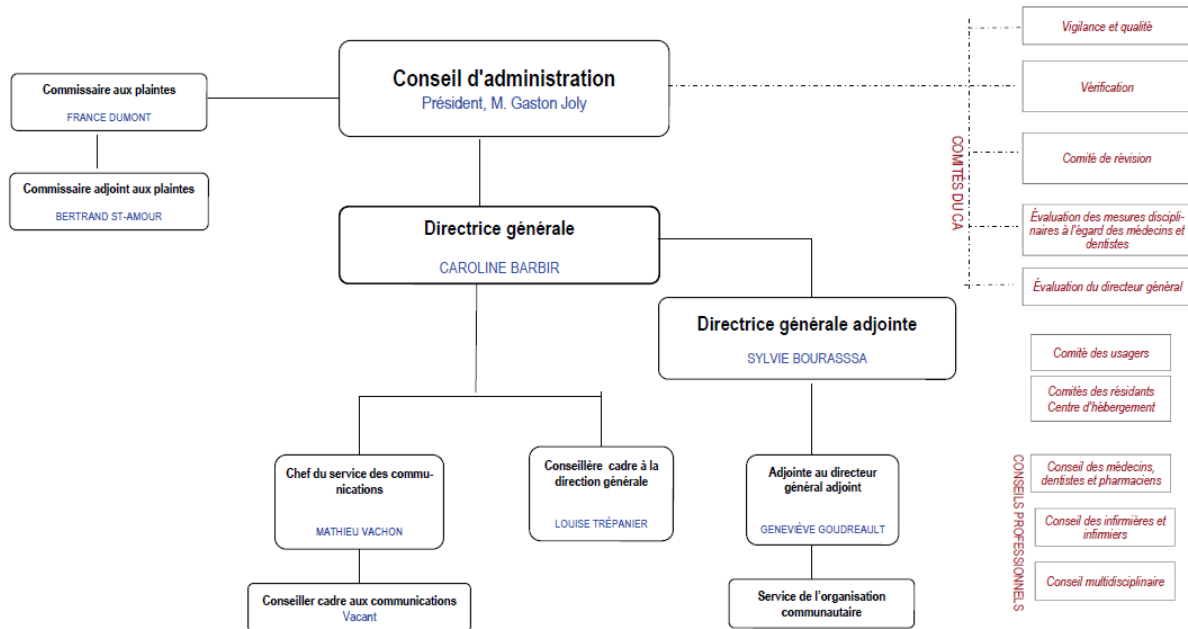
ANNEXE B - 94 CSSS AU CŒUR DE 94 RLS



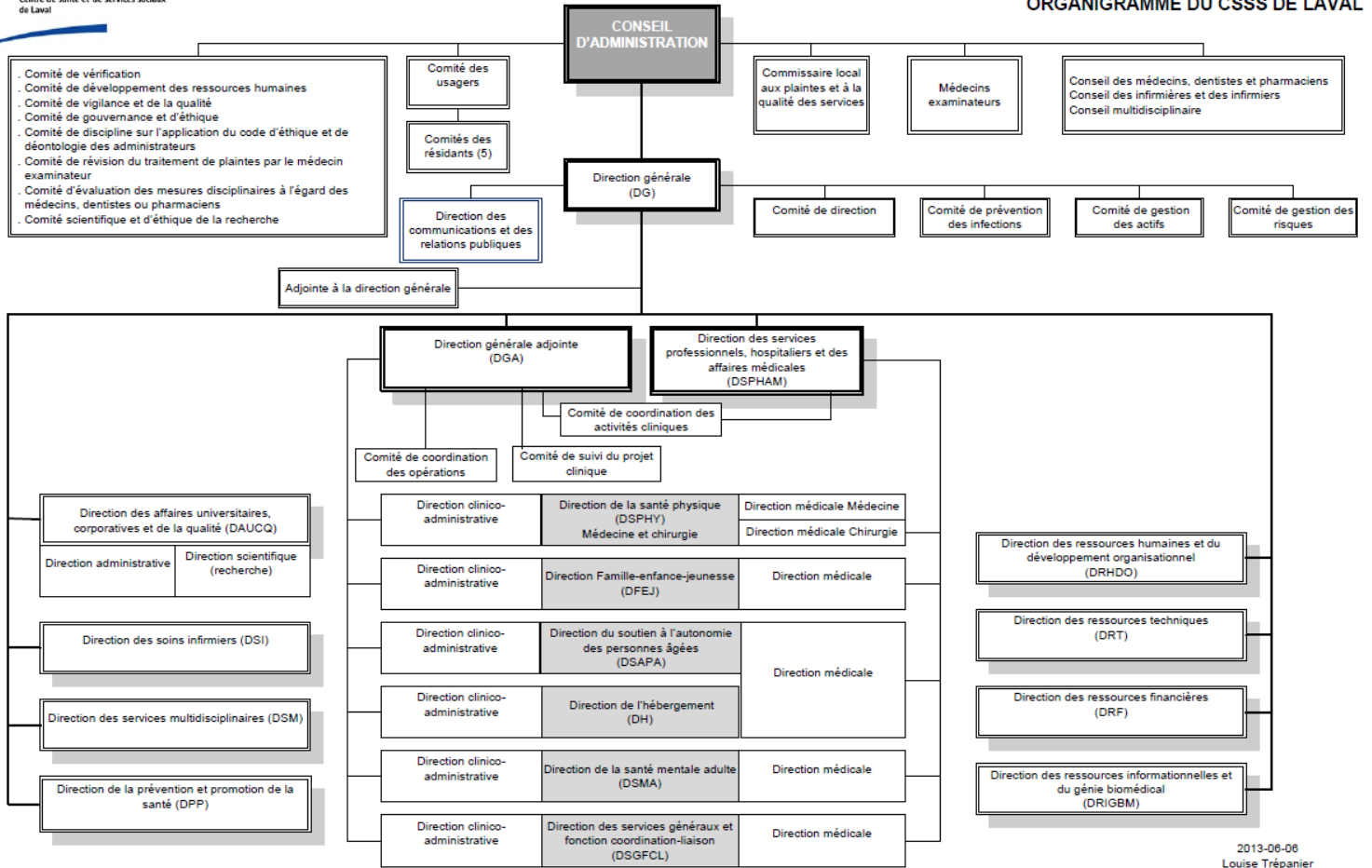
ANNEXE C - ORGANIGRAMME DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE AU CSSS DE LAVAL

Centre de santé et de services sociaux
de Laval

Direction générale

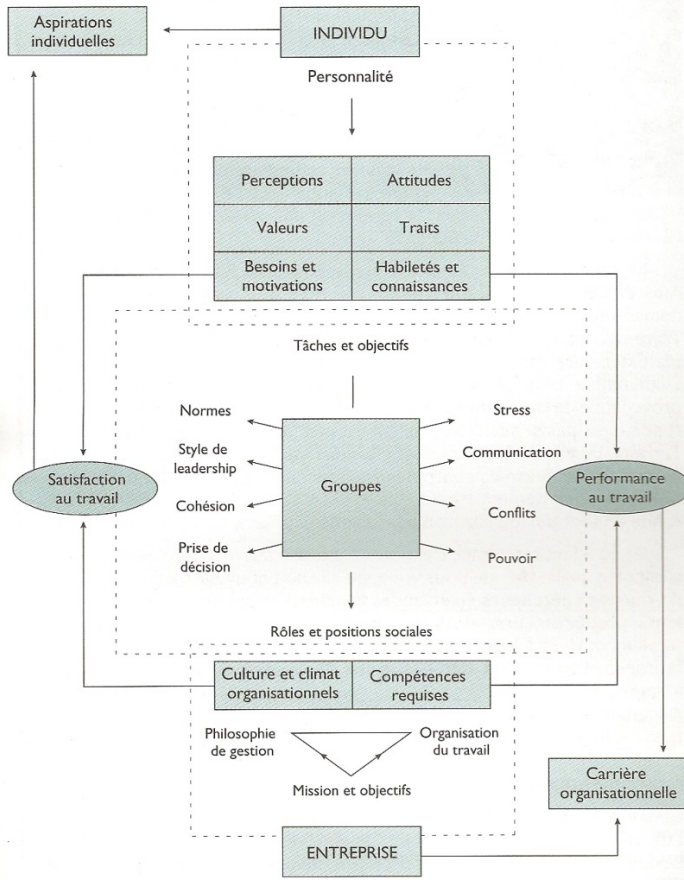


Mise à jour :
2012-06-18
Louise Trépanier



2013-06-06
Louise Trépanier

FIGURE 1.1
Les influences internes, la performance et la satisfaction au travail



Source: Traduit et adapté de Wanous (1980), p. 11.

CHAPITRE 14 Le leadership

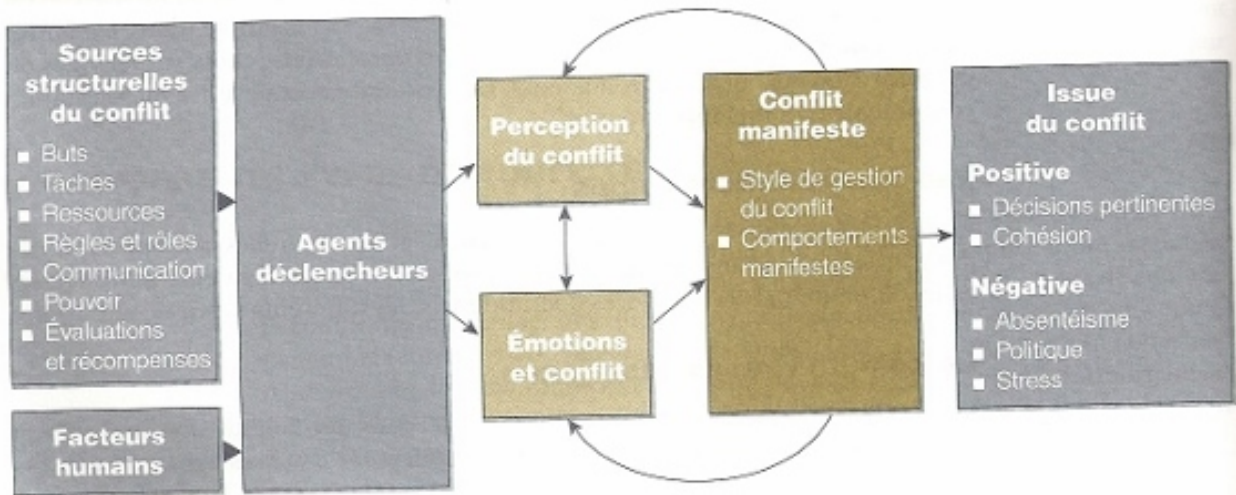
FIGURE 14.1

Points de vue sur le leadership



ANNEXE F - DYNAMIQUE DU CONFLIT

FIGURE 13.1 Dynamique du conflit



ANNEXE G - QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Consignes

Votre participation à cette recherche consiste à remplir ce sondage en ligne qui porte sur votre expérience professionnelle et personnelle dans le réseau de la santé et des services sociaux. Il est d'une durée approximative de 20 minutes.

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. En aucun cas nous vous demandons de vous identifier. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée.

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur votre pratique professionnelle. Vous aurez aussi l'opportunité de vous interroger sur certains éléments de votre travail et de les partager à vos collègues.

Votre participation est donc entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision.

Introduction

Cette recherche a lieu dans le cadre d'une exigence universitaire pour permettre à l'étudiante/chercheur d'obtenir son grade de Maîtrise en service social à l'Université de Montréal.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où plusieurs gouvernements et organisations de services publics tentent d'implanter des changements fondamentaux dans la conception, la gouvernance et la prestation des soins de santé et des services sociaux. Plusieurs questions se posent, entre autres, quels sont les effets de la fusion des établissements de santé et de services sociaux sur les professionnels qui y travaillent? Pour répondre à cette question, une attention toute particulière sera portée à des professionnels considérés comme faisant partie du groupe fondateur des CLSC. Il s'agit des organisateurs communautaires.

Cette étude explore la structuration et le développement de l'organisation communautaire en CSSS, surtout en ce qui a trait au positionnement et au climat de travail. L'idée est de comprendre, dans un premier temps, comment se structure l'organisation communautaire en CSSS en regardant les composantes organisationnelles telles que le rattachement administratif et l'encadrement professionnel. Dans un second temps, la recherche tentera de faire ressortir le climat de travail qui règne au sein des équipes d'organiseurs communautaires en soulignant les éléments organisationnels, de groupe et individuels qui le composent.

Informations générales

1. Âge

- 35 ans et moins
- 36-50 ans
- 51 ans et plus

2. Sexe

- F
- M

3. Depuis combien de temps êtes-vous un organisateur communautaire en CSSS/CLSC?

- Moins de 3 ans
- 3 - 5 ans
- 6 -15 ans
- Plus de 15 ans

4. Pour quelle région administrative travaillez-vous?

- Bas-Saint-Laurent
- Saguenay Lac Saint-Jean
- Capitale-Nationale
- Mauricie et Centre du Québec
- Estrie
- Montréal
- Outaouais
- Abitibi-Témiscamingue
- Côte-Nord
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Chaudière-Appalaches
- Laval
- Lanaudière
- Laurentides
- Montérégie

5. Votre CSSS comporte (en nombre):

Hôpital	<input type="text"/>
CLSC	<input type="text"/>
CHSLD	<input type="text"/>
Hôpital de réadaptation	<input type="text"/>
Centre universitaire affilié	<input type="text"/>

***6. Combien d'OC êtes-vous dans votre CSSS?**

Femmes	<input type="text"/>
Hommes	<input type="text"/>

7. Y a-t-il une représentation des communautés culturelles au sein de votre équipe d'OC?

Oui

Non

POSITIONNEMENT : rattachement administratif et encadrement professionnel

*8. Diriez-vous que votre rattachement administratif suit plutôt:

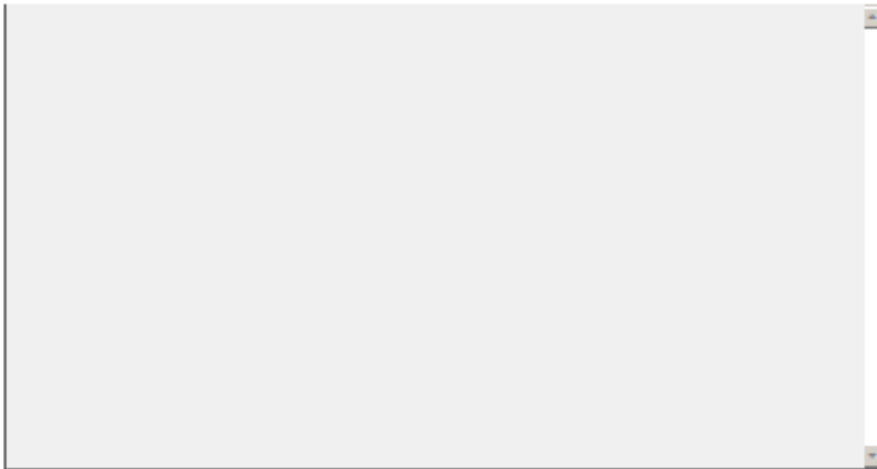
- Modèle de l'étalement (répartis dans différents programmes ou directions)
- Modèle de concentration (regroupés à l'intérieur d'une même équipe)

Comment estimez-vous que ce modèle vous est bénéfique? Et quelles difficultés rencontrez-vous?

***9. À quelle direction êtes-vous rattachés ?**

- Famille-Enfance-Jeunesse
- Services généraux ou Services multidisciplinaires
- Santé mentale adulte
- PPALV
- Santé physique
- Santé publique

Autre (veuillez préciser). Qu'en pensez-vous? Parlez des retombées positives et négatives qu'engendre ce choix de direction.



***10. Avez-vous:**

- Coordonnateur professionnel
- Superviseur professionnel
- Conseiller cadre
- Chef d'équipe
- Représentant communautaire
- Aucune supervision ni coordination professionnelle

Autre (veuillez préciser). Que est son rôle, ses tâches et ses responsabilités? Comment cela influence votre pratique? Quels défis vivez-vous?

11. Qu'en est-il du soutien professionnel entre pairs? Expliquez

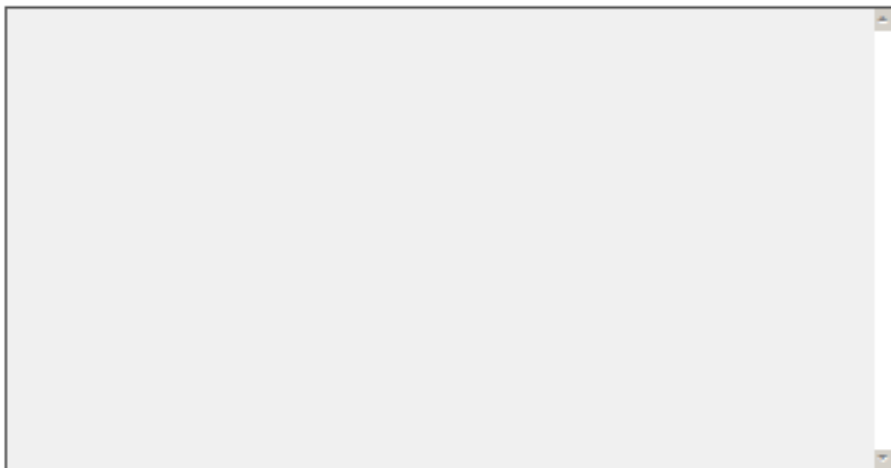
CLIMAT DE TRAVAIL : fonctionnement et travail d'équipe

12. Y a-t-il eu un roulement de personnel au cours des 2 dernières années en organisation communautaire ?

Oui

Non

Si oui, quels sont les effets de ces départs sur votre pratique?

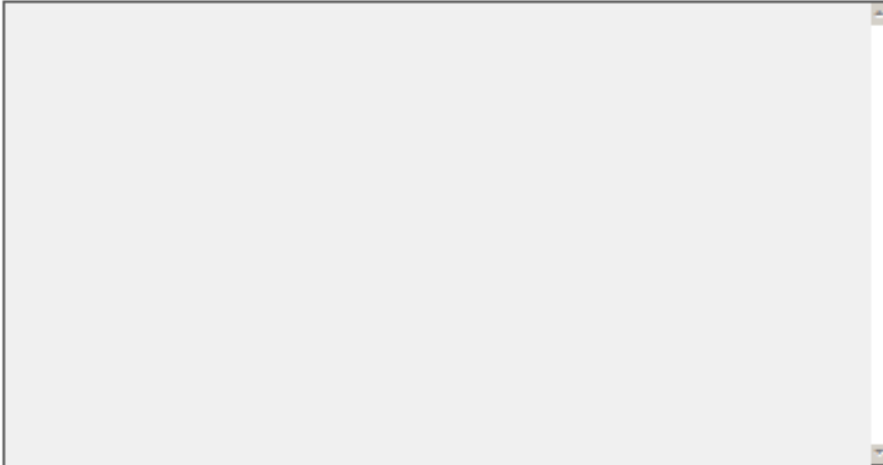


13. Y a-t-il eu un roulement de personnel au cours des 2 dernières années en organisation communautaire, au niveau des cadres ou gestionnaires responsables des services en organisation communautaire ?

Oui

Non

Si oui, quels sont les effets de ces départs sur votre pratique?



14. À votre connaissance, y a-t-il eu un grief rempli par un OC au cours des 2 dernières années?

- Oui
 Non

Si oui, comment a réagi votre supérieur(e) et vos collègues OC?

15. Dans quel édifice sont localisés vos bureaux?

- CLSC
 Bureau administratif
 CHSLD
 Hôpital
 Autre

Autre (veuillez préciser)

16. Vos bureaux se trouvent:

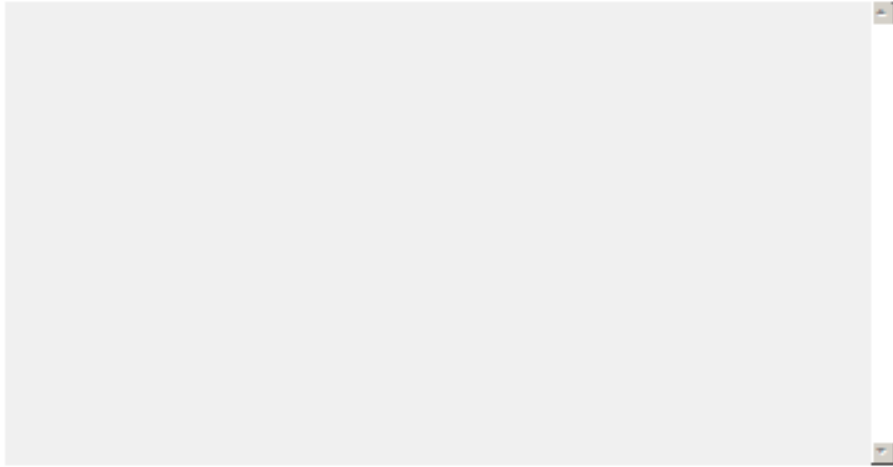
- Tous ensemble dans un local commun
- Séparés dans des locaux individuels
- Séparés dans des locaux partagés avec d'autres OC
- Séparés dans des locaux partagés avec d'autres professionnels
- Autre

Autre (veuillez préciser). Quels sont les avantages d'un tel emplacement? Et les inconvénients?

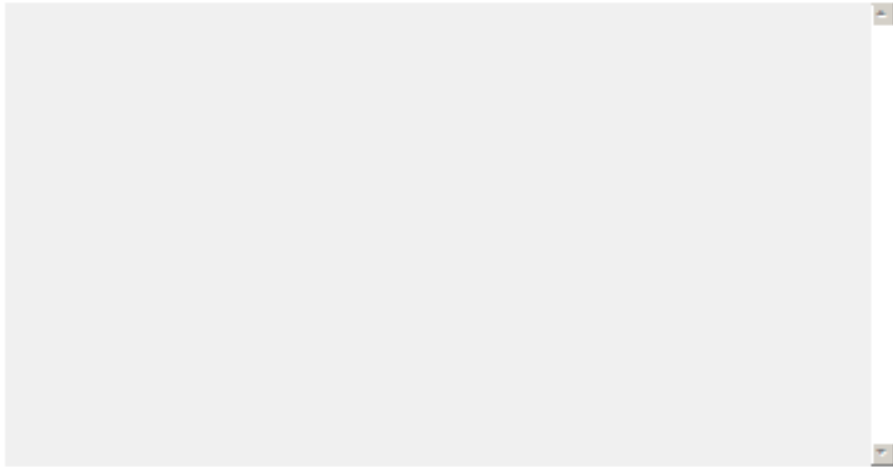
17. Comment décririez-vous la qualité générale de vos lieux? (température, éclairage, bruits ambiants, confort, etc.)

Médiocre	Passable	Bon	Excellent
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

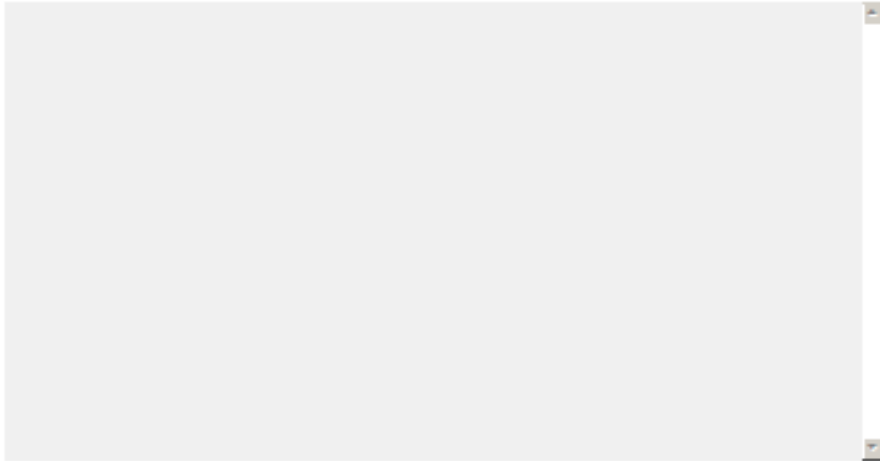
*** 18. Parlez nous de votre fonctionnement en équipe. Comment organisez-vous votre pratique?**

A large, empty rectangular text input area with a light gray background. It is positioned below the question text and has a small square icon in the top right corner.

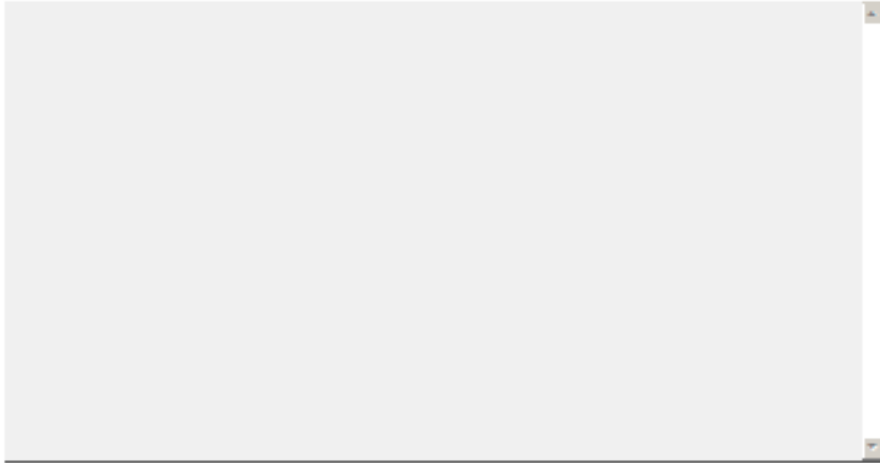
*** 19. S'il y en a, quelles difficultés éprouvez-vous à l'heure actuelle?**

A large, empty rectangular text input area with a light gray background. It is positioned below the question text and has a small square icon in the top right corner.

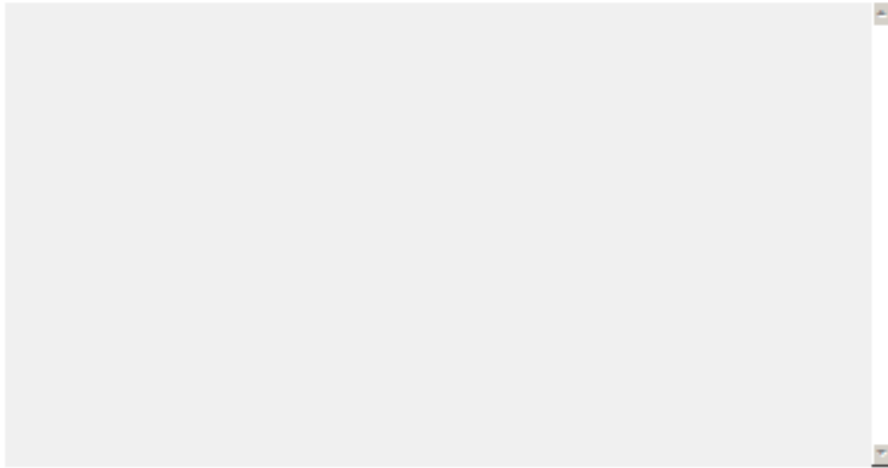
*** 20. S'il y en a, qu'avez-vous mis en place pour pallier à ces difficultés?**



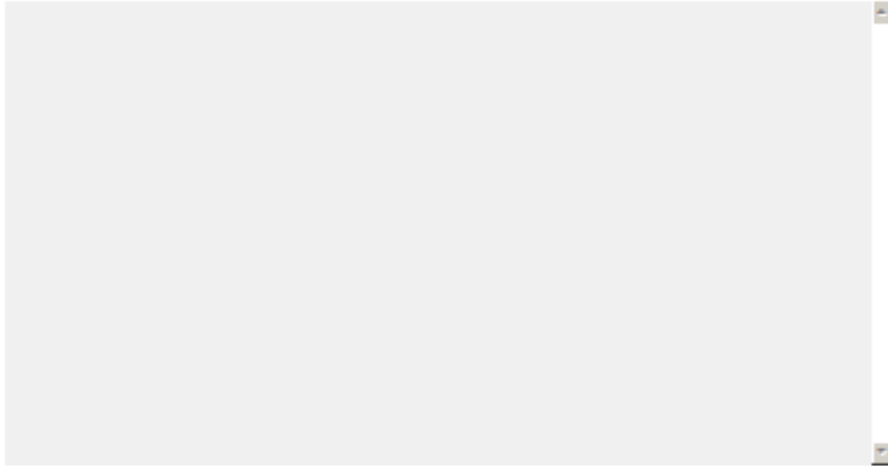
*** 21. Que pensez-vous du travail d'équipe? Expliquez**



*** 22. Dans quel contexte êtes-vous amenés à collaborer et coopérer avec vos collègues OC?**

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to provide an answer to question 22. It has a small scroll bar on the right side.

*** 23. Travailler en équipe n'est pas toujours facile. Quels sont les éléments conflictuels qui peuvent surgir dans le cadre de votre travail avec les autres OC ? Développez**

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to provide an answer to question 23. It has a small scroll bar on the right side.

***24. Comment décririez-vous la relation que vous entretenez avec vos collègues OC?**

Difficile

Correcte

Bonne

Excellente

Expliquez

***25. Comment décririez-vous l'ambiance de travail qui règne au sein de votre équipe d'OC?**

Difficile

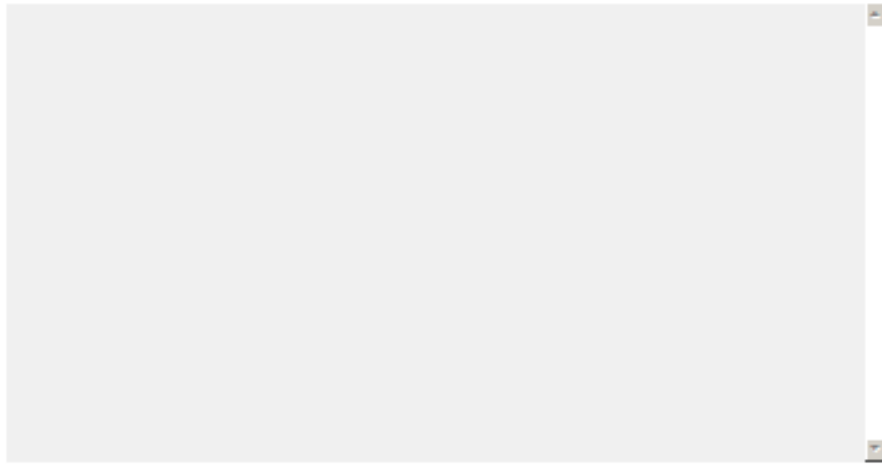
Peu enthousiaste

Satisfaisante

Fantastique

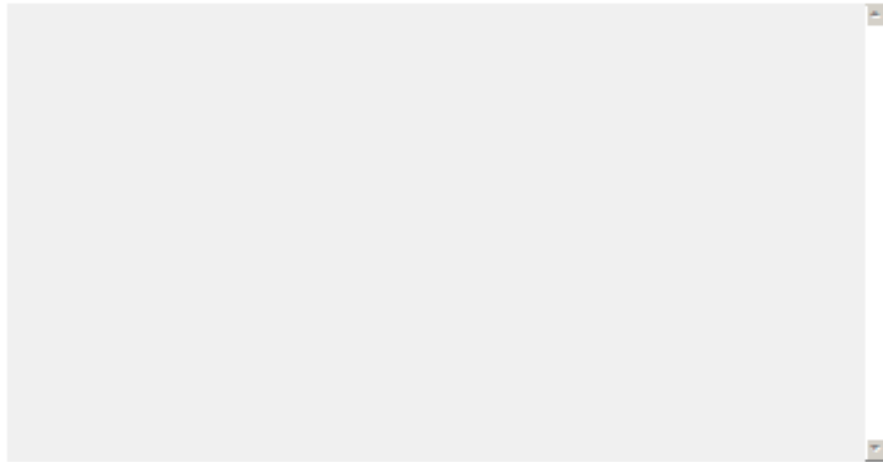
Expliquez

*** 26. Comment vous sentez-vous lorsqu'il s'agit d'exprimer vos opinions ou vos émotions à vos collègues?**



Conclusion

27. À votre avis, quels sont les défis à l'heure actuelle pour l'organisation communautaire? Quels sujets mériteraient d'être étudiés davantage?



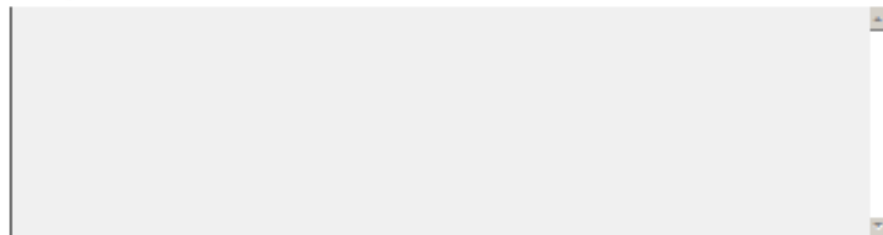
***28. Avez-vous un cadre de référence ou un cadre de pratique à jour?**

- Oui
 Non
 En cours de réalisation

***29. Accepteriez-vous de nous fournir de la documentation telle que votre cadre de référence, votre cadre de pratique, votre organigramme, votre politique en développement des communautés ou tout autre document pertinent pour l'avancement de cette recherche?**

- Oui
 Non

Si oui, quel est votre nom et vos coordonnées



30. Avez-vous des attentes par rapport à cette recherche?

- Oui
- Non

Si oui, précisez de quoi il s'agit.

31. Souhaitez-vous prendre connaissance

- Du rapport complet
- De son résumé
- De rien du tout

***32. Accepteriez-vous que l'on vous contacte pour approfondir certains aspects de ce questionnaire?**

- Oui
- Non

Si oui, quel est votre nom et vos coordonnées

Remerciement

Un gros merci d'avoir pris le temps de remplir ce sondage. Votre participation est très précieuse. Les renseignements fournis contribueront très certainement à l'avancement des connaissances pour la pratique de l'organisation communautaire en CSSS.

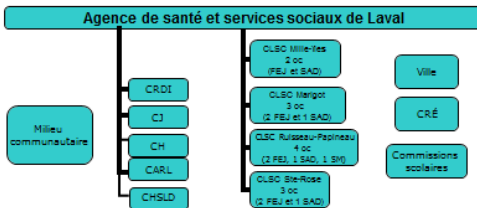
ANNEXE H - PRESENTATIONS FAITES PAR LE CSSS DE LAVAL AU COLLOQUE DU RQIIAC 2012

Une vision partagée et complémentaire entre gestionnaires et oc, c'est possible!

Présentation préparée par:
Claudette Girard et
Chantal Goyette

En collaboration avec
Nicolas Fortin et Richard Allaire
Colloque du RQIIAC de juin 2012

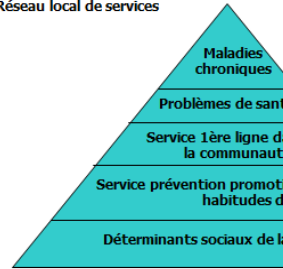
PORTRAIT DU RÉSEAU LOCAL (2004)



Phase du projet clinique (c)

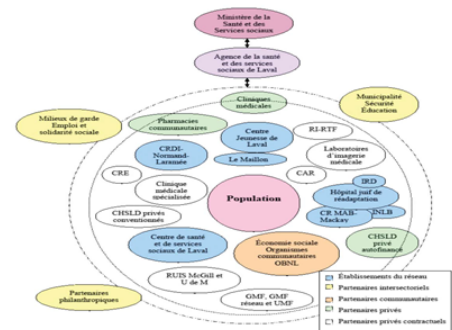
Agir en

Réseau local de services



PORTRAIT DU RÉSEAU LOCAL (2012)

Le réseau local lavallois et ses partenaires

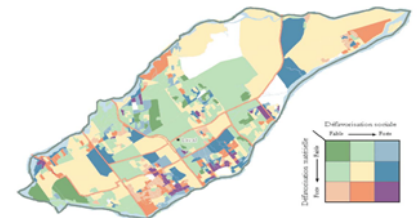


Le CSSS de Laval en 2012

- 4 CLSC
- 1 Milieu hospitalier
- 7 CHSLD
- 1 Centre ambulatoire

CSSS de Laval: 6 300 emplois
Laval: 403 744 habitants
Particularités lavalloises: croissance de la population vieillissante; augmentation significative de la population; croissance de l'immigration)

Portrait de Laval



Les résistances à surmonter

- L'idée d'une équipe oc qui soit plus près de la direction ne plaît pas à tous les oc
- Certains oc craignent une perte d'autonomie
- Se faire remettre en question dans sa pratique par des pairs est aussi un sujet délicat
- Partage du pouvoir (crainte chez les dirigeants)
- Apprendre à gérer différemment (oc vs intervenant)
- Investir temps et argent
- Rattraper la démarche du projet clinique et y inclure les organisateurs communautaires (ex. 15-24 ans)

Plan de l'at

- Portrait: du r avec l'oc - br 2012; du CS
- Défis et oppor
- Projet Clinique
- Les résistances à surmonter
- Explication de la démarche réalisée
- Les retombées de la démarche

LES DÉFIS ET LES OPPORTUNITÉS QUI S'OFFRAIENT À NOUS

- Conserver une vision locale et développer une vision régionale;
- Améliorer la concertation pour les besoins régionaux, sans perdre les besoins locaux;
- Limiter le sentiment d'hyperconcertation" (ex. QEF, AE, Projet Clinique, etc.);
- Se donner (partager) une vision de l'organisation communautaire et un plan stratégique en lien avec celui du CSSS;
- Agir de façon soutenue sur les déterminants sociaux de la santé;
- Jouer un rôle d'influence auprès de la direction du CSSSL en lien avec les besoins de la communauté;
- Conserver une expertise pour les secteurs d'âges tout en ayant une vision transversale (sécurité alimentaire, transport, logement);
- Se doter d'une équipe régionale en organisation communautaire.

Qu'est ce qu'on a fait

- Discussions avec les organisateurs communautaires (FEJ)
- Parler aux directeurs
- Associer la direction générale (temps, argent)
- Lire
- Entreprendre une démarche pour un cadre de référence

Présentation de la démarche

- Embauche de consultants externes (Bourque et Lachapelle)
- Préparation de la démarche: réunion avec les oc, avec les oc et les cadres, présentation à l'ensemble des cadres du CSSS de la démarche qui s'amorce
- Mise en place d'un comité de rédaction (env. 5 rencontres)
 - Ce comité aura la tâche d'élaborer le texte du cadre de référence et de pratique. C'est une instance à laquelle participent tous les OC et des cadres désignés (FEJ – PPALV et DGA).
- Mise en place d'un comité de pilotage (env. 3 rencontres)
 - Le comité de pilotage est formé du comité de rédaction auquel s'ajoutent des cadres du CSSS capables de soulever les questions qui se posent à l'égard de l'organisation communautaire.

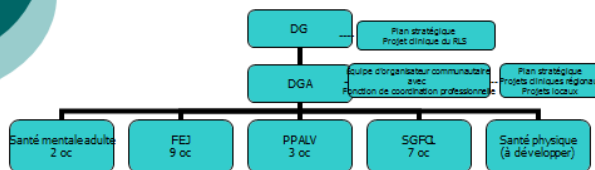
Présentation de la démarche

- Consultation interne et externe (février 2011)
- Mise en place d'un comité d'implantation
- Processus de planification stratégique en organisation communautaire
 - Identification des dossiers chauds
 - Portrait de territoire (forces, faiblesses, facteurs favorables, contraintes)
 - Mise en commun des mandats
 - Identification des priorités stratégiques

Priorités stratégiques en organisation communautaire

- Développement local et développement des communautés**
- Agir sur la pauvreté
 - Mobiliser des citoyens autour de projets rassembleurs
 - Renforcer les liens avec les partenaires -soutenir les processus de concertation
- **Actions transversales sur les déterminants sociaux de la santé (La préoccupation pour les populations immigrantes devrait être transversale à toutes les priorités de cet axe)**
- Améliorer les conditions de logement
 - Développer et soutenir des parcours à succès pour les jeunes
 - Favoriser et développer les initiatives de développement global des enfants
- **Soutien aux groupes du milieu**
- Développer une offre de services de soutien répondant aux défis organisationnels des groupes
 - Soutenir les initiatives nouvelles comme stratégie de mobilisation citoyenne
 - Développer et soutenir les services aux aînés
 - Développer et soutenir les organisations de proches aidants (toutes clientèles)
- **Contribution aux programmes clientèles du CSSS**
- Soutenir l'approche communautaire des regroupements clientèle

Organigramme actuel



Les retombées de la démarche

- Meilleure circulation d'information entre la direction et les organisateurs communautaires et les décideurs régionaux / rapport mutuel de crédibilité.
- Amélioration de la compréhension du rôle de chacun (OC vs cadres) et complémentarité dans la réalisation de nos mandats respectifs.
- Pratique plus harmonisée et cohésion au sein de l'équipe d'OC.
- Plus grande reconnaissance de l'organisation communautaire au sein du CSSS et auprès des instances décisionnelles de la région (ex. CRÉ, DSP)

Les retombées de la démarche

- Amélioration des liens entre les dirigeants des différentes institutions et le milieu communautaire
- Pour les partenaires, 1 seul lieu de communication et de référence
- Force du nombre et des actions pour travailler au niveau des grands déterminants de la santé.
- Volonté des oc de développer une communauté de pratique qui sera animée par la coordination professionnelle
- Optimisation et équité dans la charge de travail entre oc

Les retombées de la démarche

- Permet d'assurer un transfert de connaissance à la relève (meilleure continuité dans les dossiers)
- Formalisation de l'accueil des nouvelles demandes
 - En lien avec nos priorités; notre disponibilité; notre analyse des opportunités d'intervention
 - Intervient dans la capacité de chacun des oc de choisir d'intervenir ou non
- Plus grande mobilité dans les mandats

LA COORDINATION PROFESSIONNELLE EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE: UN INGRÉDIENT POUR UNE PRATIQUE DURABLE

Présentation préparée par:
Dominic Foisy
Chantal Goyette
Colette Lavoie

Colloque du RQIAC de juin 2012

Plan de la présentation

Bienvenue / tour de table

1. Retour sur la recherche de 2009
 1. Contexte de mise en place et d'expansion de la fonction
 2. Description générale de la fonctions d'une coordination professionnelle.
 3. Quelques enjeux liés à la coordination

2. Présentation de deux expérience de coordination professionnelle :
 1. Contexte général CSSS de Laval et CSSS de la VC

3. Quelques pistes d'analyse
 1. Retour sur les enjeux

Conclusion/discussion

- Les conditions gagnantes pour la mise en place d'une coordination
- Question de clôture: la coordination professionnelle: un ingrédient pour une pratique durable ?

AUTONOMIE PROFESSIONNELLE: DÉFIS

Laval

- Harmonisation des pratiques: les initiatives personnelles doivent être discutées en équipe, ce qui peut être perçu par certains comme une perte d'autonomie

Vieille-Capitale

- Respecter les expertises différentes et la diversité des pratiques nécessaires

AUTONOMIE PROFESSIONNELLE: LES GAINS

Laval

- Connaissance fine des mandats portés par l'équipe d'OC par la direction
- Mandats attribués selon les forces de chacun des OC: mobilité inter-regroupement clientèle.

Vieille-Capitale

- Meilleure vision et compréhension de la pratique par les gestionnaires
- Davantage de marge de manœuvre pour les nouveaux/nouvelles
- partage plus équitable des dossiers selon le type de dossier
- Meilleur pouvoir d'influence collectif et individuel

2. PRÉSENTATION DE DEUX EXPÉRIENCE DE COORDINATION PROFESSIONNELLE :

1. Le CSSS de Laval

- **Taille du CSSS:**
 - près de 6000 employés répartis sur 15 sites (400 000 de population)
- **Historique:**
 - 4 CLSC avec des OC qui relevaient de directions différentes (ex.: 2 oc FEJ, 1 oc SAD par CLSC)
- **Rattachement administratif:**
 - L'équipe d'OC est rattachée à la DGA
 - La supérieure immédiate des OC : adjointe au DGA
 - Chaque OC a une majeure en lien avec un programme clientèle (ex. FEJ, FPALV, SM, SG, SF) et est associé à un territoire (6).
- **Équipe:**
 - 12 OC
 - vague de retraite vient de passer. Les 4 oc fondateurs ont quitté.
- **Temps accordé à la coordination :**
 - 1.5 jour/semaine

3. QUELQUES PISTES D'ANALYSE

1. Les gains et les défis revus et corrigés

1. Autonomie professionnelle: les gains
2. Le rayonnement de la pratique
3. La standardisation de la pratique
4. L'isolement professionnel des coordonnatrices professionnelles

RAYONNEMENT DE LA PRATIQUE: GAINS

Laval

- Les liaisons (à l'interne comme à l'externe) amènent un plus grand rayonnement de la pratique;
- L'équipe d'oc devient de plus en plus un interlocuteur incontournable pour le DC (DSF, CRÉ (RUI), Ville, QEF, AE);
- Reconnaissance par la majorité des cadres de l'importance de l'équipe d'OC dans l'actualisation de l'approche populationnelle

Vieille-Capitale

- Visibilité importante auprès de la haute-direction et du CA
- Nombreuses représentations externes
- Le DG nous interpelle régulièrement sur certaines questions
- Avancement de dossiers dans tout le CSSS tels: Politique en DC, plan d'action en immigration, cadre de référence en logement social, etc.

RAYONNEMENT DE LA PRATIQUE: DÉFIS

Laval

- Rester près des équipes multidisciplinaires des programmes clientèles

Vieille-Capitale

- Le grand nombre de gestionnaires concernés rend la liaison interne complexe et la cohérence parfois difficile

STANDARDISATION : DÉFIS

Laval

- Développer des outils de suivi de l'avancement des dossiers (en lien avec la planification stratégique de l'équipe) sans tomber dans l'évaluation de la pratique d'un pair

Vieille-Capitale

- La coordination n'est pas de la supervision professionnelle
- Le traitement des demandes en provenances des directions
- La coordination soutient, favorise les échanges, met en lien mais ne prescrit pas les orientations ou interventions

STANDARDISATION DES PRATIQUES: GAINS

Laval

- Soutien dans le développement de compétence afin d'offrir un service « équitable » (ex. accompagnement des groupes)

Vieille-Capitale

- Oui, il se développe certains standards dans les balises, rôles, outils
- Développement de la co-intervention, de l'entraide, de l'analyse commune d'enjeux
- **Standardisation ne signifie pas uniformisation**

Isolement professionnel: les Défis

LAVAL

- Toujours s'assurer de rester au service de l'équipe d'oc (ne pas être détournée par des préoccupations de gestion des enjeux liés à notre pratique)

VIILLE-CAPITALE

- Pas d'isolement « ressenti » par les coordonnateurs/trices, mais un rôle différent
- Bien définir la ligne entre la coordination et la gestion et elle est parfois très mince...

CONCLUSION/DISCUSSION

Des conditions gagnantes ?

- Une équipe et un rattachement administratif proche de la direction générale
- Un gestionnaire contaminé...
- Des mécanismes clairs et fonctionnels de liaison aux programmes
- La reconnaissance de la personne qui assume les fonctions de coordination professionnelle par ses pairs et par la direction
- Une fonction définie en collégialité et non un poste
- Une personne au profil rassembleur
- Le temps nécessaire pour faire le travail
- Un cadre de référence en organisation communautaire ou un positionnement clair du CSSS sur FOC et le DC

Entrevue avec les cadres

1. Qu'est-ce qui a motivé une telle démarche ?
 - A. Comment est-ce que cela l'a commencé?
 - B. Quelle était la situation de votre CSSS au moment de cette démarche?
 - C. En lien avec l'organisation communautaire, quelle était la réalité au moment de cette démarche?
 - D. Quels étaient les défis vécus?
 - E. Quelles étaient les opportunités?

2. Pouvez-vous m'expliquer comment vous vous y êtes pris pour entreprendre cette démarche?
 - A. Quelles sont les étapes?
 - B. En lien avec l'organisation communautaire, que s'est-il passé?
 - C. Quelles résistances avez-vous eu à surmonter?
 - D. Qu'avez-vous fait alors?

3. Aujourd'hui, quels sont les retombées d'une telle démarche?
 - A. Que vous reste-t-il à faire?
 - B. En lien avec l'organisation communautaire, quelles sont les retombées?

4. Que recommanderiez-vous à un CSSS qui voudrait entreprendre une telle démarche?
 - A. Quels seraient vos conseils pour les OC désireux d'implanter des changements similaires au sein de leur CSSS?
 - B. Quels sont les éléments clés?
 - C. Quels sont les pièges à éviter?

5. Y aurait-il quelque chose d'autre que vous aimeriez partager?

6. Comment s'insère la coordination professionnelle dans toute cette démarche?
 - A. Comment s'est mise en place cette fonction?
 - B. Quels étaient les objectifs poursuivis?
 - C. Que seraient les conditions gagnantes?
 - D. Que seraient les enjeux à surmonter?

7. Pouvez-vous me décrire la fonction de la coordination?
 - A. Quels sont ses rôles?
 - B. Quels sont les enjeux?

8. Quels sont les défis à l'heure actuelle?
Au niveau de :
 - A. Autonomie professionnelle
 - B. Rayonnement standardisation des pratiques
 - C. Isolement professionnel

9. Voudriez-vous ajouter autre chose?

***Entrevue avec les OC
CSSS Laval***

Pour les OC qui travaillaient au CSSS au moment de la démarche

1. Comment avez-vous vécu le changement/la démarche?
 - A. Quels ont été les changements pour l'organisation communautaire?
 - B. Quels ont été les répercussions?

Positionnement

Pour tous

2. Que pensez-vous de votre positionnement au sein du CSSS?
 - A. Comment est perçue l'organisation communautaire?
 - B. Quelles sont les répercussions?
3. Parlez nous de votre rattachement administratif?
 - A. Comment affecte-t-il votre pratique?
 - B. En lien avec les autres direction (cadres et professionnels)s, quels en sont les effets?
 - C. Quels sont les avantages et les inconvénients de ce rattachement administratif?
4. Qu'en est-il de la coordination professionnelle?
 - A. Quel est son rôle?
 - B. Quelles sont ses tâches?
 - C. En quoi cela est-il pertinent pour votre pratique?
 - D. Quelles sont vos attentes?
5. Parlez nous du processus de mise en place de la coordination professionnelle?
 - A. Quels sont les éléments clés pour une réussite?
 - B. Quels sont les défis?
6. Vous êtes un des rares CSSS à bénéficier d'une coordination professionnelle, quel message aimeriez-vous transmettre à vos collègues OC du Québec?
 - A. Quels sont les risques?
 - B. Quelles opportunités que la coordination apporte?
7. Qu'en est-il de la supervision professionnelle chez vous?
 - A. Comment arrivez-vous à obtenir le support professionnel dont vous avez besoin?
 - B. Et le soutien professionnel par les pairs dans tout cela?

Climat de travail

8. Parlez nous de votre fonctionnement en équipe?
 - A. Comment vous organisez-vous?
 - B. Comment assurez-vous les liens avec :
 - Vos collègues OC?
 - Autres professionnels du CSSS?
 - Le milieu?
 - C. Qu'avez-vous mis en place pour vous aider dans votre pratique?
 - D. Quels défis rencontrez-vous à l'heure actuelle?

9. Comment se concrétise le travail en équipe, s'il y en a?
 - A. Comment travaillez-vous vos dossiers communs?

10. Comment décririez-vous votre climat de travail?
 - A. Que pensez-vous de l'ambiance qui règne au sein de votre équipe d'OC?
 - B. Que diriez-vous sur la qualité générale de votre lieu de travail? (confort, température, éclairage, intimité, etc)
 - C. Qu'est-ce qui est fait pour assurer une cohésion entre les membres de votre équipe?
 - D. Vivez-vous des défis considérant que vous êtes la plus grosse équipe du Québec (12 OC)?

11. Qu'en est-il de :
 - A. Du roulement de personnel au cours des 2 dernières années en organisation communautaire?
 - B. Des griefs rempli par les OC au cours des 2 dernières années?
 - C. De votre absentéisme?
 - D. De votre condition physique, avez-vous des douleurs reliées à votre travail?

12. Y aurait-il autre chose que vous aimeriez partager sur votre CS

ANNEXE K - FORMULAIRES DE CONSENTEMENT DES CADRES, DE LA COORDONNATRICE PROFESSIONNELLE ET
DES OC DU CSSS DE LAVAL

Centre de santé et de services sociaux
de Laval



Cité de la Santé de Laval
1755, boul. René-Laennec
Laval (Québec)
H7M 3L9

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

CADRES ET COORDONATRICE

Titre de l'étude : L'organisation communautaire en centre de santé et de services sociaux (CSSS) : positionnement et climat de travail

Nom du chercheur : Karine Brisson

Tél. : (XXX)XXX-XXXX

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

1. Nature et objectif de l'étude

Cette recherche a lieu dans le cadre d'une exigence universitaire pour permettre à l'étudiante/chercheure d'obtenir son grade de Maîtrise en service social à l'Université de Montréal.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où plusieurs gouvernements et organisations de services publics tentent d'implanter des changements fondamentaux dans la conception, la gouvernance et la prestation des soins de santé et des services sociaux. Plusieurs questions se posent, entre autres, quels sont les effets de la fusion des établissements de santé et de services sociaux sur les professionnels qui y travaillent? Pour répondre à cette question, une attention toute particulière sera portée à des professionnels considérés comme faisant partie du groupe fondateur des CLSC. Il s'agit des organisateurs communautaires.

Cette étude explore la structuration et le développement de l'organisation communautaire en CSSS, surtout en ce qui a trait au positionnement et au climat de travail afin de comprendre, dans un premier temps, comment se structure l'organisation communautaire en CSSS en regardant les composantes organisationnelles telles que le rattachement administratif et l'encadrement professionnel. Dans un second temps, la recherche tentera

de faire ressortir le climat de travail qui règne au sein des équipes d'organismes communautaires en soulignant les éléments organisationnels, de groupe et individuels qui le composent.

Un maximum de douze organisateurs communautaires, dont un assumant la fonction de coordination professionnelle ainsi que 2 cadres qui sont en lien avec ces professionnels seront recrutés.

2. Déroulement de l'étude et méthodes utilisées

La méthode de collecte de données privilégiée consiste à des entrevues de groupe semi-structurées avec des questions ouvertes. L'entrevue aura pour but le partage de votre expérience vis-à-vis le positionnement et le climat de travail de l'organisation communautaire au sein de votre CSSS. Cet entretien sera d'une durée approximative d'une heure trente minutes, pourra nécessiter deux rencontres dépendamment du besoin et s'effectuera sur un de vos quarts de travail.

En guise de soutien aux entretiens, il y aura un enregistrement audio et une prise de notes.

Précisons que toutes les entrevues auront lieu au CSSS de Laval dans un des locaux disponibles à cet effet, à moins qu'il est plus opportun pour vous de se rencontrer dans un autre lieu tel qu'un café, un organisme communautaire, etc.

Le projet de recherche devrait se terminer à l'été 2013. En ce qui a trait à la collecte de données au CSSS de Laval, celle-ci devrait avoir lieu au cours des mois d'octobre et de novembre 2012 et pourrait s'étirer jusqu'au mois de décembre 2012.

Cette étude sera réalisée dans trois installations : CLSC des Mile-Îles, CLSC du Marigot et le CLSC du Ruisseau-Papineau, puisque ce sont là que se trouvent vos bureaux.

Il sera possible à la fin de ce projet d'aller consulter cette recherche sur la base de données de l'Université de Montréal. Une copie pourrait toujours vous être fournie, sur demande. Les résultats obtenus pourront aussi faire l'objet d'une présentation lors du prochain colloque du RQIIAC (Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS) qui se tiendra au Lac Saint-Jean au printemps 2014.

Cette recherche aura aussi recours à des documents secondaires du CSSS de Laval tels que les rapports annuels/bilans financiers, l'organigramme (incluant celui de l'organisation communautaire), le cadre de pratique et de référence en organisation communautaire et tous autres documents jugés pertinents pour mieux comprendre l'organisation communautaire en CSSS.

3. Inconvénients associés au projet de recherche

Votre participation à ce projet pourrait vous occasionner certains inconvénients tels que des inconforts, de la gêne, de l'anxiété, de la fatigue, du stress et de la frustration tous reliés au sujet de la recherche ou encore au temps consacré à la recherche.

4. Bénéfices potentiels ou attendus

Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut vous l'assurer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans le domaine des sciences humaines et pourront peut-être vous être utiles dans le cadre de votre travail.

5. Participation volontaire et retrait de l'étude

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet. Dans le cas échéant, les informations recueillies au cours de l'entrevue seront détruites.

6. Confidentialité

Une attention toute particulière sera portée à votre confidentialité. Il y aura bien évidemment une collecte de renseignements sociodémographiques, mais des mesures seront prises afin d'éviter que, lors de la publication de cette recherche, vous puissiez être reconnus par vos pairs. Les renseignements obtenus seront anonymisés, à moins d'un avis contraire de votre part. Le chercheur tiendra les renseignements récoltés dans un endroit sécuritaire et barré sous clé. Les documents seront conservés jusqu'à la fin de ce projet de recherche (été 2013). Les renseignements personnels seront détruits dans le respect des règles en vigueur dès la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date, le temps nécessaire à leur utilisation.

7. Compensation

Aucune compensation financière ne vous sera offerte, mais l'entrevue est réalisée sur votre temps de travail.

8. Identification de la personne-ressource

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur responsable du projet de recherche :

Karine Brisson
Étudiante/chercheure à l'Université de Montréal
xxxx@xxxx.xx
(XXX)XXX-XXXX

Si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec le commissariat local aux plaintes et à la qualité des services du CSSS de Laval au numéro suivant : (XXX)XXX-XXXX

9. Surveillance des aspects éthiques du projet de recherche

Le Comité scientifique et d'éthique de la recherche du CSSS de Laval a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement et au protocole de recherche. Pour toute question concernant vos droits en tant que sujet participant à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la présidente du Comité scientifique et d'éthique de la recherche du CSSS de Laval, Dre Johanne Goudreau, au numéro de téléphone : (XXX)XXX-XXXX

CONSENTEMENT

L'organisation communautaire en centre de santé et de services sociaux(CSSS) : Positionnement et climat de travail

J'ai lu et compris le contenu du présent formulaire. La nature de l'étude, les procédés qui seront utilisés, les risques et les bénéfices que comporte ma participation à cette étude ainsi que le caractère confidentiel des informations qui seront recueillies au cours de l'étude m'ont été expliqués.

J'ai eu l'occasion de poser toutes mes questions et on y a répondu à ma satisfaction.

Je sais que je suis libre de participer au projet et que je demeure libre de m'en retirer en tout temps, par avis verbal.

Je recevrai une copie signée et datée du présent formulaire de consentement.

En signant le présent formulaire, je ne renonce à aucun de mes droits légaux ni ne libère les chercheurs ou établissements de leur responsabilité civile et professionnelle.

Je, soussigné(e), déclare être majeur(e) et apte et consens librement et volontairement à participer à ce projet.

Nom du participant

Signature

Date

Nom du chercheur

Signature

Date

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES

Titre de l'étude : L'organisation communautaire en centre de santé et de services sociaux (CSSS) : positionnement et climat de travail/

Nom du chercheur : Karine Brisson

Tél. : (XXX)XXX-XXXX

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

10. Nature et objectif de l'étude

Cette recherche a lieu dans le cadre d'une exigence universitaire pour permettre à l'étudiante/chercheuse d'obtenir son grade de Maîtrise en service social à l'Université de Montréal.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où plusieurs gouvernements et organisations de services publics tentent d'implanter des changements fondamentaux dans la conception, la gouvernance et la prestation des soins de santé et des services sociaux. Plusieurs questions se posent, entre autres, quels sont les effets de la fusion des établissements de santé et de services sociaux sur les professionnels qui y travaillent? Pour répondre à cette question, une attention toute particulière sera portée à des professionnels considérés comme faisant partie du groupe fondateur des CLSC. Il s'agit des organisateurs communautaires.

Cette étude explore la structuration et le développement de l'organisation communautaire en CSSS, surtout en ce qui a trait au positionnement et au climat de travail afin de comprendre, dans un premier temps, comment se structure l'organisation communautaire en CSSS en regardant les composantes organisationnelles telles que le rattachement administratif et l'encadrement professionnel. Dans un second temps, la recherche tentera de faire ressortir le climat de travail qui règne au sein des équipes d'organisateur communautaires en soulignant les éléments organisationnels, de groupe et individuels qui le composent.

Un maximum de douze organisateurs communautaires, dont un assumant la fonction de coordination professionnelle ainsi que 2 cadres qui sont en lien avec ces professionnels seront recrutés.

11. Déroulement de l'étude et méthodes utilisées

La méthode de collecte de données privilégiée consiste à des entrevues individualisées semi-structurées et auront pour but de connaître votre point de vue sur le positionnement et le climat de travail de votre équipe d'organisateur communautaires au sein de votre CSSS. Les entretiens dureront approximativement une heure trente minutes, s'échelonnent peut-être sur deux rencontres dépendamment du besoin et s'effectueront sur un de vos quarts de travail.

En guise de soutien aux entretiens, il y aura un enregistrement audio et une prise de notes.

Précisons que toutes les entrevues auront lieu au CSSS de Laval dans un des locaux disponibles à cet effet, à moins qu'il est plus opportun pour vous de se rencontrer dans un autre lieu tel qu'un café, un organisme communautaire, etc.

Le projet de recherche devrait se terminer à l'été 2013. En ce qui a trait à la collecte de données au CSSS de Laval, celle-ci devrait avoir lieu au cours des mois d'octobre et de novembre 2012 et pourrait s'étirer jusqu'au mois de décembre 2012.

Cette étude sera réalisée dans trois installations : CLSC des Mile-Îles, CLSC du Marigot et le CLSC du Ruisseau-Papineau, puisque ce sont là que se trouvent vos bureaux.

Il sera possible à la fin de ce projet d'aller consulter cette recherche sur la base de données de l'Université de Montréal. Une copie pourrait toujours vous être fournie, sur demande. Les résultats obtenus pourront aussi faire l'objet d'une présentation lors du prochain colloque du RQIIAC (Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS) qui se tiendra au Lac Saint-Jean au printemps 2014.

Cette recherche aura aussi recours à des documents secondaires du CSSS de Laval tels que les rapports annuels/bilans financiers, l'organigramme (incluant celui de l'organisation communautaire), le cadre de pratique et de référence en organisation communautaire et tous autres documents jugés pertinents pour mieux comprendre l'organisation communautaire en CSSS.

12. Inconvénients associés au projet de recherche

Votre participation à ce projet pourrait vous occasionner certains inconvénients tels que des inconforts, de la gêne, de l'anxiété, de la fatigue, du stress et de la frustration tous reliés au sujet de la recherche ou encore au temps consacré à la recherche.

13. Bénéfices potentiels ou attendus

Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut vous l'assurer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans le domaine des sciences humaines et pourront peut-être vous être utiles dans le cadre de votre travail.

14. Participation volontaire et retrait de l'étude

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet. Dans le cas échéant, les informations recueillies au cours de l'entrevue seront détruites.

15. Confidentialité

Une attention toute particulière sera portée à votre confidentialité. Il y aura bien évidemment une collecte de renseignements sociodémographiques, mais des mesures seront prises afin d'éviter que, lors de la publication de cette recherche, vous puissiez être reconnus par vos pairs. Les renseignements obtenus seront anonymisés à moins d'un avis contraire de votre part. Le chercheur tiendra les renseignements récoltés dans un endroit sécuritaire et barré sous clé. Les documents seront conservés jusqu'à la fin de ce projet de recherche (été 2013). Les renseignements personnels seront détruits dans le respect des règles en vigueur dès la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date, le temps nécessaire à leur utilisation.

16. Compensation

Aucune compensation financière ne vous sera offerte, mais l'entrevue est réalisée sur votre temps de travail.

17. Identification de la personne-ressource

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur responsable du projet de recherche :

Karine Brisson
Étudiante/chercheure à l'Université de Montréal
xxxxxxx@xxx.xx
(XXX)XXX-XXXX

Si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec le commissariat local aux plaintes et à la qualité des services du CSSS de Laval au numéro suivant : (XXX)XXX-XXXX

18. Surveillance des aspects éthiques du projet de recherche

Le Comité scientifique et d'éthique de la recherche du CSSS de Laval a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement et au protocole de recherche. Pour toute question concernant vos droits en tant que sujet participant à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la présidente du Comité scientifique et d'éthique de la recherche du CSSS de Laval, Dre Johanne Goudreau, au numéro de téléphone : (XXX)XXX-XXXX

CONSENTEMENT

L'organisation communautaire en centre de santé et de services sociaux(CSSS) : Positionnement et climat de travail

J'ai lu et compris le contenu du présent formulaire. La nature de l'étude, les procédés qui seront utilisés, les risques et les bénéfices que comporte ma participation à cette étude ainsi que le caractère confidentiel des informations qui seront recueillies au cours de l'étude m'ont été expliqués.

J'ai eu l'occasion de poser toutes mes questions et on y a répondu à ma satisfaction.

Je sais que je suis libre de participer au projet et que je demeure libre de m'en retirer en tout temps, par avis verbal.

Je recevrai une copie signée et datée du présent formulaire de consentement.

En signant le présent formulaire, je ne renonce à aucun de mes droits légaux ni ne libère les chercheurs ou établissements de leur responsabilité civile et professionnelle.

Je, soussigné(e), déclare être majeur(e) et apte et consens librement et volontairement à participer à ce projet.

Nom du participant

Signature

Date

Nom du chercheur

Signature

Date