

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

*PROJET EN ORGANISATION - (ENP7950)
ACTIVITÉ D'INTÉGRATION DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE*

RAPPORT FINAL

*BILAN DE L'IMPLANTATION DE LA DIRECTION ADJOINTE DU
CONTINUUM SOCIAL JEUNESSE DU CISSS DES LAURENTIDES*

AMÉLIE LABELLE
ÉTUDIANTE, MATRICULE LABA11629307
CHARGÉE DE PROJET

RENÉE LAMONTAGNE
PROFESSEURE ASSOCIÉE, ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
CONSEILLÈRE ACADÉMIQUE

JACQUES LABONTÉ & MATHIEU OUELLET
GESTIONNAIRES, CISSS DES LAURENTIDES
MANDATAIRES

JUILLET 2019

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES	IV
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	V
RÉSUMÉ	VI
INTRODUCTION	1
1. Présentation de la problématique	2
1.1. Historique et contexte organisationnel	2
1.2. Analyse de l'évolution de la situation	5
1.3. Buts et objectifs du travail	8
2. Recension des écrits scientifiques et cadre conceptuel	9
2.1. Expliquer le changement	9
2.1.1. Stratégies de changement et ses effets sur la résistance des individus	10
2.1.2. La légitimité et le changement stratégique	12
2.1.3. L'équilibre entre les enjeux rationnels, humains, politiques et symboliques	13
2.1.4. Le rôle du gestionnaire	14
2.1.5. Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel	15
2.2. Modèles conceptuels retenus pour évaluer les repères sur le plan opérationnel	16
2.2.1. Concepts théoriques se rattachant à la performance organisationnelle	17
2.2.2. Pratiques de gestion, pratiques professionnelles et pratiques organisationnelles	20
2.2.3. L'analyse de la conjoncture et des profils organisationnels	21
2.3. Modèles conceptuels retenus pour évaluer les repères sur le plan symbolique	21
2.3.1. Les phases de préoccupations face au changement et décalage hiérarchique.....	22
2.3.2. La réceptivité du personnel face au changement	24
3. Méthodes de collecte de données retenues	25
3.1. L'utilisation des données secondaires	25
3.2. Les entretiens semi-dirigés	26
3.3. L'observation directe	27
4. Analyse des résultats	27
4.1. Volet Opérationnel	28
4.1.1. Évaluation de la performance organisationnelle	28
4.1.2 Détermination du profil organisationnel.....	37
4.1.3. Appréciation de la performance selon les pratiques de gestion, les pratiques organisationnelles et les pratiques professionnelles.....	40
4.2. Volet symbolique	47
4.2.1. Théorie évolutive des phases de préoccupations et décalage hiérarchique	47
4.2.2. Évaluation de la réceptivité du personnel face au changement	50
5. Diagnostic organisationnel et recommandations	53
5.1. Volet opérationnel	54

5.1.1. Constats en ce qui concerne la performance des équipes de la DACSJ	54
5.1.2. Le profil organisationnel de la direction adjointe du continuum social jeunesse.....	59
5.1.3. Appréciation de la performance selon les pratiques de gestion, les pratiques professionnelles et les pratiques organisationnelles.....	63
5.2. Volet symbolique.....	68
5.2.1. Théorie évolutive des phases de préoccupations et décalage hiérarchique	68
5.2.2. Évaluation de la réceptivité du personnel face au changement	73
5.3. Autres recommandations tirées des meilleures pratiques	77
5.3.1. Tendre vers une organisation apprenante	77
5.3.2. Favoriser l'intégration des services	78
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE.....	84
LÉGISLATION CITÉE	93
ANNEXE A.....	93
<i>Schéma d'entrevue pour les entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires intermédiaires</i>	<i>93</i>
ANNEXE B.....	95
<i>Présentation des résultats de l'analyse de la performance de la DACSJ (Accessibilité) ..</i>	<i>95</i>
<i>Présentation des résultats de l'analyse de la performance de la DACSJ (Efficacité).....</i>	<i>98</i>
<i>Présentation des résultats de l'analyse de la performance de la DACSJ (Optimisation des ressources)</i>	<i>100</i>
ANNEXE C.....	105
<i>Présentation des résultats suite à la passation du questionnaire pour déterminer le profil organisationnel de la DACSJ aux gestionnaires</i>	<i>106</i>
ANNEXE D.....	109
<i>Représentation des sept phases de préoccupations.....</i>	<i>110</i>
ANNEXE E	111
<i>Présentation des résultats suite à la passation de l'Inventaire des dispositions des destinataires face à un changement organisationnel (IDDCO) auprès du personnel et des gestionnaires de la DACSJ.....</i>	<i>111</i>

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je souhaite remercier ma conseillère académique, madame Renée Lamontagne, sans qui la réalisation de ce rapport n'aurait pas été possible. Ses précieux enseignements, son soutien et sa bienveillance m'ont permis de me dépasser en tant qu'étudiante et de parfaire mes connaissances.

Ensuite, je souhaite remercier mes mandataires du CISSL, monsieur Jacques Labonté et monsieur Mathieu Ouellet, gestionnaires au sein de la Direction du programme jeunesse. L'accompagnement fourni autour de ce projet et les échanges encourus m'ont permis d'acquérir plusieurs connaissances et de réellement saisir la complexité des enjeux se retrouvant au sein de l'administration publique. Je vous remercie pour votre patience, votre ouverture et votre accompagnement.

Dans un autre ordre d'idées, je souhaite également remercier la directrice du programme jeunesse, madame Claire Godin, et la directrice adjointe du continuum social jeunesse, madame Isabelle Turmel, qui m'ont permis de participer à certaines de leurs démarches stratégiques. Cette expérience fut très enrichissante et je vous remercie de m'avoir fait confiance et de m'avoir impliquée dans ce processus.

Enfin, je tiens à remercier tous les gestionnaires intermédiaires de la direction adjointe du continuum social jeunesse, le personnel de celle-ci et certains employés au sein de la DPACQ. Les témoignages et réponses obtenues m'ont permis de dresser un portrait représentatif de la situation de l'organisation. Je vous remercie pour votre intérêt, votre rigueur et votre engagement envers mon projet, et ce, malgré l'intense pression au quotidien.

LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES

CISSS : Centre intégré de santé et de services sociaux
CISSSL : Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides
CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CJ : Centre jeunesse
CSSS : Centre de santé et de services sociaux
DACSJ : Direction adjointe du continuum social jeunesse
DJ : Direction du programme jeunesse
DPACQ : Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité
DPJ : Directrice de la protection de la jeunesse
DRH : Direction des ressources humaines
DSM : Direction des services multidisciplinaires
GMF : Groupes de médecine de famille
IDDCO : Inventaire des dispositions des destinataires face à un changement organisationnel
JED : Programme jeunes en difficulté
LPJ : Loi sur la protection de la jeunesse
LSSSS : Loi sur les services de santé et les services sociaux
MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux
NGP : Nouvelle gestion publique
PDG : Président directeur-général
RLS : Réseau local de services
SSSS : Système de la santé et de services sociaux

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 : Portrait des usagers pris en charge par un intervenant	95
Figure 2 : Délais d'accessibilité reliés au programme JED	96
Figure 3 : Volumétrie des demandes reliées au programme JED.....	96
Figure 4 : Évolution des délais d'accessibilité reliés au programme JED 6-12 ans.....	97
Figure 5 : Évolution de la volumétrie des demandes reliées au programme.....	97
Figure 6 : Délai moyen de 1 ^{er} contact après référence aux services spécifiques.....	98
Figure 7 : Évolution du nombre de dossiers actifs pour les services spécifiques.....	99
Figure 8 : Évolution de la durée moyenne d'un épisode de services spécifiques.....	99
Figure 9 : Évolution de l'intensité des services spécifiques.....	100
Figure 10 : Carte de la région des Laurentides par territoire de RLS.....	101
Figure 11 : Graphique de la position des territoires de réseau local de service (RLS) de la région des Laurentides selon leurs indices moyens de défavorisation matérielle et sociale (2011).....	102
Figure 12 : Projections démographiques 2015-2035 dans les Laurentides.....	103
Figure 13 : Taux de variation de la population des 0 à 17 ans durant la période 2015-2035 pour les territoires de RLS, la région des Laurentides (Rég 15) et le Québec (Qc).....	103
Figure 14 : Évolution du nombre de dossiers actifs par équipe dispensant des services spécifiques	104
Figure 15 : Évolution du nombre d'ETC par équipe dispensant des services spécifiques	104
Figure 16 : Évolution du nombre moyen de dossiers par ETC dispensant des services spécifiques	105
Figure 17 : Perceptions des gestionnaires concernant les effets des tendances de l'environnement sur la DACSJ	106
Figure 18 : Perceptions des gestionnaires quant à la performance de la DACSJ	107
Figure 19 : Perceptions des gestionnaires quant à la capacité de réponse de la DACSJ	108
Figure 20 : Représentation des sept phases de préoccupations.....	110
Figure 21 : Écart perçu entre la situation actuelle et celle désirée	111
Figure 22 : Perceptions du degré d'adéquation de la solution proposée	112
Figure 23 : Soutien perçu à l'égard des changements proposés.....	113
Figure 24: Perceptions en regard du sentiment d'efficacité personnelle	114
Figure 25: Importance perçue des changements proposés	115
Figure 26 : Démonstration des calculs relatifs aux réponses de l'IDDCO.....	116
Tableau 1 : Tableau synthétique du profil organisationnel.....	108
Tableau 2 : Synthèse des réponses des employés et des gestionnaires	116

RÉSUMÉ

Le présent projet en organisation présente l'évolution de la direction adjointe du continuum social jeunesse du CISSS des Laurentides dans un contexte de changement post-réforme. Ce bilan prendra appui sur diverses considérations théoriques et sur une collecte de données rigoureuse auprès de toutes les parties prenantes concernées dans le but d'y relever les forces et les points à améliorer de l'organisation sur le plan opérationnel et symbolique pour ensuite proposer différentes recommandations s'inspirant des meilleures pratiques dans une perspective d'amélioration continue.

INTRODUCTION

Le 1^{er} avril 2015, la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* est entrée en vigueur. Cette loi a pour objectif de favoriser et simplifier l'accès aux services de la population et contribuer à améliorer la qualité et la sécurité des soins tout en augmentant l'efficience et l'efficacité du réseau public (Lamontagne & Prémont, 2017, p.513). Cette réforme visait aussi à simplifier l'administration du réseau par l'abolition et la fusion des paliers administratifs afin d'économiser 220 millions de dollars par année (L'Actualité, page consultée le 23 août 2018). Pour ce faire, le gouvernement a transformé le réseau de la santé et des services sociaux en créant des mégastructures à mission élargie (CISSS/CIUSSS) opérant à l'aide d'une gestion ramenée à deux paliers hiérarchiques, soit par le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et par les nouveaux centres intégrés régionaux. Ainsi, les services autrefois dispensés par des organisations distinctes comme les centres de santé et de services sociaux (CSSS) et les centres jeunesse (CJ) sont intégrés au sein des centres intégrés (universitaire) de santé et de services sociaux (CISSS/CIUSSS) à travers les différents territoires du Québec. Le MSSS a la responsabilité de diffuser les orientations ministérielles aux CISSS/CIUSSS et de déterminer les indicateurs qui serviront à l'évaluation des résultats attendus (MSSS, 2017, p.60). Les CISSS/CIUSSS, quant à eux, ont la responsabilité, en collaboration avec leurs partenaires du réseau territorial, de mettre en œuvre les orientations ministérielles tout en effectuant une reddition de compte par l'entremise des ententes de gestion et d'imputabilité définies (MSSS, 2017, p.60).

Le Centre intégré de la santé et de services sociaux des Laurentides (CISSSL) couvre un territoire de 20 533 km² et regroupe 13 500 employés afin de répondre aux besoins d'une population s'élevant à 595 000 personnes (CISSSL, page consultée le 4 juin 2019a). La mission générale du CISSSL est d'assurer l'intégration et la prestation des soins et services de sa population en fonction des besoins de celle-ci et de ses réalités territoriales (CISSSL, page consultée le 4 juin 2019b). Cependant, quatre années plus tard, aucun bilan ne présente les résultats de cette réforme dans les Laurentides.

1. Présentation de la problématique

1.1. Historique et contexte organisationnel

Vers la fin des années 80, le Canada et le Québec se retrouvent dans une position de déficit budgétaire entraînée par un contexte économique peu favorable et la seconde crise pétrolière. Pour faire face à cette crise financière, le Canada et ses provinces s'orientent vers la nouvelle gestion publique (NGP) qui propose des méthodes de gestion inspirées des principes du marché visant l'économie, l'efficacité et l'efficience. Ces nouvelles méthodes de gestion promettent d'assainir les dépenses publiques, notamment en redéfinissant le rôle et la taille de l'État (Charbonneau, cité dans Michaud, 2017, p.412). En ce sens, on délaisse peu à peu le modèle bureaucratique traditionnel de Weber (1995) favorisant les rapports traditionnels d'interfonctionnalité entre la fonction exécutive et la fonction administrative dans lesquels les premiers dirigent et les seconds conseillent et assistent (Bergeron, 2017; Charbonneau, 2017, p.406). Effectivement, l'approche de la NGP stipule qu'il est important d'offrir une autonomie décisionnelle et stratégique aux gestionnaires afin de les laisser gérer, et ce, en échange d'une plus grande imputabilité.

Au Québec, l'avènement de la NGP se produit lors de l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2000, qui, par la gestion axée sur les résultats, accroît l'imputabilité de l'administration publique en échange d'une plus grande liberté d'action. Au sein du gouvernement, nous pouvons constater une plus grande autonomie pour certains fonctionnaires qui se sont vu transférer plusieurs pouvoirs et décisions ministérielles par le phénomène de « déconcentration » (Bernier & Farinas, 2017, p.459). La « déconcentration » peut porter sur différents objets (pouvoir de décision, contrôle, activités, ressources), mais la gestion axée sur les résultats crée simultanément de nombreuses contraintes qui rendent l'autonomie réelle des fonctionnaires très limitée, réduisant considérablement les avantages de ce même phénomène.

De plus, le principe d'imputabilité représente le fait que les détenteurs de l'autorité rendent des comptes et constitue le processus par lequel une personne responsable justifie ses actions et décisions à une autorité constitutionnelle dans une optique d'utilisation efficace et efficiente des ressources (Aucoin & Heintzman, 2001; Mulgan, 2000). À ce sujet, Thomas (2007) explique que les récentes réformes inspirées de la NGP au sein de la fonction publique ont eu pour effet d'éroder les fondements politiques et juridiques du principe d'imputabilité dans l'action gouvernementale. En octroyant davantage de pouvoirs aux fonctionnaires en échange d'imputabilité, cela les sort de l'anonymat tout en remettant en question le principe de gouvernement responsable étant donné que ce sont maintenant des fonctionnaires nommés qui peuvent rendre des comptes au peuple et non pas des politiciens élus démocratiquement (Inwood, 2009, p.382). La dichotomie présente entre la fonction exécutive et administrative sert les intérêts des élus qui peuvent faire porter le blâme de mauvaises décisions aux administrateurs (Peters, 2001 cité dans Svava, 2001, p.177).

Dans le même ordre d'idées, par l'adoption de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, de nombreux pouvoirs furent octroyés au ministre de la Santé et des Services sociaux qui peut maintenant avoir le dernier mot dans la gestion des opérations des CISSS/CIUSSS. Réitérons que la littérature scientifique en science de l'administration publique recommande la déconcentration administrative afin de pouvoir faire face aux changements de l'environnement plus rapidement et afin de s'adapter à de nouvelles situations d'une façon plus malléable, comme l'exige d'ailleurs la complexité de notre système de santé et de services sociaux (SSSS) québécois. Cette managérialisation du politique qui s'insère dans la gestion des opérations des organisations publiques s'oppose donc à ce qui était préconisé par Wilson, soit une distinction claire des rôles de chacune des fonctions, exécutive et administrative, afin de mettre un terme aux excès de « patronage » qui nuisent à la qualité et l'efficacité de l'action publique au sein des différents paliers gouvernementaux (Bernier, 2017, p.375).

Sur le terrain, on peut se questionner à savoir si cette ingérence politique dans le domaine de la santé peut mener au démantèlement des services sociaux. La fusion des établissements suite à la réforme Couillard de 2003 a eu pour effet de centraliser les budgets, réduire l'autonomie des gestionnaires des différents services et établissements tout en dirigeant une bonne part du budget vers les hôpitaux aux prises avec les urgences (Bolduc, cité dans Bourque & Grenier, 2014, p.101). Au sein des CISSS/CIUSSS, plusieurs ressources anciennement dédiées aux services sociaux sont réaffectées vers d'autres secteurs. Bien entendu, on peut se demander si la réforme Barrette qui centralise encore davantage le réseau est susceptible de fragiliser l'environnement de travail des gestionnaires des services sociaux qui doivent satisfaire les exigences du ministère avec encore moins de ressources, et ce, malgré l'augmentation de leurs responsabilités et imputabilité... Pourtant, certains experts dont monsieur Damien Contandriopoulos (Professeur à l'Université de Victoria et chercheur à l'Institut de recherche en santé du Canada), monsieur Réjean Hébert (professeur à l'Université de Sherbrooke) et monsieur Paul A. Lamarche (professeur honoraire à l'École de santé publique de l'Université de Montréal et professeur titulaire au département d'administration de la santé de l'Université de Montréal) s'efforçaient de dénoncer que le plan d'action du gouvernement ne permettrait pas d'atteindre les objectifs énoncés par le projet de loi 10 (Le Devoir, page consultée le 4 juin 2019b). Les propos tenus des experts et chercheurs dans le domaine sont bien résumés par maître Jean-Pierre Ménard dans une lettre qu'il adresse au ministre : « *La réforme des structures a peu d'impact sur l'accessibilité. Fusionner ensemble un grand nombre d'établissements dont beaucoup de services sont déjà peu accessibles ne réglera pas le problème. Encore faut-il que tous les centres de services des nouveaux établissements apprennent à travailler ensemble. Le risque de l'hospitalo-centrisme est très élevé et le projet de loi ne comporte pas vraiment de mesures pour assurer un équilibre entre les différentes missions des CISSS.* » (Huffington Post, Page consultée le 4 juin 2019).

Quoi qu'on en dise, il n'est pas faux d'affirmer que jusqu'à présent, les résultats de la réforme sont peu reluisants et semblent être aux antipodes des effets escomptés en

ce qui a trait aux services sociaux en jeunesse, notamment en regard de l'accès et de la qualité des services. À ce propos, nous pouvons évoquer la mort tragique d'une fillette de sept ans en Estrie qui fut victime de maltraitance dans son milieu familial et qui était connue des services de protection de l'enfance de sa région, mais aussi par les milieux policiers, scolaire, de la santé et des organismes de soutien (Le Devoir, Page consultée le 4 juin 2019a). Il apparaît qu'un signalement avait été réalisé quelques jours avant son décès, mais que sa situation n'a pas pu être prise en charge rapidement dû aux listes d'attente pour les services de la DPJ comme c'est le cas dans les différentes régions du Québec (La Presse, Page consultée le 4 juin 2019b). Suite à ce drame, le gouvernement québécois a décidé de réaliser une Commission spéciale qui se penchera sur l'organisation et le financement des services de protection de la jeunesse, sur l'évolution des conditions d'exercice et des pratiques cliniques des intervenants en protection de la jeunesse et sur le rôle des autres réseaux dans la protection des enfants au Québec et leur contribution au bien-être de ceux-ci (La Presse, Page consultée le 4 juin 2019a). Malheureusement, l'horrible situation de Granby reflète que l'affaiblissement des services de première ligne suite aux dernières réformes du SSSS et l'accentuation d'imputabilité des organisations sans financement adéquat pour répondre aux attentes en matière de services sociaux entraînent des conséquences dramatiques pour les populations vulnérables.

1.2. Analyse de l'évolution de la situation

Différentes étapes de la réforme Barrette se sont succédé pour sa mise en œuvre au sein des CISSS/CIUSSS. Avant tout, il y a eu la nomination des présidents-directeurs généraux (PDG) de chaque nouvelle organisation par le ministre. Ensuite, ce fut la nomination des différents membres de la haute direction. Puis, au CISSSL, chaque directeur a planifié et organisé la structure de sa direction comme il le souhaitait et les plans d'organisation en découlant furent par la suite entérinées par le MSSS. Au même moment, la Direction de l'organisation a retranché près de la moitié des cadres intermédiaires en place, tel qu'exigé par la réforme, et ceux demeurant en poste avaient maintenant sous leur responsabilité deux fois plus d'employés tout en

couvrant une plus grande superficie du territoire laurentien. La création de la direction du programme jeunesse (DJ) du CISSSL s'est réalisée avec une majorité de gestionnaires qui provenaient initialement du CJ. Ceux-ci avaient avant tout comme responsabilité de satisfaire les exigences ministérielles en ce qui concerne l'équilibre budgétaire, notamment parce que cet objectif fait l'objet d'une loi, soit la *Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux*, qui stipule que les organisations publiques de la santé et des services sociaux ne peuvent se trouver en déficit. À cet égard, Mercier (cité dans Charbonneau, 2017, p.413) souligne un point important, soit que les réformes inspirées de la NGP, comme la réforme Barrette, lorsqu'elles sont instaurées dans un contexte de lutte au déficit, semblent s'actualiser de manière chaotique. Alors, nous pouvons supposer que l'implantation de la récente réforme a eu d'importantes conséquences au sein du CISSSL, les objectifs prioritaires ayant été d'ordre financier.

En ce qui a trait à la structure de la DJ du CISSSL, celle-ci est scindée en trois directions adjointes, soit la direction adjointe du continuum social jeunesse (DACSJ), la direction adjointe du continuum santé jeunesse et la direction adjointe du continuum réadaptation jeunesse. La DJ, par le biais de sa DACSJ, dispense le programme Jeunes en difficulté (JED) du MSSS. Ce programme regroupe les services destinés aux jeunes de la petite enfance jusqu'à l'âge adulte nécessitant une intervention à moyen ou long terme avec une intensité de services plus élevée afin de répondre à leurs besoins (MSSS, 2017, p.1). La majorité des services dispensés dans ce programme le sont sur une base volontaire suite à une demande faite par un usager ou les parents de celui-ci au service d'accueil, d'analyse, d'orientation et de référence (AAOR) ou suite à une référence par un professionnel désigné. La prise en charge d'un usager par les services de proximité repose sur la *Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS)*. Néanmoins, d'autres jeunes sont pris en charge par l'organisation en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ)* par les services spécifiques lorsque leur développement et leur sécurité sont considérés compromis par la directrice de la protection de la jeunesse (DPJ) des Laurentides. À l'inverse des services de proximité, l'accès aux services spécifiques nécessite un signalement retenu pour un enfant et l'évaluation de la situation est réalisée par une personne déléguée par la DPJ. Cette

évaluation de la situation doit reposer sur une analyse clinique et légale déterminant la nécessité d'une prise en charge par l'État. Le cas échéant, une référence par la déléguée de la DPI aux services spécifiques est effectuée.

Suite à l'adoption du projet de loi 10, la décision de la haute direction du CISSSL quant à la nouvelle structure de la DACSJ fut unique en son genre. Contrairement à d'autres CISSS/CIUSSS à travers le Québec, deux services cliniques provenant d'organisations distinctes (CSSS et CJ) furent fusionnés sous une même équipe, soit les services de proximité (anciennes équipes des services psychosociaux jeunesse des centres locaux de services communautaires se retrouvant dans les CSSS) et les services spécifiques (anciennes équipes d'application des mesures du CJ). Bien que d'autres services se greffent au sein de cette direction adjointe, pour ce projet, nous avons fait le choix d'évaluer uniquement les services nommés ci-haut. Ainsi, les intervenants de ces services fusionnés relèvent maintenant du même gestionnaire et se partagent les mêmes ressources. Au final, cette décision fut prise afin d'éliminer certaines dépenses en réduisant le nombre de gestionnaires en poste tout en espérant améliorer la continuité des services et par le même fait, en simplifier l'accès. Or, dans la réalité, on semble assister à une combinaison de services plutôt qu'à une réelle intégration de ceux-ci alors que plusieurs opportunités intéressantes d'optimisation pourraient être envisagées. À cela, ajoutons que par la fusion de plusieurs organisations au sein d'une même mégastucture, les interfaces avec les autres programmes et directions semblent aussi avoir souffert sur le plan de la fluidité et la continuité, notamment dû aux mécanismes de coordination et de collaboration qui doivent être adaptés après les multiples transformations structurelles vécues. Bien que la DJ a dû consacrer beaucoup d'efforts à des restructurations administratives (transfert et transformations de postes, nominations, etc.) et à rendre des comptes plutôt qu'à une gestion intensive du changement, une certaine stabilité se fait maintenant sentir dans l'organisation et il semble qu'il est maintenant possible de s'attarder à l'arrimage des services cliniques à l'étude.

Dans un autre ordre d'idées, la conjoncture externe de l'organisation semble fournir un contexte peu favorable pour améliorer la situation de l'organisation. D'une part,

les projections démographiques 2015-2035 pour la région des Laurentides annoncent de grands enjeux en ce qui concerne les services jeunesse comparativement à d'autres régions du Québec parce qu'elles évoquent une augmentation importante des jeunes qui sont caractérisées comme ayant un indice de défavorisation élevé (CISSSL, 2016). D'autre part, précisons que monsieur André Lebon, expert en protection de la jeunesse, explique que le Québec a connu une hausse de 10 % des signalements à la DPJ l'an dernier (La Presse, Page consultée le 4 juin 2019a). La DPJ des Laurentides, madame Myriam Briand, résume que la région des Laurentides a connu une hausse de 12 % quant à son nombre de signalements, cela représentant 1000 signalements de plus que l'an passé (La Presse, Page consultée le 4 juin 2019b). Tout bien considéré, plusieurs défis posés par l'environnement guettent le CISSSL et les services jeunesse.

1.3. Buts et objectifs du travail

Le mandat organisationnel rattaché à ce projet est de vérifier l'état réel de l'opérationnalisation du changement depuis la fusion des services de proximité et des services spécifiques de la DACSJ en y analysant les repères organisationnels s'y rattachant sous deux volets, soit le volet opérationnel et le volet symbolique.

Le volet opérationnel représente la performance organisationnelle de la direction adjointe étudiée tout comme les pratiques de gestion, les pratiques professionnelles et les pratiques organisationnelles reliées. Le présent bilan évaluera la performance de la DACSJ en fonction des indicateurs de performance de l'organisation et du MSSS tout en évaluant les moyens pris par les différentes parties prenantes pour les atteindre.

Le volet symbolique, quant à lui, représente le sens des changements conduits par les leaders et leur légitimité perçue par les employés et les gestionnaires. De même, cette facette s'intéresse au positionnement de chacune des parties prenantes face au changement et la réceptivité du personnel à son endroit afin d'apprécier sa capacité à se l'approprier dans le but de le réaliser.

2. Recension des écrits scientifiques et cadre conceptuel

Dans cette partie, le changement sera défini selon ses multiples dimensions par plusieurs considérations théoriques et des liens avec la situation étudiée seront inférés. De plus, nous spécifierons le rôle des gestionnaires intermédiaires qui sont responsables de mettre en œuvre le changement et les habiletés de gestion requises pour y arriver. Pour conclure, nous présenterons les modèles conceptuels retenus pour analyser les repères organisationnels sur le plan opérationnel et symbolique.

2.1. Expliquer le changement

En premier lieu, pour mieux comprendre le changement, il est important d'identifier les objets visés par celui-ci (processus, personnes et compétences, ressources et positionnement) et répertorier le type de transformation entrepris (réaménagement, renouvellement, réaligement et redéploiement) (Rondeau, 2008, p.3).

Dans la situation à l'étude il apparaît que l'organisation, dans un contexte d'assainissement de ses dépenses, a mis l'accent de manière prioritaire sur le contrôle des ressources par le « réaligement ». Ce type de transformation se traduit principalement par des décisions draconiennes qui s'appuient sur une utilisation optimale des ressources de l'organisation, sur une plus grande imputabilité des acteurs responsables de son utilisation et où s'affrontent des intérêts divergents sur la légitimité des décisions et l'investissement des ressources (Rondeau, 2008, p.4-5). Considérant l'intégration de deux services cliniques sous un même gestionnaire et que ce changement s'est réalisé suite à l'imposition d'une loi controversée en plus de se conjuguer à plusieurs décisions de coupures budgétaires comme les suppressions de postes d'éducateurs qui fut grandement reproché par le personnel, cela rejoint les caractéristiques de ce genre de transformation. Évidemment, il ne faut pas oublier que les dirigeants du CISSSL devaient instaurer la réforme rapidement en respectant les nombreuses contraintes du MSSS et lois en vigueur, ce qui les obligeait à faire des choix déchirants quant à la gestion des ressources disponibles. Dans ce contexte, il est important de préciser que la décision en ce qui a trait aux transformations de postes

d'éducateurs fut prise dans le but de bonifier les plans de postes des intervenants psychosociaux, bien que dans les faits, cela n'a eu pour effet que de déplacer la problématique de pénurie de main d'œuvre au sein de la DACSJ.

Vu les changements actualisés, il est maintenant temps de se consacrer à une autre transformation, soit le « réaménagement ». Celui-ci met l'emphase sur les processus en tentant de les optimiser par l'intégration des activités, comme l'intégration des services cliniques étudiés (Rondeau, 2008, p.3-4). Par contre, avant de se consacrer à l'arrimage des services à l'étude, il est impératif de prendre connaissance des impacts de la première transformation vécue (réalignement) sur le plan opérationnel et symbolique.

2.1.1. Stratégies de changement et ses effets sur la résistance des individus

En regard de la typologie des stratégies génériques du changement proposée par Soparnot (2013), il semble que la stratégie hiérarchique fut celle employée pour implanter la plus récente réforme. Ce type de stratégie ne consulte pas les acteurs destinataires et le changement est envisagé comme une succession d'étapes techniques. En imposant un changement sans consultation/implication du personnel quant à son contenu, l'auteur (Soparnot, 2013, p.8) mentionne qu'il faut s'assurer d'avoir en place des mécanismes de communication efficaces afin d'atténuer la résistance psychologique, soit l'anxiété provoquée par la réforme où les individus se font plusieurs scénarios infondés. Nous pouvons supposer que les préoccupations non répondues des employés pendant la création du CISSSL, comme la crainte que la nature de leur travail soit modifiée, relèvent d'un problème de communication. Ce faisant, cela a dû alimenter la méfiance du personnel à l'endroit des dirigeants tout comme leur résistance psychologique face aux changements. Aussi, Soparnot (2013, p.3) souligne que la stratégie hiérarchique est susceptible d'alimenter la résistance identitaire, soit la relation que l'individu entretient avec l'organisation par la modification de la nature de celle-ci. Considérant que les réactions des individus dépendent de l'équilibre perçu entre ses contributions et celles de l'organisation et de la rupture du sentiment de justice dans la façon dont il a été traité par

l'organisation, le fait de ne pas consulter/informer le personnel peut contribuer à une baisse de productivité et un désengagement (Soparnot, 2013, p.3). En ce sens, on peut supposer que les mesures de soutien et de reconnaissance des gestionnaires intermédiaires ont permis de stabiliser les résistances sur le plan identitaire vécues par le personnel. D'ailleurs, cela peut expliquer la mobilisation et la productivité constante des employés malgré leurs inquiétudes liées aux changements et à leur situation de surcharge. Toutefois, nous supposons que l'organisation doit également s'attarder aux mesures organisationnelles à prendre pour réparer son lien de confiance avec le personnel qui s'est grandement effrité suite à l'implantation de la réforme. Considérant que Soparnot (2013, p.3-4) explique que la stratégie hiérarchique est susceptible d'augmenter la résistance politique des employés qui ne sont pas en mesure d'influencer le changement et de protéger leurs intérêts, utiliser une autre stratégie pour piloter les changements à venir s'avère recommandé. En rétrospective, comme le prédit Soparnot (2013, p.4), la stratégie hiérarchique semble avoir assurément créé une résistance culturelle puisque deux organisations distinctes ayant chacune une culture organisationnelle différente se sont vues fusionnées, et ce, très rapidement et sans préparation. Chacun des sous-services des équipes à l'étude lutte pour préserver ses caractéristiques d'origine. Chacun semble penser que la mission de son sous-service ne peut se conjuguer avec celle de l'autre sous-service étant donné leur contexte d'intervention qui est différent (contexte volontaire vs contexte d'autorité) tout comme les lois qui balisent leur pratique professionnelle (LSSSS vs LPJ). Toutefois, ces deux services sont complémentaires et ont le même objectif : promouvoir et assurer le bien-être des enfants vulnérables. En comprenant que la culture organisationnelle provient d'un construit social qui se bâtit par l'intériorisation des valeurs, symboles et savoirs partagés entre un groupe d'individus et que cela conditionne les attitudes et comportements de ceux-ci, cela sous-entend qu'il est possible d'accompagner les équipes à l'étude vers l'appropriation d'une culture commune (Mcshane, Steen & Benabou, 2013, p.552).

Pour redresser la situation, Soparnot (2013, p.11) propose d'identifier les principales sources de résistance au changement afin de définir la stratégie de changement la plus appropriée. Dans la situation à l'étude, la stratégie symbolique semble être celle à

préconiser pour assurer l'intégration des services et l'implantation des changements à venir pour la DACSJ. Cette stratégie met l'accent sur la production de sens par la communication et la signification que les acteurs donnent au changement afin que cela les pousse à vouloir se l'attribuer et à modifier leurs comportements (Soparnot, 2013, p.10). Également, la stratégie symbolique souligne l'importance que le changement soit porté par un leader de type transformationnel fort qui suscite l'adhésion des employés, les mobilise dans l'action et agit sur leurs interprétations (Soparnot, 2013, p.10). Essentiellement, un leader transformationnel inspire la confiance et agit comme repère symbolique pour le personnel en partageant sa vision afin qu'elle devienne commune.

2.1.2. La légitimité et le changement stratégique

La légitimité est un terme associé au pouvoir et s'entend comme un droit d'agir concédé au détenteur du pouvoir par ceux qui le subissent (Atangana-Abé, 2002, p.15). Pour les dirigeants, la légitimité assure l'implication des autres partenaires et diminue le risque de contestations et conflits par rapport au changement alors que pour les parties prenantes, la légitimité assure que leurs valeurs, leurs aspirations ainsi que leurs intérêts seront pris en compte et protégés dans la conduite du changement (Atangana-Abé, 2002, p.17). La légitimité regroupe les dimensions de la légalité, de l'efficacité et de l'éthique et est reconnue comme un facteur de stabilité, d'ordre et d'efficacité entraînant obéissance et engagement volontaire chez les destinataires du changement (Atangana-Abé, 2002, p.16).

Pour développer la légitimité, la littérature nous enseigne qu'elle se construit par des symboles, des faits et le discours, communément appelé processus de légitimation (Atangana-Abé, 2002, p.17). Deux mécanismes de légitimation sont proposés par Atangana-Abé (2002, p.19), soit la cooptation (processus par lequel une organisation intègre les acteurs les plus crédibles de son environnement dans la conception et la réalisation du changement pour se faire accepter au sein de sa communauté) et les arrangements structurels (création d'une structure de communication et de relations publiques chargée d'expliquer les activités de l'organisation au public). Par ces mécanismes de légitimation, on peut parler de gestion symbolique. Ce type de gestion

permet de rehausser l'image de l'organisation, sa réputation et celle de ses dirigeants par la communication (Atangana-Abé, 2002, p.20).

L'urgence du changement peut pousser les dirigeants à agir vite et ne pas avoir le temps nécessaire pour légitimer ce changement par un processus de légitimation rigoureux (Atangana-Abé, 2002, p.21). Nous supposons que cela fut le cas pour l'implantation de notre plus récente réforme dans le SSSS québécois. Par conséquent, nous supposons que le personnel du CISSSL ne comprend pas le sens des changements implantés jusqu'à présent et qu'il n'en reconnaît pas la légitimité. À ce sujet, il est clair que suite à la réforme, l'organisation a connu une multitude de situations de transition et que cela ne permettait pas d'entrevoir clairement une finalité au changement, et ce, pendant plusieurs mois. En revanche, pour effectuer une gestion symbolique efficace, il est nécessaire d'identifier ce qui doit être légitimé et instaurer des repères symboliques solides et cohérents pour le personnel.

2.1.3. L'équilibre entre les enjeux rationnels, humains, politiques et symboliques

Les écrits scientifiques les plus récents mettent l'accent non pas sur la conduite du changement, mais davantage sur le déploiement de capacités organisationnelles qui rendent l'organisation plus apte à réagir à un bouleversement de son environnement (Rondeau, 2008, p.6). On décrit le phénomène de changement en tant que processus d'apprentissage et d'évolution (Rondeau, 2008, p.6). Jacob, Rondeau et Normandin (2008) soutiennent que les changements stratégiques exigent le développement de capacités à changer associées à divers enjeux critiques. Les auteurs (Jacob, Rondeau & Normandin, 2008, p.112) s'inspirent de la typologie des enjeux de Bolman et Deal (1991) pour déterminer quatre types d'enjeux : les enjeux rationnels (capacités à s'améliorer), les enjeux humains (capacités à contribuer), les enjeux politiques (capacités à coopérer) et les enjeux symboliques (capacités à s'identifier). Dans l'ensemble, Jacob, Rondeau et Normandin (2008, p.113) indiquent que les meilleures décisions en gestion du changement stratégique sont issues d'une quête du meilleur équilibre entre les quatre types d'enjeux.

Concernant les enjeux rationnels, les auteurs mettent l'accent sur l'importance d'améliorer les capacités organisationnelles en matière de gestion par projet et réitèrent le besoin de mettre en place des mécanismes de transfert des connaissances plus performants (Jacob, Rondeau & Normandin, 2008, p.113). Pour les enjeux humains, les auteurs soulignent l'importance de prendre en compte le vécu des acteurs de manière graduelle et évolutive, ce qui représente un puissant levier de mobilisation (Jacob, Rondeau & Normandin, 2008, p.113). Écouter les préoccupations de ces acteurs et favoriser l'appropriation du changement par ceux-ci prend donc tout son sens pour maintenir leur mobilisation. Par la suite, il y a les enjeux politiques pour lesquels les auteurs suggèrent de rechercher des consensus basés sur la transparence de l'information et que les porteurs de changement aient une réelle autonomie pour conduire le changement attendu (Jacob, Rondeau & Normandin, 2008, p.113). Favoriser les mécanismes de communication aux divers paliers de l'organisation en axant sur la transparence est à préconiser tout comme s'attarder à la marge de manœuvre des gestionnaires intermédiaires qui doivent implanter le changement afin de vérifier s'ils ont la capacité de le faire. Enfin, il y a les enjeux symboliques où les auteurs mettent l'accent sur l'importance de gérer les messages symboliques associés à des changements ou à des réformes puisque ceux-ci peuvent paraître contradictoires (Jacob, Rondeau & Normandin, 2008, p.113). La surcharge de travail chez le personnel, entraînée, entre autres, par les coupures budgétaires imposées par le MSSS, a contribué à anéantir la perception d'un SSSS plus performant, et ce, malgré des impacts positifs concrets liés à la fusion des équipes des services de proximité et des services spécifiques. À l'heure actuelle, nous émettons l'hypothèse que la DACSJ doit travailler les messages symboliques associés aux changements à venir.

2.1.4. Le rôle du gestionnaire

Dans un contexte de changement, les gestionnaires jouent un rôle central. À vrai dire, les gestionnaires se retrouvent au centre de cinq dynamiques de changement et portent différentes responsabilités dans chacune d'elles. Dans le cadre de ce projet, nous avons fait le choix de nous centrer sur le rôle des gestionnaires intermédiaires de la DACSJ, notamment parce que ce sont eux qui supervisent les intervenants

dispensant des services auprès de la clientèle, mais aussi parce qu'ils accompagnent ces derniers vers l'appropriation des changements souhaités.

Pour commencer, dans la dynamique d'appropriation du changement, les gestionnaires doivent s'appropriier le changement (son message, ses impacts et enjeux) afin de le traduire auprès de leurs employés (Bareil & Riel, 2015, p.30). Dans la dynamique de mise en œuvre, les gestionnaires intermédiaires doivent maintenir le délicat équilibre entre la mise en œuvre des changements et la gestion des opérations quotidiennes, notamment afin de limiter les impacts sur le client tout en composant avec l'accroissement de la charge de travail sans ressources additionnelles et en développant les nouvelles compétences requises par le personnel pour le changement (Bareil & Riel, 2015, p.30). Puis, il y a la dynamique de l'influence informelle où les gestionnaires tentent d'augmenter l'adhésion des employés afin qu'ils s'approprient eux-mêmes le changement par la production de sens et en trouvant des avantages à modifier leurs comportements grâce à différentes formes de soutien comme le mentorat, les tableaux de bord, etc. (Bareil & Riel, 2015, p.30). Par la suite, il y a la dynamique de l'influence informelle dans laquelle les gestionnaires tentent de briser les silos organisationnels pour permettre le changement (Bareil & Riel, 2015, p.31). En terminant, les gestionnaires se retrouvent dans la dynamique de l'influence stratégique en proposant des projets innovants à sa direction dans le but d'obtenir du soutien et différentes ressources (Bareil & Riel, 2015, p.32). Ce faisant, les gestionnaires permettent d'adapter la réalité du terrain aux enjeux du changement et offrent de la rétroaction sur les impacts observés depuis son implantation.

Bref, s'attarder aux perceptions de ces acteurs s'avère incontournable et constitue une source d'information précieuse pour piloter tout changement organisationnel.

2.1.5. Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel

Pour mettre en œuvre un changement organisationnel, la littérature relève deux compétences clés chez les gestionnaires intermédiaires : l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.66).

Le gestionnaire qui a un leadership de type transformationnel se caractérise par l'habileté à créer une relation émotionnelle véritable avec ses collaborateurs, ce qui les amène à transcender leurs besoins individuels au travail au profit d'une vision partagée (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.67). Le leader transformationnel exerce une influence positive sur les comportements individuels de ses collaborateurs en plus d'être efficace en contexte de changement en améliorant la perception de justice organisationnelle, soit le sentiment d'être traité de manière équitable au travail (Fisher, 2006 ; Tyler & Cremer, 2005 cités dans Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.67). Toutefois, les récentes études démontrent que pour développer un style de leadership transformationnel, il faut développer de l'intelligence émotionnelle, soit un ensemble d'habiletés qui permet de percevoir, évaluer, exprimer ses émotions et celles des autres, les comprendre et les utiliser dans l'action (Leban & Zulauf, 2004 ; Salovey & Mayer, 2004 cités dans Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.67)

2.2. Modèles conceptuels retenus pour évaluer les repères sur le plan opérationnel

Pour analyser les repères organisationnels sur le plan opérationnel, nous évaluerons la performance sous quatre angles, soit l'accessibilité, l'efficacité et la continuité des services et l'optimisation des ressources disponibles.

Pour répondre adéquatement aux défis que vit l'organisation en contexte de changement et choisir les stratégies appropriées, les cadres doivent s'appuyer sur une bonne analyse de l'environnement et un diagnostic fiable de leur organisation (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.30). En effet, plusieurs auteurs illustrent que choisir une stratégie mal fondée en plus d'être inefficace peut nuire à la santé de l'organisation (Mohrman & al. , 1991; Mourier & Smith, 2001; Schneider, Collerette & Legris, 2002 cités dans Collerette, Lauzier & Schneider, p.30). Pour cette raison, nous avons retenu le modèle théorique proposé par Collerette, Lauzier et Schneider (2013). Si nous souhaitons redresser la situation, nous trouvons utile de déterminer le profil organisationnel de la DACSJ, notamment dans le but d'évaluer sa performance, sa capacité de réponse, et ce, en fonction de son environnement. Ces apprentissages

nous permettront ensuite d'effectuer un diagnostic organisationnel fiable sur lequel reposeront nos recommandations.

2.2.1. Concepts théoriques se rattachant à la performance organisationnelle

Au Québec, suite à l'avènement de la NGP, le concept de performance organisationnelle renvoie davantage à la satisfaction de l'intérêt général par l'optimisation des services rendus aux citoyens (Sebai, 2015, p.400). L'évaluation de la performance sous cet angle repose sur le principe des quatre « E » empruntés du secteur privé : les effets, l'effectivité, l'efficacité et l'efficience (Sebai, 2015, p.400). C'est d'ailleurs par cette approche que fut réfléchi la réforme Barrette, soit en axant sur l'évaluation de la performance à l'aide d'indicateurs. Un indicateur de performance représente un critère utilisé par l'organisation pour mesurer une dimension de sa performance dans le but de comparer le résultat à sa cible (Maltais, page consultée le 4 juin 2019). Toutefois, Sebai (2015, p.400) souligne que le domaine de la santé, et par le fait même, des services sociaux, se prête mal à la mise en place d'indicateurs statistiques qui apparaissent trop réducteurs par rapport à la nature même des objectifs qui restent, quant à eux, d'essence qualitative. C'est pourquoi nous croyons que pour évaluer la performance organisationnelle, il faut non seulement vérifier l'atteinte des objectifs, mais aussi évaluer les moyens utilisés pour y parvenir.

Pour cette raison, nous avons choisi de considérer une autre définition de la performance organisationnelle. Le management par la valeur définit la performance organisationnelle comme étant reliée à la mobilisation des individus et le développement des compétences, des synergies et des innovations à valeur ajoutée pour l'organisation (Sebai, 2015, p.398). Cette définition inclut l'importance de s'attarder à l'écoute de l'utilisateur, l'interdisciplinarité, les processus et systèmes en place, le principe d'amélioration continue et les relations mutuellement bénéfiques entre les parties prenantes (Sebai, 2015, p.398). Bien que ces dimensions soient difficiles à évaluer par le biais d'indicateurs, elles sont intéressantes à considérer pour apprécier la performance d'une organisation.

À la lumière des définitions retenues, il est donc important de considérer la performance organisationnelle autant sur le plan de l'atteinte des objectifs (cible vs résultat) que sur le plan des moyens pour y parvenir (pratiques de gestion, pratiques professionnelles et organisationnelles), et ce, grâce à différents indicateurs ou données de nature quantitative et qualitative. En ce qui concerne l'atteinte des objectifs, nous analyserons la performance organisationnelle de la DACSJ en fonction de quatre concepts : l'accessibilité, l'efficacité et la continuité des services et l'optimisation des ressources. Pour ce qui est des moyens employés pour atteindre les objectifs nommés ci-haut, nous nous pencherons sur l'analyse des pratiques de gestion, des pratiques professionnelles et des pratiques organisationnelles utilisées.

2.2.1.1. Accessibilité

Selon le MSSS, « L'accessibilité fait référence à la capacité de fournir les soins et les services requis, à l'endroit et au moment opportun » (MSSS, 2012, p.7). Étant donné que nous réalisons le bilan d'une réforme imposée par le gouvernement québécois, nous utiliserons les définitions du MSSS pour évaluer cette dimension, et ce, bien qu'elles ne soient pas universelles en regard de la complexité du concept étudié. Selon différents auteurs (Pineault & al. , 2007 cités dans Gouvernement du Québec, 2008, p.8), l'accessibilité se rapporte aussi à la facilité d'utiliser les services par les personnes, et ce, peu importe les barrières géographiques, organisationnelles, économiques ou culturelles à l'utilisation. Or, les indicateurs de gestion actuels du CISSSL ne permettent pas d'évaluer ces dimensions de l'accessibilité. Dans le cadre de ce projet, nous analyserons donc l'accessibilité sous l'angle des délais d'accès pour les services de proximité et pour les services spécifiques.

2.2.1.2. Efficacité

La littérature explique qu'une organisation est efficace lorsqu'elle atteint ses objectifs de départ et produit les effets attendus (Sebai, 2015, p.400; Hughes, 2005, p.59; Plante & Bouchard, 1988, p.42). Afin d'évaluer l'efficacité des services produits par les équipes à l'étude, nous évaluerons les résultats de ceux-ci en fonction des indicateurs

utilisés dans les tableaux de bord de gestion comme l'intensité de services offerte et la durée moyenne des épisodes de services. Néanmoins, comme le précise la littérature scientifique (Sebai, 2015, p.400), le manque d'outils et d'indicateurs pour évaluer l'aspect qualitatif de certaines dimensions de la performance, comme l'efficacité, nous empêche de pouvoir effectuer une analyse exhaustive et réellement représentative de la qualité des services dispensés par la DACSJ.

2.2.1.3. Continuité

En ce qui concerne la continuité, ce concept est décrit dans la littérature comme le phénomène de fluidité et de bris dans une séquence temporelle, au cours de laquelle plusieurs services doivent être donnés (Haggerty, Burge et al. , 2008; Reid, Haggerty & Mckendry, 2002 cités dans Gouvernement du Québec, 2008, p.8). Plus précisément, au CISSSL, « Les standards de continuité font référence aux modes efficaces de collaboration, aux mécanismes de réorientation vers d'autres services ou programmes et aux mécanismes de coordination avec les partenaires du réseau local de services (RLS) afin d'éviter les ruptures de service auprès de la clientèle » (CISSSL, 2018, p.34). À ce niveau, pour évaluer la dimension de la continuité, nous analyserons cet aspect sous l'angle des ruptures de services que vivent les usagers de la DACSJ.

2.2.1.4. Optimisation des ressources

Pour évaluer l'optimisation des ressources, nous avons choisi d'analyser les dimensions de la viabilité (la capacité de répondre aux besoins présents et futurs de la population en fonction des ressources dont dispose l'organisation) et l'efficacité (la capacité d'utiliser les ressources disponibles de façon optimale) (MSSS, 2012, p.7).

Selon le Conference Board du Canada, la viabilité regroupe l'équilibre entre les environnements culturels, sociaux et économiques visant à répondre aux besoins de la population de la prévention au traitement, ce qui regroupe à la fois les services de première ligne et les services spécialisés (Prada, Grimes & Sklokin, 2014, p.8). De même, cette définition insiste sur la capacité d'une organisation de mobiliser et

attribuer ses ressources pour sa population actuelle, mais aussi de façon à contribuer au maintien d'une population en santé dans le futur tout en tenant compte que la viabilité des soins de santé dépend des décisions politiques qui déterminent les budgets, les priorités et ainsi, l'attribution des ressources (Prada, Grimes & Sklokin, 2014, p.8-9).

Le concept d'efficacité, quant à lui, est principalement défini dans la littérature scientifique comme le rapport entre les services offerts, les extrants, et les ressources investies pour y arriver, les intrants (Gortner, Mahler & Bell Nicholson, 1993, p.89).

Dans le cadre de ce projet, nous avons choisi d'analyser l'optimisation des ressources sous l'angle de l'utilisation des ressources humaines de l'organisation en fonction de sa capacité à répondre aux défis présents et futurs de sa population selon les projections démographiques et l'indice de défavorisation des différents territoires que couvre le CISSSL. Pour cet aspect, nous avons fait le choix de concentrer notre analyse auprès des trois territoires les plus peuplés de la région des Laurentides qui comprennent à eux seuls 73,5% de la population étudiée (CISSSL, 2015, p.4).

2.2.2. Pratiques de gestion, pratiques professionnelles et pratiques organisationnelles

Selon Kostova (1999) les pratiques représentent les savoirs et compétences partagés dans une organisation qui se traduisent dans la manière d'effectuer certaines activités. En ce qui concerne les pratiques de gestion, celles-ci se rattachent donc aux pratiques employées par les gestionnaires intermédiaires dans leurs opérations quotidiennes tout comme dans la conduite du changement auprès de leur personnel. En ce qui concerne le personnel de l'organisation, nous pouvons dire que les pratiques professionnelles se rattachent aux activités cliniques reliées à l'intervention psychosociale alors que les pratiques organisationnelles renvoient davantage aux processus internes et aux activités administratives réalisées. Dans ce présent bilan, nous analyserons les trois types de pratiques expliquées ci-haut et leurs impacts possibles sur la performance de l'organisation.

2.2.3. L'analyse de la conjoncture et des profils organisationnels

Le modèle proposé par Collerette, Lauzier et Schneider (2013) s'inscrit dans une perspective systémique et présuppose que la santé d'une organisation dépend de sa capacité d'adaptation à son environnement et à sa clientèle et se mesure par la qualité de cette réponse. Le modèle discuté stipule que selon sa capacité à s'adapter à son contexte, chaque organisation développe des façons d'agir qui la rend plus ou moins apte à intégrer le changement et cela représente un profil organisationnel bien distinct qui nécessitera des stratégies de changement particulières et adaptées (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.33).

Pour diagnostiquer la santé d'une organisation, les auteurs soulignent l'importance de considérer trois variables déterminantes. D'abord, il y a la conjoncture externe, soit les pressions auxquelles les organisations sont exposées par le biais de leur environnement (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.35). De surcroît, il y a sa performance, soit les résultats de l'organisation en matière d'efficience, d'efficacité et de qualité des services dispensés (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.35). Puis, il y a la capacité de réponse de l'organisation, soit la capacité d'atteindre une performance satisfaisante avec les ressources disponibles, comme la qualification de la main-d'œuvre, le financement, le leadership, la mobilisation du personnel, etc. (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.35).

Afin de déterminer l'état de santé d'une organisation, Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p.36) expliquent qu'il faut mettre en relation la performance de cette dernière avec sa capacité de réponse. Il sera ensuite possible de cerner les défis présents dans son environnement, les zones de vulnérabilité qui demanderont des modifications de l'offre de services et les lacunes présentes qui nuisent à la performance organisationnelle (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.36).

2.3. Modèles conceptuels retenus pour évaluer les repères sur le plan symbolique

En ce qui concerne le volet symbolique, plusieurs auteurs ont souligné l'importance des enjeux humains et de bien comprendre la situation dans laquelle évoluent le personnel dans la conduite de changements organisationnels dans le but de favoriser l'appropriation de celui-ci. C'est pourquoi nous avons recueilli davantage de renseignements quant aux préoccupations des employés et leurs représentations de la problématique à l'étude. Pour analyser ces données, nous avons retenu la théorie des sept (7) phases de préoccupations qui est une approche très intéressante d'autant plus qu'elle nous permet de situer le personnel face aux changements proposés (Bareil, 2004b ; Bareil et Savoie, 1999 cités dans Bareil, 2008, p.94). Dans le même ordre d'idées, Maletto (2011, p.28) met en exergue que tout changement organisationnel se vit au sein de trois niveaux de gestion (dirigeants, gestionnaires et employés) et que chacun de ces niveaux ne se positionne pas à la même étape du changement. Delà, nous avons retenu ce modèle que nous conjuguerons avec la théorie évolutive des phases de préoccupations dans le but de valider/invalider la présence d'un décalage hiérarchique entre les différentes parties prenantes face au changement.

Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p.106) illustrent que les dispositions des destinataires par rapport au changement constituent un enjeu central, car ces dispositions conditionnent directement le type de stratégie qu'il faudra privilégier. Par conséquent, dans le but d'identifier si les dispositions actuelles du personnel sont favorables ou défavorables à l'endroit des changements à venir pour la DACSJ, nous avons utilisé l'outil proposé par ces auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.106).

2.3.1. Les phases de préoccupations face au changement et décalage hiérarchique

Selon Schein (1980 cité dans Bareil, 2008, p.93), le changement organisationnel ne peut se faire que par les individus ou les groupes de personnes en faisant partie qui acceptent de se l'approprier. La théorie des phases de préoccupations (Bareil, 2004b ; Bareil et Savoie, 1999 cités dans Bareil, 2008, p.94) propose une séquence probable de préoccupations différentes face au changement que chaque destinataire est

appelé à vivre dû à la tension de l'humain face au désir de changer par rapport à son besoin de sécurité.

Le modèle développé par les études de Bareil (2008 ; 2004a) englobe sept (7) phases de préoccupation pour le destinataire face au changement. Tant que le destinataire ne ressent pas suffisamment de pressions externes, celui-ci n'a aucune préoccupation à l'égard du changement et se trouve à la première phase. Ses premières préoccupations sont centrées sur lui-même puisqu'il devient davantage conscient de ses pertes et peut être inquiet de devoir répondre à des attentes ou demandes contradictoires, ce qui s'apparente à la deuxième phase. À la troisième phase, le destinataire a des préoccupations centrées sur l'organisation, soit sur les ressources mises de l'avant pour que le projet fonctionne et perdure dans le temps. Pour continuer, à la quatrième phase, le destinataire a des préoccupations centrées sur le changement, soit concernant le plan de mise en œuvre, le scénario, les cibles, le rythme de changement, les résultats anticipés et les ressources déployées. À la cinquième phase, les préoccupations du destinataire sont davantage centrées sur l'expérimentation, soit sur l'aide et le soutien dont il devrait bénéficier pour s'adapter, apprendre et expérimenter. Une fois le changement intégré, à la sixième phase, les préoccupations sont centrées sur la collaboration, soit sur le transfert de nouvelles pratiques. Pour terminer, à la septième phase, les préoccupations sont centrées sur l'amélioration du changement, soit sur la proposition d'innovation et de peaufinement des nouvelles pratiques en place. En d'autres termes, ces diverses préoccupations peuvent être catégorisées selon différents objets spécifiques et leur intensité.

Étant donné qu'il est possible d'influencer le processus d'appropriation du changement par l'utilisation de cette théorie en intervenant de façon ciblée quant aux préoccupations relevées par le personnel, répertorier leurs préoccupations est prometteur.

Maletto (2011, p.29) ajoute que dans tout changement, il y a une étape de « danger » qui représente les inquiétudes des acteurs qui le vivent et une étape d' « opportunité

» soit lorsque les inquiétudes ont été répondues et qu'on s'approprie ensuite le changement. Alors, lorsque les dirigeants ont déjà planifié le changement et confient la mise en œuvre de celui-ci à leurs gestionnaires, les premiers sont déjà à l'étape « opportunité » alors que les deuxièmes entament l'étape de « danger ». Ce faisant, les gestionnaires auront des préoccupations à exprimer et auront besoin d'être entendus et répondus avant d'adhérer au projet et de le présenter aux employés qui entameront à leur tour l'étape de « danger » (Maletto, 2011, p.29). L'auteur compare le positionnement de chacun des paliers de gestion à différents fuseaux horaires et illustre l'importance de rapprocher le positionnement des différents niveaux de l'organisation dans la conduite de changements stratégiques (Maletto, 2011, p.30).

À partir de la collecte de données effectuée et son analyse, il sera pertinent d'identifier dans quelle phase de préoccupations se trouvent l'équipe de direction, les gestionnaires et le personnel afin de vérifier s'il y a un écart de positionnement entre les différentes parties prenantes à l'endroit du changement. Ce faisant, si écart il y a, cela nous permettra de formuler des recommandations adaptées visant à aplanir celui-ci.

2.3.2. La réceptivité du personnel face au changement

Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p.106) s'appuient sur les travaux d'Armenakis et ses collaborateurs (Armenakis & Harris, 2009; Armenakis & al. , 2007) en se penchant sur les cinq facteurs personnels qui influencent la réceptivité au changement. Ces facteurs sont l'écart perçu par les destinataires entre la situation actuelle et celle désirée (plus grand est l'écart, plus le changement est perçu comme nécessaire), le degré d'adéquation perçu de la solution proposée (les destinataires doivent croire que le changement proposé amènera des effets positifs sur le fonctionnement et la performance de l'organisation), le soutien perçu à l'égard du changement proposé (les gestionnaires et les leaders informels soutiennent le changement), l'efficacité personnelle (les destinataires croient être capables de réaliser le changement et croit que l'organisation a la capacité et la volonté de faire ce qu'il faut) et la valence, soit l'importance du changement aux yeux du destinataire (le changement proposé amènera des bénéfices intrinsèques et extrinsèques à

l'individu lui-même) (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.106-108). Les auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.108) proposent un outil qui permet de jauger les dispositions des destinataires du changement face à ce dernier : l'Inventaire des dispositions des destinataires face à un changement organisationnel (IDDCO).

Compte tenu de ce qui précède, réaliser l'IDDCO est pertinent, car ces apprentissages nous permettront de cibler les aspects prioritaires sur lesquels les cadres doivent intervenir pour favoriser l'adhésion de leur personnel face aux changements proposés par la DACSJ.

3. Méthodes de collecte de données retenues

Afin d'analyser notre problématique en profondeur, il nous fallait procéder à une collecte de données rigoureuse en fonction des données probantes recensées. Plusieurs méthodes de recherche furent combinées, et ce, dans le but d'obtenir à la fois des données qualitatives et des données quantitatives.

3.1. L'utilisation des données secondaires

Les données secondaires représentent des éléments informatifs tirés d'un regroupement de données primaires et rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles ces données ont été recueillies initialement (Bernatchez & Turgeon, 2016, p.504). Par données secondaires, on entend tout document gouvernemental produisant des résultats pouvant alimenter le savoir relié au sujet de notre projet. Principalement, cette méthode de collecte de données fut utilisée pour recenser les différents résultats quant à l'atteinte des cibles de performance en ce qui a trait à l'analyse du volet opérationnel de la DJ. Nous avons utilisé les différentes données présentées dans les tableaux de bord de gestion ou celles produites par la direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité (DPACQ) pour constater les impacts de la réforme sur la performance. Également, nous avons utilisé les documents produits par le CISSSL en ce qui concerne les cadres de référence ou les données populationnelles de la région pour mieux saisir le contexte environnemental

dans lequel s'inscrit l'organisation à l'étude. Pour terminer, cette méthode englobe l'utilisation d'outils proposés par notre recensement des écrits scientifiques, notamment les questionnaires proposés par certains auteurs comme les questionnaires pour déterminer le profil organisationnel de la direction adjointe étudiée et le questionnaire concernant la réceptivité du personnel à l'égard des changements à venir (Bernatchez & Turgeon, 2016, p.505 ; Collerette, Lauzier & Schneider, 2013).

3.2. Les entrevues semi-dirigées

Considérant que notre projet consiste à recueillir des données subjectives comme les perceptions de différents individus, l'entrevue semi-dirigée semble être une méthode de collecte de données toute indiquée. Cette méthode de recherche nous permet d'accéder à l'univers de l'autre, soit de comprendre son expérience et son savoir, mais aussi ses pensées, ses craintes, et ses sentiments (Savoie-Zajc, 2016, p.342). Le schéma d'entrevue fut structuré en fonction de thèmes généraux qui furent abordés, soit les pratiques de gestion en contexte de changement, la légitimité du changement, la légitimité et crédibilité du leader, etc. (Annexe A). Ces entrevues semi-dirigées furent enregistrées par magnétophone afin de n'écarter aucune information. Considérant que l'expérience de la personne dépasse largement le discours de celle-ci, il faut tenir compte que le discours enregistré s'est produit dans un contexte bien précis et peut être influencé par différents facteurs externes, ce qui nuit à sa fiabilité (Savoie-Zajc, 2016, p.358). Par exemple, cette collecte de données s'est réalisée à un moment précis, soit au mois d'avril 2019, et il est possible qu'en réalisant à nouveau cette collecte de données à un autre moment, les résultats soient différents selon les expériences vécues par les gestionnaires. Pour ce projet en organisation, il est important de souligner que nous avons un échantillon de trois (3) gestionnaires sur dix (10) et que cela limite notre capacité à généraliser ces résultats pour la population étudiée, soit l'ensemble des cadres intermédiaires de cette direction adjointe. Toutefois, les résultats obtenus nous permettent de tirer de précieux enseignements et de formuler une hypothèse quant au positionnement des gestionnaires intermédiaires face aux changements proposés par l'équipe de direction de la DACSJ.

Également, ces résultats nous permettent de mieux comprendre comment ceux-ci ont vécu la réforme, d'évaluer les pratiques de gestion utilisées et de vérifier la légitimité perçue des changements proposés et la crédibilité du leader en place.

3.3. L'observation directe

L'observation directe est une méthode de collecte de données qui permet au chercheur d'être témoin des comportements et pratiques d'individus et groupes au sein des lieux où ceux-ci et celles-ci se déroulent (Martineau, 2016, p.318). Dans le cadre de ce projet, nous avons occupé le rôle de « participant observateur » puisque notre statut d'observateur est connu de nos pairs et que nous sommes une employée du CISSSL (Martineau, 2016, p.321). Considérant que le choix de la situation et de l'entité observé(e) doit se faire selon sa pertinence sociale et théorique, nous avons choisi d'intégrer différents types de comités de travail et d'observer quelques présentations de la directrice de la DACSJ. D'abord, nous nous sommes jointe à un comité de travail, constitué de l'équipe de direction de la DJ, se penchant sur l'élaboration du plan d'action de cette direction. De même, nous avons décidé d'observer trois comités mis en place avant la visite pour l'Agrément prévue à l'automne 2019 qui étudient les processus et pratiques professionnelles et organisationnelles des équipes concernées par notre projet. Aussi, nous avons décidé d'observer un comité de travail concernant la réorganisation professionnelle des équipes des services spécifiques de la direction adjointe à l'étude étant donné que ce dernier vise à penser autrement l'organisation du travail avec les intervenants. Au final, nous avons observé différentes présentations du plan d'action de la DJ par la directrice adjointe, madame Isabelle Turmel, au sein de trois (3) équipes différentes. Les données observées nous ont ensuite permis d'inférer des liens avec les modèles conceptuels retenus et de faire différents constats.

4. Analyse des résultats

Dans la présente section, nous présenterons les résultats obtenus suite à notre collecte de données réalisées grâce aux méthodes de recherche employées. Cette

analyse des résultats sera divisée en deux volets. Le volet opérationnel regroupe l'évaluation de la performance organisationnelle, des pratiques de gestion et des pratiques professionnelles et organisationnelles. Le volet symbolique, quant à lui, regroupe les préoccupations des employés, le positionnement des parties prenantes face au changement et la réceptivité du personnel à l'endroit de ce dernier.

4.1. Volet Opérationnel

4.1.1. Évaluation de la performance organisationnelle

En ce qui a trait à la performance du CISSSL, l'organisation a produit un cadre de référence pour la DJ qui établit les normes et standards de pratiques quant à la prestation de services des intervenants psychosociaux (CISSSL, 2018a). Afin d'apprécier la performance des équipes à l'étude qui comportent des distinctions, nous nous baserons sur les cibles de performance énoncées dans ce cadre de référence, mais aussi à celles se retrouvant dans les différents tableaux de bord de gestion et bases de données de l'organisation.

4.1.1.1. Accessibilité

Au premier abord, à titre comparatif, selon le portrait de situation post-réforme en matière d'accessibilité pour les soins de santé et les services sociaux réalisé par l'École de santé publique (ESPUM) et l'Institut de recherche en santé publique (IRSPUM) de Montréal, le CISSSL a des résultats préoccupants (Champagne & al. , 2018, p.9). Pour ce qui est de l'accessibilité aux services psychosociaux, englobant les services de proximité JED, le CISSSL se classe au 21^e rang sur les 22 CISSS/CIUSSS visés par l'étude (Champagne & al. , 2018, p.18). Pour ce qui est de l'accessibilité aux services en protection de l'enfance qui englobe les services spécifiques, le CISSSL se classe aussi au 21^e rang (Champagne & al. , 2018, p.37-38).

À l'interne, une des cibles pour mesurer l'accessibilité des services dispensés par les équipes des services de proximité de la DACSJ est le taux de prise en charge des dossiers référés au programme JED ne nécessitant pas d'intervention à court terme à

l'intérieur de trente (30) jours (CISSSL, 2018a, p.19). Cet indicateur est précisé dans l'entente de gestion et d'imputabilité du MSSS avec le CISSSL (MSSS, 2018, p.24). En vérité, il existe des listes d'attente qui sont tributaires des ressources disponibles, de la volumétrie des demandes et de l'urgence de celles-ci (CISSSL, 2018a, p.24). En analysant la *Figure 1 : Portrait des usagers pris en charge par un intervenant (Annexe B)*, on peut constater que la plupart des équipes des services de proximité (JED social) ne respectent pas la cible de prise en charge de 70% des dossiers dans un délai de 30 jours et quelques-unes d'entre elles ont des résultats très alarmants. En dépit du fait que certaines équipes atteignaient la cible de 70% en date du 25 septembre 2018, comme l'équipe du programme JED 6-12 ans de Thérèse-de-Blainville (78%), lorsque nous étudions l'attente présente pour ce sous-service de la DACSJ dans les tableaux de bord de gestion, nous pouvons constater qu'un usager a tout de même dû attendre 383 jours afin d'obtenir des services après avoir effectué une demande (CISSS, 2018c). Sans compter que deux dossiers, soit un à Deux-Montagnes et un à St-Jérôme, ont tous deux connu une attente de 453 jours avant une prise en charge (CISSS, 2018c). Seulement, il importe de mentionner que cet indicateur mesure le dossier qui aura attendu le plus longtemps avant sa prise en charge et que certains facteurs doivent être considérés pour interpréter ce résultat. Par exemple, l'indicateur peut représenter un oubli d'assignation d'usagers par les intervenants lorsque le dossier lui est assigné et il est vrai qu'il existe une lacune au niveau de la standardisation des pratiques puisque toutes les équipes ne saisissent pas le concept d'usager de la même manière, ce qui peut influencer les données utilisées dans cette analyse. Hormis ces limites dans l'interprétation des résultats, il est vrai que le CISSSL est bien loin de pouvoir prendre en charge la plupart des dossiers à l'intérieur de trente (30) jours suivant la demande de services, ce qui nuit grandement à l'accessibilité. En outre, vu la discrétion des gestionnaires et coordonnateurs cliniques quant à la sélection des dossiers sur la liste d'attente, cela fait en sorte que certains dossiers moins prioritaires, comme ceux mentionnés ci-haut, peuvent connaître des délais hors-norme qui sont sujets à détériorer leurs conditions de vie, faute de ressources.

Il semble, à la lumière des informations dont nous disposons à la *Figure 1 : Portrait des usagers pris en charge par un intervenant (Annexe B)*, que le sous-service le plus à

risque se trouve à être les équipes du programme JED 6-12 ans puisque ce sont elles qui ont les taux de prise en charge les plus alarmants. Afin de confirmer le constat ci-haut, nous trouvons important d'illustrer les résultats des récents travaux concernant la trajectoire clientèle jeunesse par sous-programme réalisés par la DPACQ de l'organisation. Ces travaux illustrent la situation en ce qui a trait à l'accessibilité et la volumétrie des demandes reliées au programme JED. Avant d'interpréter ces résultats, il faut de souligner que ceux-ci représentent une « photo » prise à un moment précis et que les moyennes présentées sont calculées à partir de données extraites du 24 juin 2017 au 18 août 2018 (CISSSL, 2018d). Il faut comprendre que ces données représentent l'ensemble des équipes et des territoires, tout groupe d'âge confondu. Seulement, des spécificités sont présentes selon les différences territoriales et le groupe d'âge étudié, ce qui peut influencer les résultats obtenus et constitue une limite pour les interpréter fidèlement. Malgré tout, ces résultats offrent un aperçu représentatif de la situation. En observant les données représentées à la *Figure 2 : Délais d'accessibilité reliés au programme JED* et à la *Figure 3 : Volumétrie des demandes reliées au programme JED (Annexe B)*, on peut confirmer que ce sont les jeunes âgés de 6-12 ans et leur famille qui semblent vivre davantage d'impacts quant à l'accessibilité aux services, notamment sur le plan des délais d'accès et sur le plan de la volumétrie des demandes. En termes de proportion, cette tranche d'âge comprend à elle seule près du double d'utilisateurs en attente de prise en charge comparativement aux deux autres groupes d'âge combinés (CISSSL, 2018d). Puis, en consultant les données illustrées aux *Figures 4 : Évolution des délais d'accessibilité reliés au programme JED 6-12 ans* et *5 : Évolution de la volumétrie des demandes reliées au programme (Annexe B)*, nous pouvons constater qu'en date du 5 janvier 2019, soit près de 5 mois suivant les premiers travaux de la DPACQ, la situation s'est détériorée pour ce groupe d'âge qui a vu ses délais d'accessibilité et sa volumétrie de demandes augmentés (CISSSL, 2019b).

Or, pour diminuer l'attente pour les services de proximité (JED) et améliorer l'accessibilité, l'organisation a décidé d'ajouter un service d'intervention brève avant la prise en charge. Ce service se retrouve dans l'équipe du guichet d'accès jeunesse chargée de recevoir toute demande de services auprès de l'organisation et qui est

rattachée à la DACSJ. Dès lors, pour les dossiers ciblés sur la liste d'attente où une intervention court terme (2-3 rencontres) ou une référence externe semble possible, un intervenant est assigné, ce qui permet de mettre fin au compteur de 30 jours imposé par le MSSS et respecter le délai prescrit. Si la situation requiert un épisode de services de plus longue durée, le dossier est transféré au bon sous-programme et peut vivre une autre période d'attente. Pour les dossiers qui se ferment ou qui sont référés à l'extérieur du CISSSL, cette intervention est rapide et adaptée. Les premiers constats de la DPACQ, en date du 7 février 2019, illustrent que ce service a permis de fermer 34% des dossiers traités (CISSSL, 2019b). Pour les autres dossiers nécessitant un plus long suivi et qui sont transférés dans un sous-programme, comme le programme JED, cela crée une étape supplémentaire dans le continuum de services et nuit à la continuité.

Pour ce qui est des équipes des services spécifiques, il faut savoir que la responsabilité de l'attribution des dossiers relève du gestionnaire et du coordonnateur clinique. Lorsqu'un dossier est attribué, l'intervenant des services spécifiques dispose de cinq (5) jours ouvrables pour fixer un premier rendez-vous (CISSSL, 2018a, p.25). Il existe toutefois des erreurs reliées à l'informatisation des données par les intervenants, ce peut influencer les résultats obtenus. En ce qui concerne cette cible, en analysant la *Figure 6 : Délai moyen de 1er contact après référence aux services spécifiques (Annexe B)*, on peut néanmoins constater une détérioration des résultats quant aux délais d'attente en ce qui concerne les services spécifiques, celui-ci ayant presque doublé en quatre ans.

4.1.1.2. Efficacité

Sur le plan de l'efficacité, en ce qui concerne les services spécifiques, on peut constater, en consultant la *Figure 7 : Évolution du nombre de dossiers actifs pour les services spécifiques (Annexe B)*, une augmentation des dossiers actifs à travers les années, et ce, sans ajout de personnel (DPJ/DP, 2018). Spécifions que pour l'année 2016-2017, le CISSSL a eu un mandat spécial quant à une communauté spécifique, ce qui a influencé les résultats à la hausse pour cette année précise en plus d'influencer

les données de l'année suivante. Considérant les problèmes d'accessibilité énoncés ci-haut, il apparaît que les plans de postes au sein des équipes jeunesse ne permettent plus de répondre à la demande et la DACSJ se retrouve dans une situation précaire sur le plan de la gestion de la charge de travail par intervenant. Par conséquent, nous supposons que cette surcharge a des impacts sur la qualité des services, notamment parce que les intervenants disposent de moins de temps pour intervenir dans chaque dossier, ce qui est susceptible de prolonger les épisodes de services sans améliorer le bien-être des personnes desservies, en plus d'augmenter simultanément l'attente dans la prise en charge d'autres dossiers. Considérant que les intervenants sur le terrain doivent assumer les dossiers de leurs collègues en congé de maladie, et ce, en plus de voir leur charge de cas augmenter à travers les années, cette situation a sans l'ombre d'un doute un impact sur le plan de l'épuisement et la santé du personnel. Par ailleurs, d'autres travaux réalisés par la DPACQ du CISSSL démontrent que les équipes du secteur étudié présentent un taux cumulatif d'assurance salaire de 11,9% (CISSSL, 2019b). Nul besoin de mentionner que cela constitue un enjeu majeur et que cette situation peut devenir un frein à l'innovation en contexte de changement si toutes les nouvelles ressources financières octroyées doivent servir à couvrir les coûts de l'assurance-salaire.

Aussi, au niveau de la prolongation des épisodes de services, pour les services spécifiques, nous pouvons constater, en consultant la *Figure 8 : Évolution de la durée moyenne d'un épisode de services spécifiques (Annexe B)*, que les résultats des équipes se situent près de la cible de 24 mois. Concernant ces résultats, il est important de mentionner que l'intervention des services spécifiques dans une communauté particulière en 2016-2017 a pu influencer considérablement les résultats considérant une grande vague de fermeture d'épisodes de services. Ces résultats témoignent tout de même d'une tendance à la baisse de la durée moyenne d'épisodes de services qui nous amène à nous questionner : soit l'organisation est plus performante et dispense des services de plus grande qualité, soit celle-ci procède à des fermetures « prématurées » pour certains dossiers. Afin de comprendre cette tendance à la baisse et y tirer des conclusions quant à la qualité des services dispensés, il faudra prêter une

attention particulière au taux de resignalement des dossiers qui furent fermés pendant ces années.

En ce qui concerne les services de proximité, en reprenant les travaux faits par la DPACQ, en date du 18 août 2018, la durée moyenne d'un épisode de services pour le programme JED était de 108 jours pour les 0-5 ans, 126 jours pour les 6-12 ans et 116 jours pour les 13-18 ans, ce qui respecte la cible d'une durée maximale d'une année dans le cadre de référence et témoigne d'une certaine efficacité (CISSSL, 2018a, p.30; CISSSL, 2018d).

En termes d'efficacité, on peut ajouter la notion d'intensité de services. En ce qui concerne les équipes des services spécifiques, celles-ci doivent atteindre des résultats de deux interventions directes aux deux semaines bien que la cible ministérielle soit d'une intervention aux deux semaines. En consultant les données récoltées associées à cette cible à la *Figure 9 : Évolution de l'intensité des services spécifiques (Annexe B)*, on peut conclure que celles-ci témoignent de la productivité des équipes et respectent les exigences ministérielles. Par contre, cet indicateur ne mesure pas pour autant la pertinence des services dispensés et la complémentarité de ceux-ci. Les services dispensés en équipe multidisciplinaire, soit par un psychologue ou un éducateur, ne sont pas comptabilisés dans ce calcul alors qu'il serait pertinent qu'ils le soient.

Pour mesurer l'intensité des services dispensés par les équipes des services de proximité, considérant que les résultats se retrouvent dans sept bases de données distinctes selon les territoires et qu'il faut tenir compte de particularités d'intervention comme la date de prise en charge, cet exercice s'est avéré impossible.

4.1.1.3. Continuité

La présente situation affecte la continuité des services, un des objectifs principaux de la réforme. Lorsqu'un dossier est assigné dans un sous-programme précis (équipes des services spécifiques ou des services de proximité), et que l'intervenant fait une référence interne pour un usager dans un autre sous-service comme en santé mentale

jeunesse, le dossier n'est pas automatiquement pris en charge dû à d'autres problèmes de surcharge et d'accessibilité dans l'organisation. Selon nos observations, différents intervenants témoignent de cette problématique et aucun indicateur formel ne mesure ce délai en tant que tel. En rapport avec ce qui précède, les travaux de la DPACQ se sont aussi attardés aux problèmes d'accessibilité pour les services de santé mentale jeunesse et on peut observer que l'attente en date du 18 août 2018 y est représentée : à St-Jérôme, 110 usagers étaient en attente de services et l'attente moyenne se chiffrait à 138 jours (CISSSL, 2018d). D'ailleurs, le portrait de situation post-réforme en matière d'accessibilité pour les soins de santé et services sociaux réalisé par l'ESPUM et l'IRSPUM démontre que le CISSSL se situe au 19^e rang sur les 22 CISSSCUSSS visés par l'étude quant à l'accessibilité aux services en santé mentale, englobant les délais d'accès pour les services en pédopsychiatrie et en santé mentale jeunesse (Champagne & al. , 2018, p.9). En ajout, nos observations ont permis de mettre en exergue que pour certains dossiers, il existe de longue période d'attente lorsqu'un dossier qui vient d'être évalué en vertu de la LPJ est référé aux services spécifiques. Effectivement, il apparaît que cette période d'attente peut varier de quelques jours à près de trois (3) mois. À ce sujet, l'augmentation des délais de prise en charge après assignation à un intervenant valide nos observations en ce qui concerne des ruptures de services pour les usagers de ce service. Pour tout dire, ces faits illustrent un problème de continuité de services à l'interne.

4.1.1.4. Optimisation des ressources

Tout d'abord, il faut savoir que la région des Laurentides est divisée en fonction de réseaux locaux de services, soit selon sept territoires distincts tel que représentés à la *Figure 10 : Carte de la région des Laurentides par territoire de RLS (Annexe B)*.

En ce qui concerne la viabilité, il est important de comprendre les besoins présents et futurs de la population dans le but d'évaluer l'organisation des services et les ressources s'y rattachant. Pour ce faire, il est impératif de s'attarder à l'indice de défavorisation et les projections démographiques pour la région des Laurentides. L'indice de défavorisation est « une mesure qui permet de positionner la défavorisation au sein d'un territoire ou pour comparer les territoires les uns par

rapport aux autres » (CISSSL, 2016, p.1). Dans le cas des services sociaux à l'enfance, l'indice de défavorisation permet de prédire l'utilisation des services jeunesse au sein des différentes régions des Laurentides. La région des Laurentides a un niveau de défavorisation matérielle et sociale comparable selon sa population à celui du Québec (CISSSL, 2016, p.6 ; Champagne & al. , 2018, p.8).

En consultant la *Figure 11 : Graphique de la position des territoires de réseau local de service (RLS) de la région des Laurentides selon leurs indices moyens de défavorisation matérielle et sociale (2011) (Annexe B)*, on peut comprendre le positionnement de chacun des territoires en fonction de leur indice de défavorisation sous deux dimensions, soit selon leurs conditions matérielles et leurs conditions sociales. Considérant que notre analyse se penche sur les problèmes d'accessibilité et de volumétrie, nous avons choisi d'analyser la situation des trois territoires les plus peuplés de la région des Laurentides, soit le territoire Rivière-du-Nord-Mirabel-Nord, Deux-Montagnes-Mirabel-Sud et Thérèse-De-Blainville.

Bien que le territoire des Laurentides ait déjà connu un accroissement important de sa population, l'accroissement populationnel de 2015-2035 sera plus important dans la région (20%) qu'au Québec (12%) (CISSSL, 2016, p.1;3). Par rapport à 2015, on note une augmentation de 123 952 personnes pour un total de 719 154 personnes (CISSSL, 2016, p.3). Les données secondaires dictent que cette augmentation de la population est principalement dû à une migration interrégionale plus prononcée (CISSSL, 2016, p.3). À la lumière des indices de défavorisation pour chaque territoire représentés à la *Figure 11* et les projections démographiques se retrouvant à la *Figure 12 : Projections démographiques 2015-2035 dans les Laurentides (Annexe B)*, il apparaît que le territoire le plus à risque pour notre direction étudiée sera le territoire de Rivière-du-Nord-Mirabel-Nord. En fait, ce territoire connaît déjà une position défavorable sur le plan des conditions sociales et matérielles. Ajoutons que celui-ci, selon les données représentées à la *Figure 13 : Taux de variation de la population des 0 à 17 ans durant la période 2015-2035 pour les territoires de RLS, la région des Laurentides (Rég 15) et le Québec (Qc) (Annexe B)*, connaîtra un accroissement populationnel s'élevant à 30 % comprenant une augmentation de jeunes âgés de 0-17 ans de 25,9%

comparativement à la moyenne régionale de 17% et provinciale de 12% (CISSSL, 2015, p.6). Parallèlement, il faut souligner que les territoires de Deux-Montagnes-Mirabel-Sud tout comme Thérèse-de-Blainville seront aussi à surveiller étant donné que ce sont des territoires qui auront un profil démographique plus jeune que les autres régions des Laurentides et qui connaîtront également un accroissement populationnel important pour leurs jeunes âgés de 0-17 ans (18,7% Deux-Montagnes-Mirabel-Sud et 13,2% Thérèse-De-Blainville) (CISSSL, 2015, p.4). Heureusement, ces deux territoires figurent parmi ceux qui ont les généralement les meilleures conditions matérielles et sociales pour leur population. Alors, des enjeux importants en termes de services dispensés par les équipes de la DACSJ dans ces régions sont à prévoir.

En ce qui concerne l'efficacité, soit la répartition stratégique des ressources humaines, nous avons vérifié la charge de cas moyenne des intervenants par équipe en fonction de la cible organisationnelle visée qui est de 22 dossiers par intervenant. Pour réaliser l'exercice, avant la fin de l'année financière 2018-2019, nous avons utilisé les résultats des tableaux de bord concernant la charge de cas des intervenants des services spécifiques pour chaque territoire et illustré l'évolution de ces données 2015 à aujourd'hui. Les résultats obtenus sont d'ailleurs représentés aux *Figures 14 : Évolution du nombre de dossiers actifs par équipe dispensant des services spécifiques*, *15 : Évolution du nombre d'ETC par équipe dispensant des services spécifiques* et *16 : Évolution du nombre moyen de dossiers par ETC dispensant des services spécifiques (Annexe B)*. Il est à préciser que les équipes 0-5 ans et 6-12 ans Sud ne comportent pas de données antérieures à 2018 puisqu'auparavant elles étaient fusionnées et lorsqu'on les a scindées en deux, ces données n'étaient plus accessibles sur les tableaux de bord. Néanmoins, le portrait des charges de cas et du nombre d'équivalents temps complet par équipe est révélateur : on ne remarque pas d'augmentation de personnel, et ce, malgré l'augmentation du nombre de dossiers traités par ce service, révélant une situation de surcharge pour les intervenants. D'ailleurs, nous trouvons important d'attirer une attention particulière sur les résultats des équipes 6-12 ans de Deux-Montagnes/Thérèse-de-Blainville et 0-12 ans de St-Jérôme qui comptent le plus grand nombre de dossiers par intervenant représentant des moyennes respectives de 24 et 26,7 dossiers/intervenant. Il apparaît

donc que les plans de postes actuels ne permettent plus de répondre aux besoins populationnels.

En définitive, il apparaît que les ressources actuelles de l'organisation ne permettent plus d'atteindre les objectifs en termes de performance et qu'il ne s'agit pas d'un problème d'efficience, mais plutôt d'un problème de surcharge alimenté par l'accroissement populationnel et un manque de ressources humaines.

4.1.2 Détermination du profil organisationnel

Le modèle des profils organisationnels suggéré par Collerette, Lauzier et Schneider (2013) permet d'identifier les défis vécus par l'organisation et son état de santé, notamment en mettant en relation sa performance et sa capacité de réponse. Pour déterminer le profil organisationnel de la DACSJ, nous avons choisi de convertir le tableau synthétique des indicateurs et des cotes proposé par les auteurs sous forme de questionnaire web et celui-ci fut administré aux gestionnaires intermédiaires des dix (10) équipes à l'étude. Avec un taux de réponse de 80% (8 gestionnaires sur 10), nous pouvons considérer que les résultats obtenus sont valides.

4.1.2.1. Analyse de l'environnement

Afin de dresser un portrait de la conjoncture externe de l'organisation, il est primordial de s'attarder à l'analyse des facteurs externes exerçant une influence significative sur l'évolution et la dynamique de l'organisation (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.33). Bien que cet aspect ne soit pas utilisé pour déterminer le profil organisationnel, il est utile pour évaluer si la capacité de réponse des équipes est adaptée pour évoluer positivement selon les tendances environnementales.

En analysant les réponses obtenues par les gestionnaires intermédiaires, il apparaît que les tendances environnementales semblent généralement défavorables pour l'organisation comme le témoigne la *Figure 17 : Perceptions des gestionnaires concernant les effets des tendances de l'environnement sur la DACSJ (Annexe C)*. À noter qu'un seul indicateur eu la cote générale de « très défavorable » et qu'il s'agit de la

disponibilité de la main-d'œuvre. Les enjeux représentés sont également constatés dans l'analyse des données secondaires de l'organisation, ce qui témoigne que les perceptions des gestionnaires intermédiaires quant à la conjoncture externe sont plutôt justes.

4.1.2.2. Analyse de la performance

Selon la section du questionnaire réservée à la performance organisationnelle, nous pouvons constater que les résultats présentés à la *Figure 18 : Perceptions des gestionnaires quant à la performance de la DACSJ (Annexe C)*, témoignent d'une performance moyenne, que l'efficacité atteinte est moyenne, mais que la perception de la clientèle de cette performance est faible. Selon les résultats obtenus, la performance a une cote moyenne, soit 2,8. Les auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.40), expliquent que l'environnement et la capacité de réponse de l'organisation interagissent de façon dynamique et affectent directement la performance. Plus une organisation s'adapte aux défis posés par la conjoncture et choisit les solutions adaptées pour se faire, plus la performance organisationnelle s'en retrouvera améliorée. Nous pouvons supposer qu'avec les conditions actuelles, l'organisation offre une performance satisfaisante.

4.1.2.3. Analyse de la capacité de réponse

Suite à la passation du questionnaire proposé par les auteurs concernant la capacité de réponse de l'organisation, les résultats sont révélateurs. De manière générale, selon les réponses obtenues des gestionnaires intermédiaires représentées à la *Figure 19 : Perceptions des gestionnaires quant à la capacité de réponse de la DACSJ (Annexe C)*, il apparaît que la cote pour la capacité de réponse de l'organisation est de 3,23 et se situe donc dans la section « tout juste adéquate ». La capacité de réponse de l'organisation semble ainsi mitigée. Celle-ci pourrait s'améliorer, mais en regard de la conjoncture externe actuelle, nous interprétons que certains aspects fonctionnent bien.

4.1.2.4. Le profil organisationnel de la DACSJ

Selon les cotes obtenues concernant la performance de l'organisation (2,8) et la capacité de réponse de cette dernière (3,23), il apparaît que le profil organisationnel des équipes à l'étude se trouve en plein cœur de la matrice proposée par les auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.37), soit dans le profil de la vulnérabilité illustré au

Tableau 1 : Tableau synthétique du profil organisationnel (Annexe C).

Le profil de la vulnérabilité se caractérise par une organisation au sein de laquelle certains aspects fonctionnent bien alors que d'autres éprouvent des difficultés évidentes. Plusieurs facteurs peuvent contribuer au glissement de l'organisation dans le profil de la vulnérabilité, surtout lorsque le fonctionnement quotidien est perturbé et des irritants qui alimentent la dégradation de la situation : le renouvellement sur une courte période de plusieurs gestionnaires, des inquiétudes chez le personnel, des difficultés financières, des difficultés de rétention de personnel compétent, etc. (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.60). Ici, soulignons que tous ces éléments se retrouvent dans le vécu du personnel des équipes à l'étude suite à l'implantation de la récente réforme. En ce qui concerne la performance organisationnelle, celle-ci n'est pas constante, notamment sur le plan de l'efficacité, ce que nous avons pu valider lors de l'analyse des données secondaires du CISSSL. En ce qui concerne les dynamiques internes, le profil de la vulnérabilité est caractérisé par un personnel mitigé, soit qui est irrité par certains aspects, mais satisfait par rapport à d'autres (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.59). Lorsqu'on leur demande de s'exprimer, les employés parlent des irritants individuels et collectifs vécus au quotidien et les attribuent à leur mécontentement alors que les causes de celui-ci proviennent généralement des réels problèmes à l'origine de la dégradation de l'organisation qui sont d'un autre ordre. D'ailleurs, ce point fut bien représenté pendant la tournée des équipes de la DJ lorsque le personnel fut invité à s'exprimer quant à ses préoccupations et que beaucoup d'entre elles demeuraient centrées sur le confort au travail au lieu d'être axées, par

exemple, sur la qualité des processus qui sous-tendent les modes de fonctionnement de l'organisation.

En ce qui concerne la stratégie correctrice à adopter pour le profil de la vulnérabilité, nous la présenterons dans notre diagnostic organisationnel.

4.1.3. Appréciation de la performance selon les pratiques de gestion, les pratiques organisationnelles et les pratiques professionnelles

Tel qu'illustré à la section précédente, plusieurs problèmes de performance existent suite à l'évolution de l'environnement du CISSSL et les impacts qu'a eu la réforme sur le système des services sociaux dans la région. Suite à l'analyse des données secondaires de l'organisation, différentes observations recueillies et les entrevues semi-dirigées réalisées avec les gestionnaires intermédiaires de la DACSJ, nous pouvons inférer des liens entre les pratiques utilisées et la performance organisationnelle observée.

Il faut savoir que les gestionnaires intermédiaires n'ont pas été consultés quant à la réorganisation de la structure des équipes de la DACSJ. Ainsi, le début de la réforme s'est instauré par des coupures massives de postes de cadres et chacun d'eux ne savait pas s'il allait se retrouver au chômage ou obtenir un poste dans le nouveau CISSSL. Il est clair que ces changements ont eu des impacts sur le plan symbolique et que des questionnements quant à la reconnaissance du travail des gestionnaires intermédiaires dans la gestion des soins de santé et des services sociaux se sont posés. En ayant eux-mêmes vécu une longue période d'instabilité et de préoccupations, et ce, sans être rassurés avant plusieurs mois, nous supposons que cela a inévitablement dû affecter leurs pratiques de gestion dans la conduite du changement auprès de leurs employés. Une fois nommés, les gestionnaires intermédiaires de la DACSJ ont dû créer des chantiers de travail pour combler les lacunes des idées stratégiques sur le plan opérationnel. Par exemple, nommons que la structure initiale prévue pour l'équipe « Centre » a dû être modifiée puisque celle-ci couvrait un territoire trop vaste, n'ayant pas les mêmes réalités en termes de besoins populationnels, en plus d'être divisées

en trois équipes par groupes d'âge, ce qui n'était pas optimal sur le plan opérationnel. Les gestionnaires intermédiaires ont donc proposé une modification de la structure formelle avant son déploiement, soit en demandant qu'un seul chef soit responsable pour les territoires d'Argenteuil et Lachute qui formerait une grande équipe et que St-Jérôme soit divisé en deux équipes sous deux gestionnaires, soit une pour les enfants de 0-12 ans et une pour les jeunes de 13 à 17 ans. Ainsi, les gestionnaires intermédiaires se sont retrouvés à avoir plus d'employés sous leur gouverne en plus de devoir fournir beaucoup d'efforts pour favoriser l'intégration des services dû à la fusion des équipes à l'étude et des nombreux programmes cliniques s'y rattachant. Ajoutons que selon l'organisation d'origine du gestionnaire, ce dernier ne détenait pas nécessairement l'expertise reliée aux deux sous-programmes dont il devenait responsable, ce qui complexifiait leurs tâches au quotidien. Nonobstant le fait que le fait que cette intégration de services s'est réalisée sans consulter le personnel en place ou leur gestionnaire a aussi eu pour effet de profondément blesser le lien de confiance unissant le palier stratégique et opérationnel. Ajoutons que l'absence de communication entre le palier stratégique et le personnel a d'autant plus alimenté la méfiance de celui-ci. Ces changements structurels simultanés, en plus des changements des cadres en place, ont sans l'ombre d'un doute créé une période d'instabilité supplémentaire pour la DJ et ses équipes qui se sont retrouvés sans repères organisationnels ou symboliques.

En parallèle à l'intégration des services cliniques au sein de la DACSJ, la décision ministérielle de procéder au transfert de personnel des CISSS/CIUSSS, comme des travailleurs sociaux, au sein des groupes de médecine de famille (GMF) du territoire a eu des impacts. Pour répondre à la commande du MSSS en fonction des ressources dont ils disposaient tout comme les contraintes syndicales, les gestionnaires intermédiaires ont dû utiliser leurs postes vacants en les maintenant dans l'équipe alors que dans les faits, ces ressources furent tout de même amputées de leur budget pour dispenser des services dans les GMF. Contrairement au CISSSL, les GMF, par définition, n'ont pas à répondre aux exigences entourant la LSSSS et la responsabilité populationnelle s'y rattachant. Vu les constats de pénurie de main-d'œuvre et de

manque de ressources, nul besoin de dire que cela n'a pas amélioré la situation de la direction adjointe étudiée.

Les réorganisations structurelles étant terminées depuis déjà un moment ont permis à la directrice du programme jeunesse et ses directrices adjointes de s'attarder davantage à la gestion des messages symboliques associés à leur direction. En effet, ces gestionnaires ont su démontrer leur leadership et leur vision auprès de leurs équipes. Cette vision davantage démocratique et ce style de leadership transformationnel fait en sorte que les gestionnaires intermédiaires se sentent soutenus et trouvent la majorité changements envisagés légitimes et réalistes. Entre autres choses, la directrice du programme jeunesse, accompagnée de ses directrices adjointes, a effectué une tournée des équipes à l'automne 2018 pour prendre le temps de se présenter et d'écouter les préoccupations du personnel. Ces préoccupations se sont ensuite articulées au sein d'un plan d'action qui sera communiqué auprès de toutes les équipes par la directrice adjointe du continuum social jeunesse, madame Isabelle Turmel. De surcroît, un feuillet de communication regroupant toutes les informations de l'avancement des projets au sein de la DJ fut mis en place et cela est une initiative intéressante pour faciliter la communication intra organisationnelle. Nous semblons donc assister à une modification des relations de pouvoir entre les acteurs du système où l'équipe de direction de la DJ souhaite entamer un dialogue et rebâtir un lien de confiance basé sur la communication avec son personnel.

Quant aux pratiques de gestion des cadres intermédiaires, il s'avère que les informations recueillies dans le cadre de ce projet illustrent que ceux-ci détiennent en majorité les compétences clés nécessaires pour conduire un changement organisationnel vers le succès, soit l'intelligence émotionnelle et un leadership transformationnel (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.66). D'ailleurs, le sondage sur la mobilisation du personnel et l'analyse des données secondaires semblent refléter que ce sont les pratiques de gestion de ces cadres et de leur coordonnateur clinique qui permettent de maintenir la mobilisation du personnel (CISSSL, 2018e).

Dans un contexte de surcharge et où les impacts négatifs sur le personnel sont nombreux, cela constitue une force importante à souligner et sur laquelle miser.

De même, il est à noter que les gestionnaires intermédiaires utilisent des pratiques de gestion se retrouvant dans les dynamiques de changement de Bareil & Riel (2015). Plus particulièrement, ceux-ci s'approprient le changement (son message, ses impacts et enjeux) et le traduisent à leurs équipes, notamment lors des caucus ou des réunions d'équipe. Ensuite, ils maintiennent, tant bien que mal, le délicat équilibre entre la mise en œuvre du changement et la gestion des opérations quotidiennes. À l'aide de mentorat et de leur discours auprès des employés, les gestionnaires tentent de produire un sens et démontrent les avantages à adhérer au changement en modifiant les pratiques professionnelles. Essentiellement, les gestionnaires intermédiaires sont conscients qu'ils doivent développer une culture commune et partagée dans leur équipe respective et qu'ils y arriveront en utilisant leurs habiletés d'intelligence émotionnelle et de leadership transformationnel.

En ce qui concerne les projets à venir présentés par la direction, il fut relevé par les gestionnaires intermédiaires que l'organisation a souvent tendance à agir rapidement en réalisant des projets, mais que ceux-ci se réalisent en double dans l'organisation ou sont incompatibles avec d'autres directions, comme la direction des services multidisciplinaires (DSM), ce qui est contre-productif. Aussi, certains gestionnaires ont nommé que le manque de mémoire organisationnelle fait en sorte qu'on peut refaire des projets qui ont déjà été réalisés, mais qui ont échoué, et ce, simplement parce que nous n'effectuons pas de suivi ou d'évaluation dans le but d'en tirer des apprentissages pour l'avenir. Sinon, les cadres intermédiaires réitèrent qu'avec les projets mis de l'avant en consultant le personnel, il sera important que la direction alloue les ressources promises et s'assure d'adopter des actions cohérentes avec le discours entretenu, notamment afin de maintenir sa crédibilité et sa légitimité. Il fut aussi souligné lors des entrevues avec les gestionnaires intermédiaires que la direction est très axée sur la recherche de solutions pour améliorer la fluidité des pratiques, mais qu'il faudrait accorder une plus grande attention à la gestion symbolique du changement, surtout pour que les employés se sentent considérés, écoutés et

rebâtissent d'abord leur sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'organisation pour ensuite être motivés à s'impliquer dans le processus de changement. Des craintes furent exprimées quant au fait que de réaliser encore de grandes réingénieries de processus en revisitant l'organisation du travail dans les équipes à l'étude ait pour effet d'alimenter les résistances des individus qui sont déjà essouffés par les multiples changements qui se succèdent.

Quant aux modes de communication dans l'organisation, ceux-ci sont assez hiérarchiques et se réalisent par le biais de comités/caucus stratégiques. Pour les gestionnaires intermédiaires, ceux-ci sont informés de la performance organisationnelle et des nouvelles s'y rattachant par deux comités de gestion, un avec les gestionnaires de leur direction adjointe et un avec ceux de la direction du continuum social jeunesse. Pour les employés, ceux-ci sont informés en réunions d'équipe ou lors de leurs caucus tactiques dans lesquels les cibles de performance sont mesurées et analysées. Ces mécanismes de communications formels se sont avérés efficaces sur le plan opérationnel au quotidien, mais insuffisants et inadaptés en contexte de changement considérant le nombre de préoccupations non répondues du personnel et leurs résistances observées.

Pour ce qui est des pratiques professionnelles, la gestion de la charge de cas et la charge de travail des intervenants est crucial. Pour mieux comprendre ces concepts, l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ) désigne par charge de cas « *l'ensemble des services directs et indirects que le travailleur social doit offrir aux personnes dans le cadre de sa fonction* » et par charge de travail « *l'ensemble des activités professionnelles et administratives exécutées par le travailleur social dans l'exercice de sa fonction* » (OTSTCFQ, 2009, p.8-9). Considérant que le temps alloué par les intervenants à leur charge de travail est bien plus grand que celui accordé à leur charge de cas alors que ce doit être l'inverse, cela semble être contre-productif (CISSSL, 2018a, p.49). Bien que le cadre légal entourant certaines activités professionnelles des intervenants psychosociaux œuvrant au sein du CISSSL empêche l'organisation de pouvoir modifier certaines

pratiques, la révision des tâches des catégories professionnelles et la révision de l'organisation du travail est porteur pour trouver des opportunités d'amélioration.

Pour ce qui est des observations relevées dans les comités d'agrément, il ressort principalement que différents arrimages doivent être réalisés, notamment à l'intérieur des directions elles-mêmes, mais aussi avec les autres directions du CISSSL et les partenaires dans la communauté. En plus, les différences en ce qui a trait aux ressources et services disponibles dans les Laurentides comparativement aux régions de Montréal furent souvent discutées. À titre d'exemple, dans les Laurentides, un parent doit payer de sa poche pour obtenir une évaluation en neuropsychologie pour son enfant alors que cela peut être réalisé systématiquement et gratuitement pour les enfants à l'hôpital Ste-Justine à Montréal. Ces différences reflétant une iniquité régionale en termes d'offre de services affectent considérablement la performance organisationnelle du CISSSL étant donné que le manque de ressources sur le territoire complexifie l'intervention psychosociale et est susceptible d'augmenter la durée des épisodes de services, et ce, sans offrir le bon service au bon endroit et au bon moment, conformément aux objectifs de la réforme Barrette.

4.1.2.5. Projets en cours et à venir

En ce qui concerne les équipes des services de proximité, quatre projets furent priorisés en regard des problèmes de performance notés. Compte tenu des résultats des équipes JED 6-12 ans, ces projets cibleront l'amélioration de l'accessibilité, la qualité et la continuité des services tout en tenant compte du bien-être au travail du personnel. Selon les travaux de la DPACQ, différents principes sont au centre de l'amélioration de la trajectoire clientèle 6-12 ans, soit diminuer la variabilité en ce qui concerne la durée des épisodes de services JED pour rendre ce service plus prévisible et donc plus facile à gérer, répondre à un plus grand nombre de demandes en simultanée et finalement, augmenter le débit de sortie pour être en mesure de répondre à la demande clientèle (CISSSL, 2019b). Essentiellement, ces projets visent à ce que 75% des clients reçoivent un service en 30 jours ou moins, 80% des épisodes

de services durent 6 mois ou moins et qu'il existe un débit de sortie équivalent ou supérieur au débit d'entrée.

En premier lieu, le premier projet consistera à mettre en place des mécanismes pour assurer le suivi des standards actuels, notamment à l'aide de la gestion visuelle pour répondre rapidement aux problèmes rencontrés dans les charges de cas et réussir à fermer 80% des épisodes de services en 6 mois et moins. Le deuxième projet consistera à augmenter le nombre de clients suivis à l'intervention brève dans la trajectoire client afin que 75% des usagers reçoivent un 1^{er} contact dans les 30 jours ou moins. Le troisième projet consistera à mettre en place une offre de service plus spécifique en fonction des problématiques principales rencontrées et y intégrer et favoriser l'intervention de groupe. L'objectif visé est d'augmenter le débit clientèle de 30% et un ajout de ressources pour y parvenir est prévu. Le quatrième projet consistera à mettre en place une offre de services transitoire afin de gérer la liste d'attente qui crée présentement une pression de service et l'objectif visé est de diminuer le nombre de personnes en attente pour permettre au nouveau processus d'atteindre une vitesse de croisière sans qu'il y ait d'arrérages et il est aussi prévu d'y injecter des ressources pour y parvenir.

Pour ce qui est des équipes des services spécifiques, un projet pilote est mis en place dans l'équipe de Mathieu Ouellet, à Lachute, soit le comité de réorganisation professionnelle. Ce projet s'est réalisé suite à la constatation de l'augmentation des dossiers actifs depuis les dernières années dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, ce qui amène une pression de service accrue pour les intervenants en plus d'affecter la qualité des services dispensés. Le mandat de ce projet consistait à penser autrement la dispensation des services dans les équipes des services spécifiques. Ce projet fut piloté par la directrice adjointe du continuum social jeunesse, madame Isabelle Turmel, en collaboration avec deux gestionnaires intermédiaires, monsieur Mathieu Ouellet et madame Élise Coutu. En plus, la collaboration de la direction des ressources humaines (DRH), de la DPACQ et de la DSM fut sollicitée puisque des conseillers de ces directions ont participé au projet tout comme quelques intervenants de l'équipe des services spécifiques de Lachute. Nous trouvons également important

de souligner que pour la première fois dans les services sociaux jeunesse de la DJ, il y a eu la participation d'un « parent partenaire », soit d'une ancienne bénéficiaire des services spécifiques et des services de proximité qui a participé aux travaux, ce qui est innovant en matière de pratique organisationnelle. Un modèle de prestation de services fut réfléchi et adapté aux nouvelles modalités de l'environnement du CISSSL. Plus particulièrement, les conclusions de ce comité furent de constituer des unités d'intervention regroupant différents agents de relations humaines, des techniciens en assistance sociale, un intervenant support, un éducateur/psychoéducateur, une auxiliaire familiale, une agente administrative et la coordonnatrice clinique de l'équipe. Les unités d'intervention s'autogéneraient dans le partage de leurs ressources (demandes d'éducateurs, etc.). Le coordonnateur clinique aurait comme tâche de préserver les rôles et responsabilités de chacun et assumerait un rôle davantage axé sur le soutien clinique des équipes. Pour actualiser cette vision, deux chantiers de travail se réaliseront prochainement. Le premier consistera à clarifier les rôles, responsabilités et tâches de chacun des membres de l'unité d'intervention et réviser tous les processus et pratiques sans valeur ajoutée pour la clientèle. Le deuxième chantier de travail consistera à mettre sur pied une structure de gouvernance et de monitoring du projet pilote et s'assurera de réfléchir aux mécanismes de communication et aux indicateurs à utiliser pour suivre la réalisation du projet. Prochainement, ce projet pilote sera implanté dans l'équipe des services spécifiques de Lachute et un comité de suivi à l'implantation constitué de conseillers de la DRH et de la DPACQ, de la directrice de la DACSJ et des gestionnaires ciblés s'assurera de l'adapter au besoin. Ultimement, il est prévu de repenser l'organisation du travail pour briser les silos organisationnels et ainsi faciliter l'interdisciplinarité. Ensuite, la vision est d'implanter le nouveau modèle dans les autres équipes des services spécifiques du territoire et de réfléchir aux arrimages possibles avec les équipes des services de proximité dans une optique d'intégration des services.

4.2. Volet symbolique

4.2.1. Théorie évolutive des phases de préoccupations et décalage hiérarchique

Afin de situer le personnel face au changement organisationnel en œuvre, nous avons choisi d'utiliser la théorie évolutive des phases de préoccupations. Cette théorie est fiable et permet de mesurer les préoccupations du destinataire du changement en tenant compte des leviers de gestion sur lesquels il est possible d'intervenir (Bareil, 2004a, p.76). On peut ainsi se représenter les sept phases de préoccupations comme un escalier que chaque employé doit gravir afin de s'approprier le changement. Tel que représenté à la *Figure 20 : Représentation des sept phases de préoccupations (Annexe D)*, ce n'est qu'une fois que les préoccupations des phases 2-4 sont répondues que les destinataires du changement peuvent ensuite adhérer et s'approprier le changement (phase 5). Ensuite, une fois le changement intégré, les destinataires se retrouveront aux phases de préoccupations 6 et 7 qui se centrent davantage sur la continuité des changements accomplis.

Pour cette partie de l'analyse, nous utiliserons les préoccupations centrales relevées par l'ensemble du personnel lors de la tournée des équipes de la DJ. D'abord, à partir des données recueillies, il est possible d'identifier que le personnel se situe en partie dans la deuxième phase qui regroupe les préoccupations centrées sur le destinataire. En effet, dans cette phase, le destinataire peut être inquiet de devoir répondre à des attentes ou à des demandes contradictoires, soit de vivre un conflit de rôles (Bareil, 2004a, p.89). Au sein de la DACSJ, cela prend tout son sens avec ce que disent les employés, soit que leur plus grande préoccupation est la surcharge de travail et qu'ils se questionnent quant à la modification de leur rôle en fonction des attentes signifiées. Selon eux, ces attentes sont trop élevées et les empêchent de pouvoir dispenser des services de qualité à la population, ce qui leur fait vivre un conflit de valeurs interne. Aussi, les employés nommaient aussi qu'ils ne sont pas disponibles aux apprentissages ou aux demandes d'appropriation de nouveaux changements dû à l'état de surcharge et leur épuisement.

Également, il se trouve que le personnel se situe, en regard des préoccupations relevées par la DACSJ, à la troisième phase qui regroupe les préoccupations centrées sur l'organisation (Bareil, 2004a, p.89). Plus précisément, cette phase reflète les inquiétudes des destinataires quant à l'effet du changement, l'engagement de la DJ

envers celui-ci et la capacité du CISSSL à changer (Bareil, 2004a, p.89). Avant de déployer des efforts pour s'adapter au changement, le destinataire souhaite être certain que ce dernier se concrétisera (Bareil, 2004a, p.89). La troisième phase porte aussi sur les préoccupations en regard des ressources mises en place par l'organisation pour que le changement s'actualise tel que prévu, ce qui regroupe, à notre avis, les préoccupations exprimées du personnel quant à la gestion des ressources humaines, notamment au niveau de l'ajout de ressources supplémentaires et sa rétention. Puis, la troisième phase indique que le destinataire se préoccupe des incidences du changement sur la clientèle de l'organisation. Ce type de préoccupations fut exprimé par les employés qui doutaient de l'impact des changements implantés, notamment en ce qui concerne les bénéfices pour la clientèle. De plus, Bareil (2004a, p.90) spécifie qu'une organisation qui enchaîne plusieurs changements et qui vit une absence de direction ou d'information est susceptible de susciter des préoccupations de la phase trois. Considérant l'absence de canaux de communication efficaces au sein des différents paliers de la DJ pendant l'implantation des changements de la réforme, et ce, dans un contexte d'assainissement des dépenses publiques, il est certain que le personnel en est fragilisé et que cela a mené à l'apparition de scepticisme et de cynisme envers les dirigeants de l'organisation.

La quatrième phase se centre sur la nature exacte du changement. Celle-ci se caractérise par le fait que le destinataire souhaite obtenir des précisions et être informé du processus d'implantation (Bareil, 2004a, p.91). C'est pendant cette phase qu'il est nécessaire de présenter le plan de mise en œuvre, les cibles, le rythme du changement, les résultats anticipés et les ressources déployées (Bareil, 2004a, p.91). À ce propos, nous pouvons observer que la direction, par la réalisation du plan d'action et sa présentation dans les équipes de la DJ, semble se situer dans cette phase précise.

La littérature scientifique souligne également l'importance de considérer les préoccupations des gestionnaires intermédiaires, notamment parce que ce sont eux qui mettent en œuvre le changement (Bareil, 2008, p.97). Bien qu'ils vivent des préoccupations individuelles pouvant se rattacher au modèle des sept phases, les gestionnaires intermédiaires vivent également des « préoccupations de gestion » qui

sont d'un autre ordre (Bareil, 2008, p.98). En ce qui concerne les gestionnaires intermédiaires et leur propre positionnement en tant qu'employé du CISSSL, suite à nos entrevues semi-dirigées, nous constatons que ceux-ci se retrouvent à la fois à la phase trois et à la phase quatre. Nous avons constaté que les gestionnaires intermédiaires ont plusieurs préoccupations centrées sur l'organisation (phase trois), notamment sur les incidences des changements proposés sur la clientèle et qu'ils se préoccupent aussi de la nature exacte du changement (phase 4) parce qu'ils se doivent de l'implanter auprès de leur équipe respective. Suite à la conduite de nos entrevues avec les gestionnaires intermédiaires interviewés, ceux-ci s'entendent tous quant au fait que la majorité des changements proposés par la DJ sont légitimes, adaptés et réalistes. Ceux-ci ont confiance que les actions posées par la DJ seront en cohérence avec le discours entretenu, mais partagent tous des préoccupations de gestion semblables, soit d'arriver à produire du sens pour leur équipe, de les motiver et de trouver des solutions pour apaiser leur surcharge.

Afin d'amener le personnel vers l'appropriation du changement, il est impératif de s'attarder à leurs préoccupations et d'y répondre de manière ciblée et adéquate. Compte tenu de ce qui précède, il s'avère également incontournable de soutenir les gestionnaires quant à leurs propres préoccupations.

4.2.2. Évaluation de la réceptivité du personnel face au changement

Nous avons décidé de nous inspirer des écrits de Collerette, Lauzier et Schneider (2013) dans le but d'identifier les dispositions favorables et défavorables des employés à l'endroit des changements à venir pour la DACSJ.

Suite à la tournée de la DJ auprès de ses équipes, la directrice adjointe du continuum social jeunesse est revenue auprès des celles-ci pour leur présenter les changements qui seront implantés afin de répondre aux préoccupations exprimées par les employés. Nous avons assisté à trois présentations auprès de trois équipes de DACSJ et administré l'outil proposé par les auteurs, soit l'IDDCO, auprès du personnel (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.108). Ensuite, nous avons administré ce

même questionnaire auprès des gestionnaires de ces équipes en leur demandant de remplir le questionnaire en fonction des réponses anticipées de leur personnel. Ultiment, cela nous a permis de relever les résistances des équipes face aux changements et la nature de celles-ci. En plus, cette intervention nous a permis d'évaluer le positionnement du personnel en regard des changements à venir et de comparer les perceptions des gestionnaires de leur propre équipe en contexte de changement.

En regard de la majorité des résultats récoltés dans les trois (3) équipes évaluées représentés aux *Figures 21-25* et au *Tableau 2 : Synthèse des réponses des employés et des gestionnaires* (Annexe E), nous observons des dispositions plus ou moins favorables du personnel à l'endroit du changement. Dans cette situation, les auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.113) décrivent que le personnel peut être ambivalent, soit écouter sans obstruction la direction, mais ne se mobilise pas dans l'opérationnalisation du changement. Quant aux gestionnaires, Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p.113) relatent que ceux-ci vivent de l'impuissance puisqu'en pratique, le changement s'implante, mais peu d'effets pratiques se sont matérialisés et ils ont l'impression de manquer de temps pour gérer les services et leur développement, devant s'attarder aux opérations quotidiennes. En ce qui concerne les conséquences de cette situation sur le changement, il est décrit que ce dernier s'implante très lentement et que l'aspect opérationnel du changement domine et non pas l'aspect symbolique, soit le sens de ce dernier (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.113). Finalement, la loyauté du personnel est considérée comme étant faible et beaucoup d'efforts doivent être déployés pour dynamiser les équipes.

Les résultats recueillis suite à la passation de l'IDDCO illustrent que les conditions sont plus propices au changement en ce qui concerne l'écart perçu entre la situation actuelle et celle désirée par le personnel. En ce sens, nous supposons que les employés perçoivent et comprennent que des changements sont nécessaires pour améliorer la situation. Cependant, il ressort que la plupart des employés sont plus ou moins en accord, notamment sur le fait que les changements proposés par la direction auront un effet favorable sur le fonctionnement de l'organisation et sur la performance de

celle-ci. En ce qui a trait au soutien perçu à l'égard des changements proposés, il semble que selon le personnel, les gestionnaires et les hauts dirigeants soutiennent ceux-ci, mais que leurs collègues sont partagés quant à leur positionnement. En ajout, il ressort que les employés sont plus ou moins d'accord sur le fait que les hauts dirigeants de l'organisation ont l'habitude de faire ce qu'ils disent et cela témoigne de la crédibilité qu'ils leur accordent. En ce qui concerne le sentiment d'efficacité personnelle perçu par les employés, leurs réponses reflètent qu'ils sont plus ou moins d'accord sur le fait qu'ils seront capables de mettre en œuvre les changements planifiés tout en assumant correctement leur travail. De ce point de vue, nous supposons que les employés ne semblent pas disponibles aux apprentissages nécessaires pour s'appropriier les changements annoncés, vu leur essoufflement. D'ailleurs, pour ce qui est de l'importance perçue des changements annoncés par le personnel, il ressort que les intervenants sont également plus ou moins d'accord que ceux-ci auront des effets bénéfiques pour eux et leurs conditions de travail et ces derniers expriment qu'ils craignent que ces changements amènent plutôt une surcharge supplémentaire puisqu'ils demandent de nouveaux apprentissages et le développement de compétences différentes.

Concernant les gestionnaires intermédiaires et leur perception de la réalité de leur équipe respective, il fut intéressant de constater que ceux-ci sont généralement plus optimistes que leurs employés. En effet, en consultant le *Tableau 2 : Synthèse des réponses des employés et des gestionnaires (Annexe E)*, on peut voir que les employés ont obtenu un score global de 80, révélant des conditions modérément propices, alors que leurs gestionnaires obtiennent un score global de 95, soit à 2 points pour considérer que, selon leurs perceptions, les conditions sont très propices au changement. Contrairement aux perceptions des gestionnaires, il ressort que la majorité des employés sont méfiants quant au soutien perçu de leurs collègues à l'égard des changements proposés et quant à la crédibilité accordée aux hauts dirigeants. Aussi, selon les résultats obtenus, le personnel semble sceptique quant aux effets bénéfiques promis des changements proposés sur le plan personnel.

Dans un autre ordre d'idées, nous trouvons important de souligner que plus le climat de travail des équipes à l'étude est difficile, plus les résultats de l'IDDCO démontraient des conditions moins propices au changement. En ce qui concerne la validité de nos données, nous croyons que celles-ci sont intéressantes à considérer puisque les résultats des différentes équipes se ressemblaient et nous supposons donc que les autres équipes doivent avoir des dispositions semblables. Néanmoins, notre échantillon ne nous permet pas d'affirmer que les résultats obtenus peuvent être généralisés.

Bref, suite à l'analyse de ces résultats, nous proposerons différents leviers d'intervention pour accroître la réceptivité du personnel dans la section « diagnostic organisationnel » de ce rapport.

5. Diagnostic organisationnel et recommandations

En regard des résultats cumulés dans la précédente section de notre rapport, il semble que les demandes de services se multiplient, les listes d'attente s'allongent et les projections démographiques n'annoncent pas que la situation risque de s'améliorer. Les dossiers subissent des doubles évaluations et connaissent des ruptures de services suite à une référence à l'interne. En ajout, les mesures de rendement exigées aux employés jumelées à un manque de ressources sur tous les plans augmentent les pressions vécues par les intervenants sur le terrain et ces derniers ne sont plus en mesure d'offrir l'intensité d'intervention requise pour chaque dossier, affectant directement la qualité des services dispensés. Également, cette surcharge envers le personnel accroît les coûts en assurance-salaire dû aux départs de certains d'entre-deux, limitant par le même fait les ressources disponibles pour améliorer la situation. En somme, l'organisation vit plusieurs difficultés à atteindre les cibles ministérielles en ce qui a trait à sa performance. L'analyse des résultats nous a permis de dégager différentes solutions pour améliorer la performance organisationnelle.

En regard des résultats obtenus, il apparaît que la gestion symbolique du changement est un des enjeux centraux de la DACSJ. En effet, le fait que la réforme fut implantée de manière draconienne a eu des effets non négligeables sur la relation de confiance entre le palier exécutif et le palier stratégique de l'organisation ce qui a entraîné des conséquences autant sur le plan symbolique que sur le plan opérationnel. Pour cette raison, lorsque ce sera possible, nous inclurons des aspects sur lesquels il est possible de travailler la légitimité au sein de nos recommandations.

Afin d'effectuer un diagnostic organisationnel valable, nous inférerons des liens entre les résultats obtenus dans le cadre de notre analyse et certains concepts scientifiques expliqués précédemment dans ce présent rapport. Cette section se veut être une représentation de la réalité vécue par la DACSJ suite à l'implantation de la réforme Barrette et présentera différents apprentissages sur lesquels il est possible d'appuyer nos recommandations pour améliorer la situation.

5.1. Volet opérationnel

5.1.1. Constats en ce qui concerne la performance des équipes de la DACSJ

D'abord, en regard des résultats obtenus concernant les indicateurs utilisés par l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle, il est important de mentionner que notre constat principal est que les problèmes d'accessibilité sont clairement reflétés par les indicateurs de performance alors les indicateurs d'efficacité et de continuité reflètent plus ou moins la réalité vécue sur le terrain. Pour les équipes des services de proximité, force est de constater que l'organisation doit standardiser ses indicateurs présents à travers son territoire et doit en développer d'autres pour arriver à mesurer sa performance sous ses multiples facettes. Pour les équipes des services spécifiques, en observant les indicateurs d'efficacité de services, nous pouvons croire que les équipes ne vivent pas vraiment de difficultés alors que ceux-ci vivent une surcharge importante. Il faudrait non seulement briser les silos concernant l'intervention sur le terrain, mais aussi s'attarder aux silos présents dans l'interprétation des données produites par notre organisation et les difficultés qu'engendrent les différents systèmes informatiques de pilotage pour extraire ces

données pour chacun des services et programmes étudiés. Ultiment, c'est en mesurant les impacts à long terme des actions de notre organisation, et ce, en considérant l'ensemble de la situation à travers tout son continuum de services que nous serons plus outillés et informés pour planifier et organiser les ressources en fonction des enjeux de demain. Revoir les indicateurs utilisés afin qu'ils reflètent plus fidèlement la réalité vécue sur le terrain serait une initiative intéressante.

Recommandation 1 : Nous recommandons à la directrice de la DACSJ de vérifier, en collaboration avec le personnel concerné de la DPACQ, la possibilité de développer un indicateur qui reflète le nombre de dossiers fermés à l'application des mesures qui sont signalés à nouveau dans les cinq années suivant leur fermeture. Cela permettrait de vérifier la qualité de l'intervention accomplie et observer si nous accomplissons notre mission de base avec efficacité. Bien qu'un indicateur du même genre existe pour les dossiers signalés à l'intérieur de deux ans, il nous apparaît que cette fenêtre d'observation est de trop courte durée pour mesurer l'impact réel d'un épisode de services à long terme. Considérant que l'indicateur venant d'être mentionné ne considère que les situations qui ont fait l'objet d'une mesure (volontaire ou judiciaire) et non pas celles qui ont été fermées à l'étape de l'orientation, cela écarte plusieurs situations qui devraient aussi être considérées et faire l'objet d'analyses. Essentiellement, les résultats recueillis permettraient de valider si, en regard de la tendance à la baisse de la durée des épisodes de services, l'organisation est réellement plus performante en offrant des services de qualité ou si celle-ci procède à des fermetures « prématurées » entraînant, au final, des coûts financiers et humains supplémentaires. Concrètement, cet indicateur porterait sur le nombre d'utilisateurs ayant déjà fait l'objet d'une intervention à la protection de la jeunesse (à la DPJ à l'étape de l'évaluation/orientation ou à la DACSJ en mesure volontaire ou judiciaire) et qui font l'objet d'un nouveau signalement à l'intérieur d'un délai de 5 ans suivant la fermeture du dernier épisode de services dispensé. Cette donnée pourrait être informatisée à même le logiciel utilisé par les directions ciblées et elle pourrait être comptabilisée dans les tableaux de bord de gestion, au même titre que l'indicateur existant mesurant le taux de resignalement des dossiers à l'intérieur d'un délai de deux ans. Toutefois, il faudra vérifier la possibilité d'intégrer les données reliées aux

dossiers fermés à l'étape de l'orientation à la DPJ, ce qui ne fait pas l'objet d'analyses actuellement. De plus, les motifs de compromission doivent être inscrits afin de valider si nous intervenons à nouveau sur les mêmes problématiques travaillées autrefois ou s'il s'agit de nouveaux motifs, ce qui révélerait l'efficacité des interventions réalisées. Ainsi, en comparant les données obtenues en ce qui concerne la tendance à la baisse de la durée des épisodes de services spécifiques et les données de ce genre d'indicateur dans les cinq prochaines années, nous croyons qu'il sera ensuite possible de tirer des conclusions quant à l'efficacité des services dispensés par les équipes des services spécifiques.

Le même genre d'indicateur pour les équipes des services de proximité serait pertinent. Nous pourrions vérifier la possibilité de développer un indicateur mesurant si un usager refait une demande de services pour les mêmes motifs à l'intérieur de 5 ans. Concrètement, l'indicateur porterait sur le nombre d'usagers ayant déjà bénéficié d'un épisode de services de proximité à l'intérieur d'un délai de 5 ans et qui font l'objet d'une nouvelle demande de services. Les motifs de cette demande de services doivent également être considérés dans le but de valider l'efficacité des services dispensés lors d'épisodes de services antérieurs.

Ultimement, ces nouvelles mesures nous permettraient de vérifier si nous devons réviser nos pratiques professionnelles et organisationnelles afin d'éviter la récurrence des problématiques vécues par la clientèle, et ce, tant pour les services spécifiques que pour les services de proximité

En termes d'intensité de services, nous constatons que l'indicateur utilisé pour les services spécifiques (nombre d'interventions réalisées aux deux semaines), ne permet pas d'apprécier la pertinence des services en place ni la complémentarité de ceux-ci. En effet, il ne faut pas oublier que les indicateurs de performance développés par le CISSSL sont étroitement reliés aux indicateurs du MSSS. Ce faisant, ces indicateurs sont pertinents pour le MSSS lorsqu'advient le moment de la reddition de compte, mais ne le sont pas nécessairement pertinents pour évaluer tous les aspects de la performance tels que la pertinence et la complémentarité des services offerts.

Considérant que l'orientation stratégique de la DJ avec les changements à venir est d'intégrer le travail interdisciplinaire dans le quotidien des intervenants, il serait judicieux d'adapter nos pratiques professionnelles et organisationnelles en ce sens.

Recommandation 2 : Pour obtenir davantage d'information reliée à la pertinence et la complémentarité des services offerts par les équipes des services spécifiques, nous recommandons aux chefs de service des équipes de la DACSJ de documenter les enjeux vécus reliés à l'harmonisation des pratiques professionnelles lors de l'implantation des unités d'intervention reliées au projet de réorganisation professionnelle. Aussi, nous leur recommandons d'identifier et de consigner les pratiques professionnelles et organisationnelles sans valeur ajoutée pour la clientèle. Ces informations, recueillies lors des réunions et caucus d'équipe avec les employés, pourraient être discutées et analysées lors des comités de gestion. Si nous avons davantage de données à ce sujet, nous arriverions peut-être à trouver des idées innovantes pour rendre nos services et notre travail en interdisciplinarité plus efficaces pour la clientèle tout en créant des méthodes de travail plus efficaces.

Pour mesurer l'intensité de services dispensés par les équipes des services de proximité, il fut plus ardu de compiler les données considérant que celles-ci se retrouvent dans sept bases de données distinctes selon les territoires et qu'il faudrait calculer le nombre d'utilisateurs différents vus par rapport au nombre d'interventions effectuées dans la période financière choisie tout en tenant compte de la date de début d'intervention pour chacun des dossiers. Considérant qu'un dossier devrait avoir 7-8 interventions en environ 4-5 mois, il est important de savoir où se situent ces dossiers dans la trajectoire de services pour ensuite vérifier si le nombre d'interventions réalisées au moment de la mesure est satisfaisant.

Recommandation 3 : Nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse de vérifier la possibilité de mesurer le nombre moyen d'interventions par dossier par période financière depuis la prise en charge de ce dossier et que cela soit cumulatif pour pouvoir en dégager l'intensité de services offerte par les équipes des

services de proximité. Cette mesure pourrait donc se traduire en indicateur se retrouvant dans les tableaux de bord de gestion.

Selon les projections démographiques et l'indice de défavorisation de chaque territoire, celui de Rivière-du-Nord-Mirabel-Nord sera celui qui connaîtra le plus grand accroissement populationnel (30%) en plus d'avoir une position défavorable sur le plan des conditions sociales et matérielles. De ce fait, ce territoire devra être considéré et les équipes de St-Jérôme devront être soutenues pour répondre aux besoins à venir de cette population. Sinon, les territoires de Deux-Montagnes-Mirabel-Sud tout comme Thérèse-de-Blainville sont aussi des territoires à tenir en compte puisqu'ils connaîtront également un accroissement populationnel important bien qu'ils détiennent de meilleures conditions sociales et matérielles. En ajout, n'oublions pas que ces régions verront augmenter de manière significative le nombre de jeunes âgés de 0-17 ans sur leur territoire. En réitérant que 80% des demandes pour le programme JED, selon les travaux de la DPACQ réalisés en août 2018, sont adressées aux trois territoires ci-haut nommés et que ceux-ci connaissent déjà des problèmes d'accessibilité autant pour les services de proximité que pour les services spécifiques, il est prioritaire de repenser à l'organisation des services en place pour être en mesure de répondre aux défis actuels et futurs de l'environnement (CISSSL, 2018d).

Pour ce qui est des ressources humaines et notre évaluation de l'optimisation de celles-ci, nous avons pu constater une surcharge importante puisque les intervenants avaient, en moyenne, bien plus de dossiers que la cible établie de 22 dossiers par intervenants, et ce, particulièrement pour les intervenants des équipes 6-12 ans des territoires de Rivière-du-Nord-Mirabel-Nord, Deux-Montagnes-Mirabel-Sud et Thérèse-de-Blainville. Nous supposons donc que cette surcharge est directement liée au manque de ressources humaines et aux défis posés par l'environnement, notamment par l'accroissement populationnel, créant une hausse de demandes de services.

Suite à l'analyse des indicateurs de performance de l'organisation, force est de constater que les usagers âgés de 6-12 ans et leur famille sont ceux qui vivent le plus

d'impacts, et ce, tant au niveau des équipes des services spécifiques que celles des services de proximité.

Recommandation 4 : Nous recommandons à la directrice du programme jeunesse et à la directrice du continuum social jeunesse de continuer de supporter les projets en cours visant à adresser les problèmes d'accessibilité de services pour le programme JED 6-12 ans. La présente situation nécessite un ajustement de l'offre de services pour répondre à la demande de cette clientèle. À ce titre, l'offre concernant les services de proximité doit tenir compte des meilleures pratiques développées en première ligne dont notamment l'approche axée sur les solutions et toutes les autres approches d'intervention à court terme. Nous recommandons aussi aux autorités du CISSSL d'octroyer davantage de ressources humaines pour les services spécifiques visant à répondre aux besoins de la clientèle de ce groupe d'âge vu la surcharge constatée des intervenants.

De plus, recenser les demandes de services par problématique et par territoire, et ce pour les équipes des services de proximité et spécifiques, permettrait de vérifier la présence de tendances quant aux problématiques travaillées et cela permettrait de mieux organiser les ressources de la communauté en conséquence ou de développer une offre de groupe adaptée aux besoins locaux de chaque territoire des Laurentides. Nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse que cette offre soit développée afin d'être accessible à la population, notamment quant à l'emplacement et l'horaire, et que la diffusion de ces groupes auprès des intervenants pouvant être concernés soit planifiée pour ne pas les surcharger. Il va de soi que nous recommandons de développer un mécanisme de communication pour diffuser cette offre de groupe autant à l'interne que l'externe. D'ailleurs, l'information au sujet de ces groupes d'intervention pourrait se retrouver dans un feuillet distribué lors des caucus ou réunions d'équipe. Ce feuillet pourrait aussi être distribué dans les organismes communautaires de la région et animé lors de tables de concertations.

5.1.2. Le profil organisationnel de la direction adjointe du continuum social jeunesse

Pour représenter certains éléments diagnostics du volet opérationnel, nous utiliserons les résultats obtenus reliés au concept des profils organisationnels de Collerette, Lauzier et Schneider (2013). D'ailleurs, ces résultats furent validés par les données secondaires de l'organisation en ce qui a trait à sa performance.

Pour commencer, l'environnement semble peu propice pour améliorer la performance organisationnelle. Nous devons accorder une attention particulière aux défis présents pour le CISSSL au niveau de l'évolution de la clientèle, notamment quant aux projections démographiques, de l'opinion publique et de l'accès aux ressources. Ajoutons que la pénurie de main-d'œuvre constitue l'aspect le plus défavorable dans la conjoncture externe selon les gestionnaires et les données secondaires confirment cette perception.

Ensuite, en ce qui concerne la capacité de réponse de l'organisation, l'analyse des résultats témoigne des forces de l'organisation dans une période difficile sur le plan de la conjoncture, notamment que la mission et le mandat de l'organisation, les services offerts, les dynamiques internes et l'expertise des ressources humaines sont des aspects qui fonctionnent bien. Or, ces résultats mettent aussi en lumière l'importance de s'attarder aux méthodes et procédés de travail, à la qualité des systèmes d'informations l'architecture organisationnelle, la technologie et les immeubles.

En ce qui concerne la performance, il ressort que celle-ci est moyenne, que l'efficacité atteinte est moyenne et que la perception de la clientèle de cette performance est faible. Il est clair que l'organisation connaît une performance moins bonne qu'avant la réforme sur plusieurs plans, notamment en termes d'accessibilité. En revanche, nous observons bien qu'en ce qui concerne l'intensité de services offerts par les employés, celle-ci est bien présente et témoigne d'une bonne performance, ce qui équilibre les résultats globaux.

Le profil de la direction adjointe étudiée est celui de la vulnérabilité. Pour ce profil organisationnel, les auteurs mentionnent que la stratégie de changement à prioriser

est l'optimisation (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.63). Il est sous-entendu, dans ce profil, que la logique à la base de l'organisation et le modèle sur lequel repose celle-ci sont appropriés, mais que « *pour accroître sa performance et revenir à une situation d'équilibre, l'organisation requiert des ajustements importants en ce qui concerne ses façons de faire, ses procédés et ses mécanismes et processus* » (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.63).

Recommandation 5 : Nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse de mettre sur pied un projet visant à détecter les zones où la DACSJ est moins performante et de revoir les pratiques, l'utilisation des ressources et les mécanismes pouvant être améliorés par un processus de résolution de problèmes avec la collaboration du personnel. D'ailleurs, il est à souligner que la mise en place de comités de travail qui favorisent une communication transparente et l'implication du personnel dans la poursuite de solutions est préconisée selon les meilleures pratiques en contexte de changement organisationnel. Considérant que la légitimation du changement doit être travaillée et que la conduite de ce genre de comités s'inspire de la cooptation qui est en soi un processus de légitimité (intégration des acteurs crédibles dans la réalisation du changement), cette recommandation pourrait être gagnante sur plusieurs plans (Atangana-Abé, 2002). Cependant, il est important de s'assurer que les problèmes identifiés affectent réellement la qualité des services rendus et ne relèvent pas seulement d'irritants au quotidien vécus par le personnel. Si c'est le cas, on écarte l'analyse des pratiques fondamentales de l'organisation alors qu'au final, ce sont souvent celles-ci, désuètes et ne répondant plus aux besoins de la clientèle, qui abaissent la performance organisationnelle et sont la cause profonde des irritants vécus. Également, les auteurs spécifient que contrairement à ce que l'on peut croire, la motivation du personnel chute si on n'intervient pas sur les bonnes cibles, notamment selon les recherches sur la motivation au travail qui tendent à démontrer que celle-ci est fortement associée au sentiment d'autonomie et de compétence dans l'exercice de son métier, donc étroitement liée aux pratiques professionnelles plutôt qu'au bien-être au travail (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci & Ryan, 1985; Sheldon, Ryan & Reis, 1996; White, 1959, cités dans Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.61). D'où l'importance de concentrer les efforts sur les variables

liées aux coûts et aux méthodes (contrôle des coûts, réduction ou meilleure utilisation de l'effectif, simplification des procédures, révision de l'organisation du travail, mise à niveau de la technologie et des compétences, révision des approches de gestion). Considérant qu'il peut s'avérer ardu pour le personnel de poser un regard critique sur ses pratiques en écartant ses propres intérêts individuels et voir sa contribution au problème, les auteurs soulignent l'importance d'examiner objectivement la situation en utilisant des données factuelles (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.64). De même, vu l'implication du personnel et le fait que cela peut créer des attentes implicites de décision collégiale, il faut mettre en place un mode consultatif accompagné par un processus décisionnel rigoureux et clair dès le début de tous les travaux ou projets. Les décisions doivent être centrées sur l'amélioration des services rendus à la clientèle d'abord pour ensuite tenter de réduire les effets négatifs des solutions choisies, s'il y en a, sur le personnel. Pour tout dire, ces décisions doivent démontrer la détermination de la direction d'arrêter la détérioration de la situation dans le but de préserver la confiance du personnel.

Le comité de réorganisation professionnelle mis sur place par la direction avec l'équipe des services spécifiques de Lachute en est un bon exemple. Des données factuelles furent présentées aux membres de ce comité et le fait de revoir l'organisation du travail avec la collaboration du personnel favorise la légitimation des décisions prises en cours de route. Il s'agit d'un bel exemple de travaux visant une meilleure utilisation de l'effectif et une simplification des procédures en place.

Recommandation 6 : Nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse de mettre en place des mécanismes de suivi et de supervision auprès de ses gestionnaires intermédiaires pour la réalisation des projets rattachés à leur plan d'action dans le but de ne pas laisser la gestion des opérations quotidiennes déclasser la mise en œuvre des changements implantés. Effectuer le suivi de toutes ces actions et projets est d'une importance capitale pour en assurer l'implantation, d'autant plus que la littérature nous enseigne qu'il s'agit de l'aspect principalement négligé dans les organisations. Aux termes de ce qui précède, nous recommandons que les différents chantiers de travail soient gouvernés par un seul mécanisme décisionnel qui s'assure

de l'harmonisation de chacun des éléments en un tout cohérent. À cet égard, nous recommandons que la directrice adjointe, madame Isabelle Turmel, supervise les travaux des différents projets en cours, notamment afin de s'assurer qu'ils soient complémentaires et harmonisés. Ce suivi pourrait se faire par le biais des comités de gestion afin que tous soient informés de l'avancée des travaux.

5.1.3. Appréciation de la performance selon les pratiques de gestion, les pratiques professionnelles et les pratiques organisationnelles

Le fait que la réforme s'est imposée dans le SSSS par le biais d'une loi, et ce, nonobstant les craintes des experts sur le sujet et l'avis des destinataires du changement fut contre-productif et a entraîné des impacts sur les résistances des individus. Par contre, l'équipe de la DJ verbalise vouloir se rapprocher de son personnel afin de les écouter et répondre à leurs préoccupations avec transparence et respect. En se préoccupant davantage de la gestion symbolique, la DACSJ semble vouloir modifier les relations de pouvoir entre les paliers de l'organisation puisque la communication se rétablit et une approche plus collaborative semble être mise de l'avant. Les gestionnaires intermédiaires interviewés ont d'ailleurs confirmé se sentir davantage écoutés et que l'accent est réellement mis sur la communication et la collaboration, autant avec eux que le personnel, contrairement à un style de leadership qui était davantage autocratique auparavant, notamment dû aux lourdes contraintes du MSSS à l'endroit des dirigeants.

En regard de toutes les données recensées et de nos entrevues auprès des gestionnaires intermédiaires, l'enjeu de pénurie et de rétention de main d'œuvre, fut souvent mentionné comme ayant de grands impacts sur la performance. L'état de surcharge des intervenants les amène à quitter l'organisation ou les rend malades. Ce faisant, cela fragilise et épuise d'autant plus les équipes qui doivent assumer les charges de cas des départs de leurs collègues. Cet état d'épuisement doit être adressé pour améliorer la performance de l'organisation. Pour ce faire, nous croyons qu'il est important de prendre soin du personnel et de favoriser leur mobilisation par des pratiques de gestion ciblées. Selon le sondage de la mobilisation réalisé par

l'organisation, nous supposons que les pratiques de gestion des gestionnaires intermédiaires ont permis de maintenir l'équilibre au sein des équipes de la DJ tout en assurant la productivité et la mobilisation du personnel (CISSSL, 2018e). Nous supposons que les gestionnaires intermédiaires de la DACSJ détiennent deux compétences clés pour mener un changement au succès, soit l'intelligence émotionnelle et un leadership transformationnel (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.66).

Recommandation 7 : Étant donné qu'il est important de miser sur les forces de l'organisation et que celle-ci en est une, nous recommandons aux chefs de service des équipes de la DACSJ de continuer à développer ces habiletés par trois approches présentées par Lagacé, Rinfret et Deschamps (2013) : améliorer la justice organisationnelle, favoriser les comportements de leader et utiliser la communication authentique. Ces habiletés permettent de favoriser la cohésion pour relever les défis engendrés par les réformes tout en favorisant l'émergence de comportements individuels et collectifs à valeur ajoutée pour l'organisation.

La perception de justice organisationnelle par les employés dans la conduite du changement est primordiale étant donné qu'elle influence directement l'engagement, la motivation et la satisfaction des employés (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.69). À ce niveau, il est intéressant de constater que les gestionnaires intermédiaires ont un grand pouvoir d'action sur trois sous-aspects qui composent le concept de justice organisationnelle. D'abord, la justice procédurale, soit le fait d'instaurer un processus transparent et le respecter tout au long de la mise en œuvre du changement, est une condition de succès importante dans l'adoption d'un nouveau mode de gouvernance (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.69). Le maintien d'une justice distributive, soit le fait que les résultats soient équitables pour tous, et d'adopter des comportements de justice interactionnelle comme avertir rapidement les employés des décisions prises, de leur laisser de l'espace pour s'exprimer et de leur démontrer du respect, sont aussi des sous-aspects de justice organisationnelle qui ont des impacts positifs.

En ce qui concerne les comportements du leader, la littérature souligne qu'un leader transformationnel doit fixer des objectifs réalistes, fournir des moyens à ses employés pour les atteindre, les inviter à participer en développant une vision commune et éviter de concentrer son attention sur les irrégularités et erreurs (Lagacé, Rinfret & Deschamps, 2013, p.69). Nous recommandons aux gestionnaires de continuer de favoriser la participation de leur personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, et ce, en misant sur les forces et compétences de leurs employés. Pour renforcer cet aspect et dans une visée d'améliorer la gestion des connaissances, nous recommandons aux gestionnaires de réaliser l'inventaire des talents de leur équipe, notamment en effectuant une activité de valorisation des compétences en réunion d'équipe. En rencontre individuelle, les gestionnaires peuvent entamer un dialogue avec leurs intervenants quant à leurs besoins d'accomplissement et aspirations professionnelles afin de pouvoir positionner ces intervenants de manière stratégique dans les objectifs de l'organisation. En connaissant les compétences du personnel de la DACSJ, cela permet de cibler rapidement les employés à haut potentiel selon les projets d'optimisation en place, ce qui peut être gagnant sur le plan opérationnel et symbolique. En plus, des activités de codéveloppement quant aux pratiques professionnelles pourraient être réalisées afin d'encourager le partage des connaissances et le développement de compétences entre employés et les intervenants des services spécifiques et des services de proximité pourraient être jumelés pour favoriser la collaboration. En particulier, nous recommandons de maximiser les temps de rencontres entre collègues pour préserver l'entraide et la solidarité, le climat de travail étant une condition de succès lors de changements organisationnels.

Pour conclure, nous recommandons aux gestionnaires de continuer d'utiliser la communication authentique au sein de leur équipe. Pour ce faire, Lagacé, Rinfret et Deschamps (2013, p.69) recommandent de partager les bons/mauvais coups, de parler de l'avenir avec optimisme et réalisme, de discuter des enjeux qui posent problème en décrivant les forces de l'équipe et d'inviter ses employés à trouver des solutions atteignables.

Recommandation 8 : Nous recommandons à la directrice de la DJ de prendre soin de la santé du personnel en améliorant les conditions de travail, notamment en vérifiant la possibilité d'offrir des horaires flexibles ou la possibilité de travailler à partir de la maison. Ce faisant, cela augmentera le bien-être des employés et augmentera leur mobilisation. Pour s'assurer d'une rétention de main-d'œuvre qualifiée dans les équipes des services spécifiques, nous recommandons aux autorités du CISSSL d'offrir davantage de postes permanents au sein de ces équipes, surtout considérant un possible exode de l'expertise des ressources humaines vu la fusion des listes de rappels en mai 2019. À ce sujet, nous saluons l'initiative du PDG du CISSSL qui a annoncé en juin 2019 la création de 80 postes permanents au sein de la DJ et de la DPJ de l'organisation. Seulement, nous trouvons important de réitérer qu'en prévision du nombre important de nouveaux employés qui rejoindront les rangs de l'organisation, il faudra s'assurer de pouvoir offrir l'accompagnement et la supervision nécessaires pour retenir cette main d'œuvre, mais aussi pour s'assurer qu'elle dispose des compétences requises pour accomplir la mission de l'organisation.

Dans un autre ordre d'idées, sans ressources suffisantes et devant accomplir la mission de l'organisation tout en répondant aux défis posés par leur environnement, les gestionnaires intermédiaires se retrouvent dans une gymnastique intellectuelle sur le plan de la gestion opérationnelle. Concrètement, ceux-ci, à la demande de la direction, doivent réduire les coûts relatifs à l'assurance-salaire des employés puisqu'ils représentent une grande partie des dépenses de la direction. Seulement, pour réduire ces coûts en respectant les contraintes établies (pas de temps supplémentaire, pas trop de reprises de temps, etc.), les gestionnaires ont peu de marge de manœuvre : ne pas remplacer les congés de maladie, offrir des congés sans solde ou attendre avant de remplacer un poste vacant. Or, l'éventail des choix possibles pour économiser de l'argent a pour effet pervers d'augmenter la charge de travail des intervenants présents, ce qui, jumelé aux pressions de la direction quant au respect des mesures de rendement, les rend plus susceptibles de quitter en congé de maladie et d'augmenter, les coûts en assurance-salaire. Pour prendre soin du personnel, les gestionnaires doivent offrir des congés, de la formation ou des vacances, ce qui engendre des coûts. Ce cercle vicieux limite la marge de manœuvre

des gestionnaires intermédiaires. Or, les gestionnaires interviewés notent que la réalisation de projets reliés à l'optimisation des pratiques professionnelles et organisationnelles permet de réaliser des gains qui se reflètent en marge de manœuvre supplémentaire et constitue donc, une voie à suivre.

Recommandation 9 : Nous encourageons la DACSJ à continuer de développer des projets visant l'optimisation des pratiques professionnelles et organisationnelles, et ce, en sollicitant la participation des employés. Toutefois, il est nécessaire de réaliser ces projets étape par étape et de ne pas entreprendre de trop grands chantiers de travail visant de grandes réingénieries de processus qui aurait plutôt comme effet d'essouffler le personnel. Nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse de favoriser et supporter les projets à valeur ajoutée pour la clientèle qui peuvent alléger la surcharge des équipes. Par exemple, le projet pilote de réorganisation professionnelle à Lachute en est un exemple s'il est implanté par petites étapes et que les succès vécus sont partagés aux équipes pour les motiver à entamer les étapes subséquentes.

Pour ce qui est du projet pilote de réorganisation professionnelle à Lachute, il semble que l'autogestion de certains objets de décision (ressources internes comme l'utilisation des éducateurs) est une initiative innovante s'inspirant des principes d'une organisation apprenante. Cette déconcentration administrative, si elle est bien contrôlée, permettrait à l'organisation de répondre de façon rapide et fluide aux contraintes de son environnement, et ce, de manière plus efficiente et pertinente. Avec un contexte de roulement de personnel important, le fait que les dossiers soient portés par une équipe clinique au lieu d'un seul intervenant permettrait de maintenir une forme de stabilité pour l'utilisateur et sa famille si un intervenant quitte. De plus, la pression et l'intensité de services des dossiers seraient réparties au sein des membres de l'unité, ce qui est susceptible d'alléger les intervenants. Néanmoins, nous avons quelques recommandations pour s'assurer de la réussite de ce projet.

Recommandation 10 : Nous recommandons aux chefs de service de la DACSJ de clarifier les rôles, les responsabilités et les tâches des membres des unités

d'intervention pour éviter la confusion. Parallèlement, nous leur recommandons d'accorder une attention particulière aux relations de pouvoirs et à la préservation d'intérêts individuels de la part des parties prenantes impliquées qui peuvent entraver la démarche d'amélioration continue. Nous recommandons d'avoir un mécanisme de suivi du projet et un mécanisme de gouvernance rigoureux avec un mode décisionnel clair pour tous afin que les décisions qui s'imposent soient prises et considérées légitimes pour assurer l'harmonisation des équipes vers une vision commune. Si ce projet est déployé à plus grande échelle, il sera primordial de prendre en compte les différences territoriales et culturelles des régions des Laurentides pour adapter le modèle retenu avant son implantation. Il faudra également développer les compétences du personnel, notamment en ce qui a trait au travail en interdisciplinarité. En définitive, nous recommandons d'accorder une attention particulière aux préoccupations du personnel tout au long de ce projet et d'y répondre de manière ciblée pour favoriser l'appropriation du changement.

5.2. Volet symbolique

La légitimité, concept important lors de grandes transformations culturelles comme dans le cas d'une fusion de deux organisations, fut malmenée et cela reflète une problématique centrale et représente une zone d'inertie importante face à l'appropriation des changements par le personnel. La littérature nous dicte qu'il faut d'abord s'attarder à l'instauration de repères organisationnels et à l'harmonisation des personnes avant de se concentrer sur l'adoption de nouvelles pratiques axées sur la collaboration. Pour y arriver, les différents paliers de l'organisation jouent tous un rôle précis, soit que les dirigeants planifient le changement, les gestionnaires le mettent en œuvre et le personnel le réalise. Pour piloter un changement vers le succès, l'arrimage de tous les niveaux de l'organisation est nécessaire et cette section proposera différentes recommandations en ce sens.

5.2.1. Théorie évolutive des phases de préoccupations et décalage hiérarchique

Pour le volet symbolique, nous avons utilisé la théorie évolutive des phases de préoccupations de Bareil (2008, 2004a) pour situer les différents paliers de

l'organisation face au changement. Également, nous avons utilisé le concept de décalage hiérarchique proposé par Maletto (2011) pour représenter l'écart existant entre le positionnement des différents paliers de la direction adjointe étudiée face au changement. En regard des résultats obtenus, il semble que chacun des paliers de l'organisation se situe à une phase différente.

Le personnel se situe en partie dans la deuxième phase (préoccupations centrées sur le destinataire). La surcharge de travail amène le personnel à se préoccuper de son rôle, de ses responsabilités, de son statut, de son pouvoir décisionnel et de ses compétences (Bareil, 2004a, p.87). Il apparaît que les employés se trouvent aussi en partie dans la troisième phase (préoccupations centrées sur l'organisation). Cette phase indique que le personnel se questionne quant à la légitimité du changement, sa pertinence, ses motifs et les résultats de celui-ci (Bareil, 2004a, p.89). Les préoccupations soulevées par le personnel en ce qui a trait à l'accessibilité et la qualité des services reçus par la clientèle et le manque de collaboration entre les équipes qui travaillent davantage en silos s'inscrivent dans cette phase. Le personnel se questionne également sur la capacité de son organisation à changer et attend des preuves de celle-ci avant de se mobiliser.

Pour ce qui est des préoccupations des gestionnaires intermédiaires, ceux-ci se situent à la troisième phase, notamment en ce qui concerne l'incidence des changements sur la clientèle, et à la quatrième phase puisqu'ils souhaitent connaître les détails du plan d'action de la DJ et participer à sa mise en œuvre.

Considérant que la directrice de la DACSJ rencontrera toutes ses équipes d'ici l'automne 2019 pour leur expliquer ce qui sera fait afin d'apaiser leurs préoccupations, nous croyons que cela s'inspire des meilleures pratiques et contribuera à faire évoluer le personnel vers l'appropriation du changement. Seulement, le fait que la DJ présente le plan d'action de sa direction au personnel, bien que cela est une bonne initiative en soi pour améliorer les canaux de communication entre les différents paliers de l'organisation, cette initiative témoigne que le palier stratégique entreprend des actions s'apparentant davantage de la quatrième phase.

À cette étape, Bareil (2004a, p.91) suggère qu'il est pertinent de présenter en détail le plan d'action relié au changement, les cibles, les résultats anticipés, les ressources déployées et les personnes impliquées.

Par ailleurs, l'utilisation de cette théorie nous a permis de constater un léger décalage hiérarchique en ce qui a trait au changement. En effet, il semble que le personnel, les gestionnaires intermédiaires et l'équipe de direction de la DJ ne se situent pas tous à la même phase. Également, la littérature nous enseigne que pour passer d'une phase de préoccupations à l'autre, il faut répondre aux préoccupations vécues à l'heure actuelle. Par conséquent, sachant que la direction et les gestionnaires intermédiaires se situent à la quatrième phase soit en mettant en œuvre le plan d'action de la DJ, il sera impératif pour ces acteurs de répondre d'abord aux préoccupations des phases deux et trois de leurs employés afin que ceux-ci soient disposés à comprendre le plan d'action et souhaitent réellement contribuer à sa réalisation. Pour guider le personnel vers l'appropriation du changement, il est nécessaire de s'attarder aux préoccupations du personnel et d'y répondre de manière ciblée. Ce faisant, cela permettra également d'aplanir l'écart entre le positionnement des différents paliers de l'organisation envers le changement.

Recommandation 11 : En ce qui concerne le personnel qui se trouve à la deuxième phase, nous recommandons aux chefs de service de la DACSJ de clarifier leurs rôles, leurs tâches et leurs responsabilités. Les préoccupations de cette phase sont reliées au fait que les employés craignent de devoir répondre à des attentes contradictoires. Ainsi, en standardisant et en clarifiant ces attentes envers chacune des équipes, cela aidera le personnel à y voir plus clair et lui permettra d'être rassuré quant à son propre rôle dans l'accomplissement du changement proposé par l'organisation. Également, en ayant des bases solides pour s'exprimer, comprendre ce qu'ils vivent et se sentir écouté, le personnel apprendra à accepter davantage d'incertitude et progressera à la prochaine phase (Bareil, 2004a, p.94). Nous encourageons donc les gestionnaires à entamer un dialogue avec leurs employés quant à leurs préoccupations. Les gestionnaires intermédiaires peuvent utiliser cette théorie pour diagnostiquer les préoccupations de leurs équipes respectives de plusieurs façons (entretien individuel,

réunion d'équipe) (Bareil, 2004a, p.96). En posant la question : « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport au changement (nommer le changement) ? », cela démontre de l'empathie envers le personnel et reflète un intérêt réel à comprendre leur réalité en fonction de son environnement et de sa capacité à s'approprier le changement et y adhérer (Bareil, 2004a, p.96). D'ailleurs, en identifiant les discours recueillis à une phase de préoccupation précise et l'objet et l'intensité de chaque préoccupation nommée, cela permet au gestionnaire intermédiaire d'intervenir de façon ciblée et ce processus peut être répété au fur et à mesure de l'évolution du changement pendant la période de transition (Bareil, 2004a, p.96). Les préoccupations pourraient être ciblées à même les réunions d'équipe, les caucus ou les entretiens individuels.

Recommandation 12 : Il semble que le personnel se retrouve majoritairement dans la troisième phase de préoccupations et ainsi, cela signifie qu'il doute de la légitimité du changement proposé, l'engagement de la direction envers celui-ci et surtout, de la capacité de l'organisation à le réaliser. Ajoutons que les multiples changements simultanés ont dû contribuer à augmenter cette méfiance de la part du personnel et qu'il a besoin de réponses et d'une présence de la part de la direction afin de le guider vers la compréhension du changement. Alors, nous recommandons aux chefs de service de la DACSJ de répondre à ces préoccupations précises en produisant du sens, en démontrant l'engagement de la direction et en communiquant les moyens qui seront mis de l'avant pour réussir le changement. Dans cet ordre d'idées, la tournée des équipes de la DJ est une bonne initiative. En comprenant les raisons qui motivent le changement, cela aidera le personnel à se positionner face à celui-ci (Bareil, 2004a, p.95). Les résultats de notre analyse démontrent que le personnel se questionne quant aux motivations de la direction, soit celles de la directrice du programme jeunesse et de la directrice du continuum social jeunesse. À cet effet, nous recommandons à l'équipe de direction de la DACSJ d'être transparente et d'énoncer leurs contraintes quant à l'octroi de ressources supplémentaires. Pour produire du sens et rendre légitime le changement, nous croyons que les gestionnaires intermédiaires auront la tâche d'identifier et souligner les déficiences des pratiques professionnelles et organisationnelles actuelles, ce qui motivera les employer à

modifier leurs façons de faire. Pour ce qui est de l'ajout de ressources promis par la DJ, pour maintenir sa crédibilité, il s'avère nécessaire qu'elles soient réellement octroyées de manière tangible dans les équipes.

Recommandation 13 : Nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse d'encourager la mise en place de rencontres d'échange et de discussion entre les chefs de service de la DACSJ autour de la question de la gestion du personnel en situation de changement, notamment en ce qui concerne l'enjeu de surcharge, de soutien, d'épuisement et de rétention de personnel. Cette initiative permettrait aux gestionnaires de faire le bilan de leur équipe en se comparant à d'autres et de partager leurs pratiques de gestion, leurs succès et échecs et d'apprendre de nouvelles pistes de la part de collègues vivant des situations similaires (Bareil, 2008, p.98). Cette dualité de préoccupations que vivent les cadres intermédiaires qui doivent répondre à leurs préoccupations, à celles de leurs équipes en plus de s'acquitter de leurs tâches quotidiennes, nécessite le soutien de la direction, des professionnels en gestion des ressources humaines et de différents acteurs pouvant leur offrir des modalités d'accompagnement du changement à utiliser auprès de leurs équipes (Bareil, 2008, p.98). Ainsi, nous recommandons à la directrice du continuum social jeunesse de contacter les autres directions pouvant offrir un support aux gestionnaires et vérifier quels moyens pourraient être mis de l'avant pour leur offrir conseils et assistance.

Recommandation 14 : Nous recommandons à la directrice de la DJ, de mettre en place un plan de communication adapté aux préoccupations du moment du personnel et des moyens utilisés pour y répondre et le diffuser par le biais des médias de communication jugés opportuns, comme par le biais du feuillet « jeunesse en bref » qui vient d'être mis sur pied pour informer les employés de l'avancement des projets en cours (Collerette, Schneider & Legris, 2003, p.53 cités dans Bareil, 2004a, p.99). À ce propos, nous croyons que les préoccupations relevées par les équipes devraient être consignées et monitorées par les chefs de service des équipes de la DACSJ tout en étant communiquées auprès de la directrice du programme jeunesse et de la directrice du continuum social jeunesse. Nous croyons que le monitoring de ces préoccupations permettrait à l'équipe de direction de la DACSJ d'identifier l'évolution

de l'appropriation du changement par le personnel. Des indicateurs de gestion inspirés des phases de préoccupations pourraient être élaborés afin de mesurer cette progression. Il est important de refléter au personnel ce qui est fait par la direction pour répondre à leurs préoccupations, notamment pour renforcer le lien de confiance, mais aussi pour produire un sens et motiver les employés. Sur ce point, nous recommandons aux gestionnaires intermédiaires de la DACSJ, dans leurs réunions d'équipe, d'effectuer le suivi du plan d'action présenté par la direction en expliquant au personnel les actions réalisées et les liens avec leurs préoccupations soulevées.

5.2.2. Évaluation de la réceptivité du personnel face au changement

Afin d'apprécier la réceptivité du personnel en regard des changements organisationnels qui seront implantés prochainement, nous avons choisi d'utiliser l'outil proposé par Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p.108). En réalisant l'IDDCO auprès de certaines équipes de la DACSJ, nous avons pu conclure que le personnel semble avoir une réceptivité mitigée, notamment en ayant des dispositions plus ou moins favorables à l'endroit du changement. Considérant que nous devons d'abord comprendre les motifs qui semblent être à l'origine des dispositions défavorables du personnel à l'égard du changement pour choisir des mesures à mettre en place qui amélioreront la situation, les résultats sont intéressants.

Selon les réponses obtenues, il semble que le personnel est plus ou moins en accord sur le fait que les changements proposés par la direction auront un effet favorable sur le fonctionnement de l'organisation et sur la performance de celle-ci, sur le fait que les hauts dirigeants de l'organisation ont l'habitude de faire ce qu'ils disent, sur le fait qu'ils sont capables de mettre en œuvre les changements planifiés tout en assumant correctement leur travail et sur le fait que les changements à venir auront des effets bénéfiques pour eux et leurs conditions de travail. Les gestionnaires, quant à eux, perçoivent des conditions plus propices au changement pour leurs équipes. Nous croyons que les résultats obtenus illustrent la nécessité pour les gestionnaires intermédiaires d'accorder une attention particulière aux messages symboliques reliés au degré de congruence de la solution proposée par la direction pour son personnel.

En ajout, les réponses des gestionnaires illustrent qu'ils croient que la plupart de leurs employés appuient les changements annoncés alors qu'en réalité, ceux-ci sont plus ou moins en accord avec ceux-ci et se méfient des hauts dirigeants.

Recommandation 15 : En ce qui a trait aux mesures à mettre en place pour améliorer la réceptivité du personnel, les auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.115) nomment que parfois, le personnel n'est pas conscient des menaces extérieures qui guettent leur organisation et qui créent l'obligation de s'adapter comme l'insatisfaction de la clientèle, les contraintes financières, la concurrence ou les changements législatifs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.115). Ceux-ci recommandent d'exposer clairement les risques que court l'organisation justifiant les changements entrepris pour y remédier, et ce, dans le but de les justifier et les rendre légitimes et non de créer un sentiment de peur. Essentiellement, considérant les dispositions plus ou moins favorables des destinataires par rapport aux changements proposés par la DACSJ et la nécessité d'agir maintenant, nous recommandons à l'équipe de direction, composée de la directrice du programme jeunesse et sa directrice du continuum social jeunesse, et aux gestionnaires de la DACSJ de fournir des explications rigoureuses et documentées sur les raisons des changements, et ce, tout au long du processus d'implantation. Fournir au personnel des données factuelles telles que les particularités de la clientèle, son volume, sa localisation, la performance des services, les écarts et dysfonctionnements tangibles constatés, les méthodes utilisées ailleurs et leurs résultats évalués en sont des exemples. La littérature consultée nous avertit qu'au départ, vu les conditions constatées, les destinataires risquent davantage de se soumettre que d'être motivés à changer, ce qui a des conséquences importantes à anticiper : adoption mécanique des nouveautés, tentatives d'évitement, conformité minimale aux normes, absence d'initiative, de créativité et de jugement (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.119). Les gestionnaires intermédiaires de ces équipes devront donc déployer beaucoup d'efforts pour surveiller la progression du changement et favoriser son appropriation par leurs employés.

Afin d'augmenter la légitimité des changements proposés, nous recommandons aux gestionnaires de la DACSJ d'illustrer, au fur et à mesure, les résultats bénéfiques des changements implantés jusqu'à maintenant à leurs employés. Dans le but d'augmenter la crédibilité des hauts dirigeants, nous encourageons les gestionnaires à partager à leurs équipes toute action stratégique entreprise qui démontre de la cohérence avec les changements implantés ou qui démontre l'engagement de la direction à régler les problématiques rencontrées.

Nous recommandons à l'équipe de direction de la DACSJ et ses gestionnaires de continuer de communiquer avec leurs équipes de manière continue et transparente. D'ailleurs, lors des présentations du plan d'action dans les équipes, nous avons observé la directrice adjointe du continuum social jeunesse, madame Isabelle Turmel, partager des données factuelles aux équipes qui justifiaient les changements entrepris. En effet, celle-ci a exposé avec transparence le manque de ressources de l'organisation qui expliquait les problèmes d'accessibilité et de continuité de services constatés et a expliqué les démarches qui sont faites auprès du MSSS et les impacts qu'a la reddition de compte sur les budgets octroyés aux établissements. Madame Turmel a également parlé de la volumétrie des demandes pour les jeunes de 6-12 ans, justifiant le choix de mettre sur pied une offre de groupe. Nous croyons que ces exemples s'inspirent des meilleures pratiques, notamment afin de donner un sens aux changements qui seront implantés et amener le personnel à l'accepter et se l'approprier.

Ensuite, Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p.115) présentent la notion d' « incident critique », soit un événement qui n'a pas pu être maîtrisé, qui perturbe de façon importante le fonctionnement et l'intégrité de l'organisation, qui a le potentiel de créer d'importants dommages et qui dépasse la capacité de réponses des membres de l'organisation. Les auteurs (Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.115) expliquent que lorsqu'ils se produisent, ces incidents critiques remettent en question les pratiques existantes et obligent parfois les organisations à repenser son fonctionnement qui était considéré comme immuable jusqu'à ce moment. Ces experts expliquent que cela s'inspire du concept de l'apprentissage en double boucle

puisqu'elle exige une remise en cause des processus et buts qui sous-tendent les modes de fonctionnement d'une organisation contrairement à l'apprentissage en boucle simple où on se concentre uniquement à corriger les écarts et sans plus (Argyris, 1957, 1999 cités dans Collerette, Lauzier & Schneider, 2013, p.116). Malheureusement, sur ce point, nous pouvons penser à l'événement malheureux qui s'est produit dans la région de Granby où une fillette, connue par les services de protection de l'enfance du CIUSSS de l'Estrie, est décédée en date du 30 avril 2019 suite à de la négligence grave (Radio-Canada, 2019). Bien que cela ne se soit pas produit au CISSSL, en regard des problèmes d'accessibilité et de surcharge post-réforme, il n'existe aucun doute que cette situation épouvantable aurait pu se produire dans n'importe quel autre CI(U)SSS de la province. Il est incontestable que nous devons nous assurer qu'un tel drame ne se reproduise plus jamais.

Recommandation 16 : Vu la surcharge du personnel et l'attention médiatique reliée au drame cité ci-haut, nous croyons que les tendances environnementales, notamment la capacité d'obtenir davantage de capital pour engager plus de ressources humaines, sont plus favorables pour le CISSSL et qu'il est temps d'effectuer des représentations auprès du MSSS. Nous encourageons donc l'initiative du PDG du CISSSL et de la directrice de la DJ de poursuivre leurs démarches en ce sens auprès du MSSS. Nous recommandons à la directrice de la DACSJ et ses gestionnaires de s'inspirer du concept d'apprentissage à double boucle et de continuer de remettre en cause les processus et les buts qui sous-tendent les modes de fonctionnement de l'organisation pour repenser autrement les services dispensés. De plus, nous recommandons aux chefs de service de la DACSJ de faire valoir auprès de leur équipe que les changements qui seront implantés auront pour but d'éviter qu'un tel drame se produise et d'expliquer le principe de double boucle d'apprentissage afin de justifier les réingénieries de processus suggérés. À vrai dire, nous croyons que la conjoncture externe et la capacité de réponse actuelle de l'organisation exigent le développement de nouveaux paradigmes pour transformer l'offre de services. Il faut aussi s'attarder au renforcement des contrôles reliés aux processus internes de l'organisation et pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les zones de vulnérabilité de la DACSJ et améliorer nos façons de faire, et ce, dans un principe d'amélioration

continue, notamment afin de prévenir d'autres incidents critiques. Simultanément, nous croyons qu'il sera primordial d'implanter différents mécanismes de gestion des connaissances et de mémoire organisationnelle qui seront expliqués ultérieurement, notamment dans le but de consigner les projets réalisés et d'en tirer des apprentissages pour ne pas répéter les mêmes erreurs.

5.3. Autres recommandations tirées des meilleures pratiques

5.3.1. Tendre vers une organisation apprenante

Tel qu'expliqué dans notre recension des écrits scientifiques, le changement étant désintégratif, dynamique, endogène et asymétrique nécessite d'une organisation qu'elle doive s'y adapter constamment (Langley & Denis, 2008, p.6). Pour ce faire, celle-ci doit apprendre et développer de nouvelles capacités organisationnelles qui lui permettront d'être plus réactive devant tout bouleversement de son environnement. Considérant les enjeux contemporains de l'administration publique qui guettent le CISSSL en ce qui a trait à la mémoire organisationnelle et le transfert des connaissances, notamment reliés à la pénurie de main-d'œuvre et le départ massif de plusieurs employés d'expérience à la retraite, le développement de capacités organisationnelles apprenantes est une voie vers laquelle toute organisation devrait tendre.

Recommandation 17 : Nous recommandons à la DACSJ, notamment à sa directrice, de continuer de développer des projets d'optimisation, mais de s'assurer que toutes les parties prenantes concernées sont impliquées afin d'éviter l'incompatibilité des projets et qu'il n'y a pas d'autres projets du même genre qui se réalise déjà dans l'organisation, ce qui serait contre-productif. Nous recommandons à la DACSJ de développer des moyens d'accumuler les connaissances apprises et de les consigner dans le but d'augmenter la mémoire organisationnelle et de tirer des apprentissages des expériences vécues. Pour ces motifs, développer de nouveaux mécanismes de communication et de partage de connaissances est la voie à prendre.

Nous croyons la structure actuelle des comités en prévision de l'Agrément serait un mécanisme intéressant à considérer. Suite à l'Agrément, l'organisation prévoit maintenir ces comités réunissant des intervenants de différents programmes jeunesse du CISSSL qui réfléchissent à la qualité de certaines pratiques organisationnelles et professionnelles dans une démarche d'amélioration continue. Nous recommandons à la directrice de la DJ, de modifier quelque peu ces comités pour intégrer du personnel pratiquant au sein des deux autres directions adjointes de la DJ, notamment au niveau des services de santé mentale jeunesse et de la réadaptation, serait à considérer afin qu'il y ait des intervenants représentant chaque programme. En plus de contribuer à briser les silos existants au sein de l'organisation par la collaboration entre les intervenants de différentes directions, les problèmes d'accessibilité et d'arrimage de services vécus pourraient être discutés par le biais d'études de cas et les apprentissages retenus pourraient être consignés et communiquer aux autres équipes et gestionnaires. En ajout, ces comités pourraient revisiter les processus et trajectoires de services en fonction des difficultés contemporaines vécues à même le terrain. Dans une optique de mémoire organisationnelle et de transfert des connaissances, nous recommandons d'autant plus qu'il y ait une rotation des employés siégeant sur ces comités, notamment pour que les connaissances soient partagées au sein de l'organisation et non pas accumulées auprès d'individus développant une expertise précise.

Le fait qu'un feuillet informatif sur les travaux du comité, soit le « Pas à Pas », est envoyé aux équipes par le gestionnaire intermédiaire et est animé en réunion par l'employé siégeant sur le comité, un mécanisme de communication efficace est déjà mis en place et pourrait être utilisé. En axant sur la progression des changements et sur les résultats positifs tangibles observés par les comités, cela pourrait contribuer à la légitimation des changements entrepris en leur donnant un sens tout en renforçant la crédibilité de la direction quant aux décisions prises.

5.3.2. Favoriser l'intégration des services

La fusion des services cliniques de la DACSJ semble amener encore aujourd'hui des résistances pour chacun des sous-services qui luttent pour préserver leurs caractéristiques culturelles d'origine tout comme pour l'attribution des ressources et de l'attention de leur gestionnaire. Les différences culturelles entre les employés de chaque équipe fusionnée amènent ceux-ci à considérer que les missions des différents services intégrés ne devraient pas se conjuguer, entre autres, dû à leur mode d'intervention qui est différent (contexte d'autorité vs contexte volontaire). Il s'est ainsi créé des silos au sein des équipes, ce qui crée des problèmes de communication et de coordination au sein de ces équipes. Cette situation a aussi fait émerger la crainte que les tâches cliniques de chacun soient fusionnées et que cela entraîne de nouvelles exigences de pratiques ne respectant pas les choix professionnels et idéologiques des individus. Par le même fait, pour ces employés, cela a des impacts importants sur leur position face aux changements suggérés par l'organisation. Pourtant, ces craintes ne se sont pas concrétisées et les intervenants continuent à œuvrer dans leur créneau d'intervention respectif d'avant la fusion. Le fait que cette crainte n'a pas été adressée par la haute direction, et ce, presque 3 ans suite à la fusion des équipes, a contribué à créer un clivage entre les employés au sein des équipes et constitue un frein à la collaboration. À l'heure actuelle, aucune mesure de collaboration concrète n'est mise en place par l'ensemble des équipes de cette direction et les sous-services de certaines équipes se voient principalement en réunion d'équipe sans réellement travailler ensemble. Il apparaît également que l'intégration de chaque équipe de la DACSJ se vit différemment sur tout le territoire dû à plusieurs facteurs (grosseur des équipes, état de la charge de travail et de la liste d'attente, emplacement physique de chaque sous-service, etc.). Il n'y a actuellement pas de plan amenant à modifier cette façon de faire. Cependant, les changements annoncés se situent au niveau des attentes de collaboration et de fluidité entre les différents secteurs d'intervention et la direction continue de signifier ces attentes aux équipes.

Suite aux changements de structure formels, il faut maintenant s'attarder aux changements de structure informelle visant la modification des relations entre les destinataires du changement et les ententes de collaboration entre ces équipes. Pour favoriser l'intégration des services, la littérature nous enseigne qu'une fois que les

rôles, responsabilités et tâches de chacune des équipes sont bien définis, il faut favoriser le dialogue des équipes fusionnées en faisant émerger les débats et la capitalisation des expériences dans le but de développer de nouvelles connaissances et donc, un nouveau fonctionnement collaboratif (Gilbert, 2008, p.52). Argyris (1994 cité dans Gilbert, 2008, p.56) souligne l'importance de modifier les relations de travail et de pouvoir entre les intervenants pour produire un sens et clarifier leur nouvelle réalité, pour éviter que les anciennes habitudes de travail inadaptées soient maintenues. Considérant que les nouveaux fonctionnements prennent appui sur le débat et la capitalisation de la mise en commun des expériences, il faut favoriser le dialogue entre les services fusionnés (Reynaud & Reynaud, 2000 cités dans Gilbert, 2008, p.52).

Toutefois, Maletto (2011, p.111) souligne que l'une des plus grandes craintes des employés est la perte de leur identité et donc, qu'il est primordial de traiter ces craintes avant de poursuivre vers l'adoption des meilleures pratiques (Maletto, 2011, p.111). Considérant que chacune des organisations fusionnées avait une identité, une histoire et un patrimoine qu'elle a développé au fil des ans, s'y attarder est inévitable (Maletto, 2011, p.111).

Recommandation 18 : Pour adresser les craintes liées à la perte d'identité, nous recommandons aux chefs de service de la DACSJ l'utilisation des activités d'accompagnement proposées par Maletto (2011, p.111). D'abord, Maletto (2011, p.112) propose de réaliser la gestion du patrimoine et son rituel : on raconte brièvement l'histoire de chaque sous-service et chaque intervenant de chaque service doit identifier un élément de son patrimoine qu'il souhaite délaissé et un autre qu'il souhaite partager avec sa nouvelle équipe. Cet exercice permet de faciliter le processus de deuil de son ancienne organisation tout en amorçant la création d'une nouvelle identité et d'une culture commune et partagée. Dans un contexte de fusion, Malletto (2011, p.112) nomme qu'il fut observé que la réalisation d'un rituel agit à titre de rite de passage et permet de faciliter le processus psychologique de transition. Delà, ce dernier propose d'écrire les éléments des patrimoines partagés sur des morceaux de papier et les insérer dans des ballons qui seront envoyés dans le ciel.

Une fois cette première activité d'accompagnement réalisée, Maletto (2011, p.112) en propose une autre : le partage des perceptions. Considérant que les services fusionnés se connaissent et entretiennent des perceptions l'un envers l'autre, l'auteur recommande que chaque sous-service se regroupe et dresse deux listes. La première liste doit contenir les perceptions que le premier service a de l'autre service et la deuxième, les perceptions qu'il croit que l'autre service a de lui. Ensuite, lorsque les intervenants des services de proximité partagent leurs perceptions quant aux services spécifiques, ces derniers les valident ou les infirment et un échange s'ensuit. Puis, l'expérience est refaite dans l'autre sens. Les préjugés et tabous sont nommés et cela permet la création d'une relation entre les services et par conséquent, le début d'une identité commune. Grâce au climat de confiance instaurée par la réalisation des deux activités d'accompagnement expliquées, Maletto (2011, p.113) mentionne qu'il est plus facile de décider quelles seront les pratiques des services fusionnés qu'il sera important de conserver ou d'éliminer sans que chacun soit sur la défensive.

CONCLUSION

Le mandat de ce projet en organisation était d'effectuer le bilan post-réforme de la DACSJ en y analysant ses forces et limites sur le plan opérationnel et symbolique. En regard des résultats cumulés dans la précédente section de notre rapport, force est de constater que les différentes hypothèses soulevées en introduction s'avèrent confirmées. Les objectifs de la réforme Barrette ne semblent pas atteints, et ce, plusieurs années suivant son implantation. Effectivement, l'accès aux services est encore plus difficile et la qualité de ceux-ci est questionnable vu la surcharge inégale des intervenants et le manque d'indicateurs pour mesurer fidèlement la réalité vécue sur le terrain. Ajoutons que les problèmes de continuité de services ne semblent pas refléter une simplification du réseau de la santé et des services sociaux et que les résultats obtenus nous amènent à nous demander si tous ces changements ont réellement permis d'augmenter l'efficience et l'efficacité du réseau public.

L'organisation éprouve des difficultés à répondre à sa mission de base, soit d'assurer l'intégration et la prestation de soins et services à sa population, et ce, selon les besoins actuels et futurs de celle-ci et de ses réalités territoriales. Malgré le fait que les équipes étudiées de la DACSJ fournissent une performance impressionnante depuis la réforme en regard des ressources dont elles disposent, les impacts au plan des enjeux symboliques que la réforme Barrette a entraînés ont contribué à abaisser la performance organisationnelle du CISSSL en augmentant les résistances et l'épuisement du personnel. Parallèlement, le manque de ressources de la part du MSSS pour répondre aux défis de l'environnement du CISSSL est un autre facteur décisif expliquant la détérioration de la performance de l'organisation.

Suite à ces constats, il est légitime d'affirmer que les experts du SSSS avaient raison, soit que la modification de la structure de gouvernance des organisations ne semble pas améliorer les résultats de celles-ci (Le Devoir, Page consultée le 4 juin 2019b). La réalisation de ce projet en organisation nous a permis de mettre en exergue que les réformes politiques d'austérité en matière de soins de santé et de services sociaux au sein d'organisations publiques déjà aux prises avec des problèmes de performance, dans un contexte d'accroissement populationnel, sont vouées à l'échec. D'ailleurs, cette situation est susceptible d'engendrer des conséquences dramatiques, comme le reflète le décès de la fillette de Granby que l'État n'a pas pu prévenir, faute de ressources suffisantes (Le Devoir, page consultée le 4 juin 2019a).

Tel que mentionné au début de ce rapport, les données probantes mettent l'accent sur le fait qu'il faut se concentrer d'abord sur l'harmonisation des personnes et ensuite sur l'harmonisation des pratiques qui amèneront des résultats sur le plan opérationnel. Heureusement, il ressort que les gestionnaires intermédiaires de la DACSJ détiennent les habiletés de gestion nécessaires pour mobiliser leur équipe, produire du sens et conduire le changement souhaité au succès. En plus, nous tenons à souligner que malgré le cynisme et les résistances du personnel, les dispositions de ceux-ci face aux changements proposés démontrent tout de même une certaine ouverture. Également, la volonté politique de l'équipe de direction de la DJ d'aplanir l'écart entre les paliers de gestion, notamment en misant sur la communication, est

prometteuse en termes de gains sur le plan symbolique. Au final, nous espérons que ce rapport de projet en organisation permettra d'illustrer différents apprentissages pouvant être utiles dans le but de développer les capacités organisationnelles du CISSSL en contexte de changement dans une visée d'amélioration continue.

BIBLIOGRAPHIE

- ATANGANA-ABÉ, J. (2002). « La légitimité et le changement stratégique », Jacob, R. et al. , (sous la direction de), « Transformer l'organisation », Gestion, Revue internationale de gestion, Collection « Racines du Savoir », Montréal (Québec), p. 15-22.
- ARGYRIS, C. (1994). « Good Communication that Blocks Learning ». *Harvard Business Review*, juillet-août, p.77-85
- ARMENAKIS, A.A. et S.G. HARRIS. (2009). « Reflections : Our Journey in organizational change research and practice ». *Journal of Change Management*, 9, p.127-147.
- ARMENAKIS, A.A., S.G. HARRIS, M.S. COLE, J.L. FILLMER ET D.R. SELF. (2007). « A top management team's reactions to organizational transformation : The diagnostic benefit of five key change sentiments ». *Journal of Change Management*, 7, p.273-290.
- AUCOIN, Peter et Ralph HEINTZMAN. (2001). « *La dialectique de l'imputabilité de la performance dans la réforme de l'administration publique* ». Québec, Presses de l'Université Laval, p.207-208
- BAARD, P.P., E.L. DECI et R.M. RYAN. (2004). « Intrinsic need satisfaction : A motivational basis of performance and well-being in two work settings », *Journal of Applied Social Psychology*, 34, p. 2045-2068
- BAREIL, C. (2004a). « Les phases de préoccupations », dans *Gérer le volet humain du changement*. Les Éditions Transcontinental inc., Canada, Québec, 213 p.
- BAREIL, C. (2004b). « *Gérer le volet humain du changement* », Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- BAREIL, C. (2008) « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, vol.14, n.2 (automne), p.89-105.

- BAREIL, C. et A. SAVOIE (1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, [numéro spécial sur la transformation des organisations], vol. 24, no 3, p. 86-94.
- BAREIL, C., et Benoit RIEL (2015). « Les cinq leviers du gestionnaire en contexte de changement », *Objectif Prévention : dossier adaptation et soutien*, vol.38, n.2, p.30-32
- BENOÎT, Jacques. (2018). (Page consultée le 4 juin 2019). *Site de Huffington Post*, [en ligne], https://quebec.huffingtonpost.ca/jacques-benoit/a-qui-la-faute-m-barrette-partie-1_a_23353642/
- BERGERON, Gérard (2017). « Chapitre 3 : L'État en fonctionnement : la gouverne », dans Nelson Michaud (dir.), *SECRETS D'ÉTATS? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 77-104.
- BERNATCHEZ, Jean & TURGEON, Jean. (2016). « *Les données secondaires* ». Dans GAUTHIER, Benoit et BOURGEOIS, Isabelle. (Dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, PUQ.p.503-535
- BERNIER, Pierre (2017). « Chapitre 12 : L'organisation de la fonction administrative de l'État », dans Nelson Michaud (dir.), *SECRETS D'ÉTATS ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 361-398.
- BERNIER, Pierre et Luc FARINAS. (2017). « Chapitre 15 : Les organismes autonomes », dans Nelson Michaud (dir.), *SECRETS D'ÉTATS ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 451-482.
- BOLDUC, F. (2014). *Impacts de la réforme du réseau québécois de la santé et des services sociaux sur la représentation qu'ont les gestionnaires de leur travail*, Thèse en vue de l'obtention du doctorat en sociologie, Université de Montréal.
- BOLMAN, T.G. et T.E. DEAL. (1991). « *Reframing Organizations : Artistry, Choice and Leadership* », New York, Jossey-Bass.

BOURQUE, Mélanie et Josée GRENIER. (2014). « *L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : La NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux* ». Université du Québec en Outaouais. 148 p.

BRIO CONSEILS. (Page consulté le 13 juillet 2019). « *Plus ça change, plus je suis pareil : Colloque Organisation du travail FSSS-CSN* ». [en ligne], [https://www.fsss.qc.ca/download/org travail/Plus ca change plus c est pareil Sylvie Charbonneau Juin11.pdf](https://www.fsss.qc.ca/download/org%20travail/Plus%20ca%20change%20plus%20c%20est%20pareil%20Sylvie%20Charbonneau%20Juin11.pdf)

CAILLOU, Annabelle et Améli PINEDA (2019). (Page consultée le 4 juin 2019a). *Site du Devoir*, [en ligne], <https://www.ledevoir.com/societe/553361/fillette-tuee-a-granby>

CHAMPAGNE, François, CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, STE-MARIE, Geneviève et Élise CHARTRAND. (2018). « *Portrait de situation : L'accessibilité aux services de santé et aux services sociaux du Québec* », École de santé publique (ESPUM) et Institut de recherche en santé publique (IRSPUM) Université de Montréal. 48 p.

CHARBONNEAU, Michèle (2017). « Chapitre 13 : De Weber au nouveau management public », dans Nelson Michaud (dir.), *SECRETS D'ÉTATS? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 401-424.

CHOUINARD, Tommy. (2019). (Page consultée le 4 juin 2019a). *Site de La Presse*, [en ligne], <https://www.lapresse.ca/actualites/201905/29/01-5227935-protection-de-la-jeunesse-tout-dans-le-showroom-rien-dans-linventaire.php>

CISSS DES LAURENTIDES (Page consultée le 11 juin 2019a). « Mission », dans *site du Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides*, [en ligne], <http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/en/a-propos-de-nous/notre-etablissement/territoire/>

CISSS DES LAURENTIDES (Page consultée le 11 juin 2019b). « Territoire », sur *le site du Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides*, [en ligne], <http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/en/a-propos-de-nous/notre-etablissement/territoire/>

- CISSS DES LAURENTIDES. (2015). « Projections démographiques 2015-2035 de la région des Laurentides et ses territoires ». *Bulletin Cible Santé*. Vol.2 N.1. Québec.
- CISSS DES LAURENTIDES. (2016). « Conditions socioéconomiques dans la région des Laurentides : des assises pour planifier ». *Bulletin Cible Santé*. Vol.3 N.1. Québec.
- CISSS DES LAURENTIDES. (2018a). « *Cadre de référence normes et standards de la pratique psychosociale ambulatoire* ». Québec.
- CISSS DES LAURENTIDES. (2018b). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).
- CISSS DES LAURENTIDES. (2018c). « INV Fiche synthèse Jeunesse ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).
- CISSS DES LAURENTIDES. (2018d). « Trajectoire de la clientèle jeunesse par sous-programmes ». Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. Québec.
- CISSS DES LAURENTIDES. (2018e). « Résultats sondage de mobilisation : Direction du programme jeunesse ». Québec.
- CISSS DES LAURENTIDES. (2019a). « INV Fiche synthèse Jeunesse ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).
- CISSS DES LAURENTIDES. (2019b). « Trajectoire Jeunes en Difficulté 6-12 ans ». Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. Québec.
- CISSS DES LAURENTIDES. (Page consultée le 4 juin 2019c). « Panorama de la défavorisation ». dans *site du Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides*, [en ligne], http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/ciss_laurentides/Sante_Publique/Donnees_sur_la_population/Panorama_Defavorisation/Panorama_graph_defavo_combinee.pdf
- Collerette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 3, p. 31-46.

Collerette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « *Le pilotage du changement* », Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages.

Collerette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « Les enjeux du changement chez l'être humain », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 5, p. 93-120.

DAOUST-BOISVERT, Amélie. (2014). (Page consultée le 4 juin 2019b). *Site du Devoir*, [en ligne], <https://www.ledevoir.com/societe/sante/420213/reforme-de-la-sante-a-contre-courant>

DECI, E.L. et R.M. RYAN (1985). « *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* », New York, Plenum Publishing Co

DIRECTEURS DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE/DIRECTEURS PROVINCIAUX. (2018). « *La cause des enfants tatouée sur le cœur : Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux* ». Québec. 35p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (2008). « *Rapport de recherche soumis aux Instituts de Recherche en Santé du Canada (IRSC) et à la Fondation Canadienne de la Recherche sur les Services de Santé (FCRSS) : L'accessibilité et la continuité des services de santé : une étude sur la première ligne au Québec* ». 574 p. Direction de la santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Institut national de santé publique du Québec et Centre de recherche de l'hôpital Charles Lemoyne.

FISHER, E. (2006). « *The relationship between transformational leadership and organizational change : an exploratory study of grassroot social services agencies* ». Baltimore : University of Maryland.

GAGNON, Katia. (2019). (Page consultée le 4 juin 2019b) *Site de la Presse*, [en ligne], http://mi.lapresse.ca/screens/baef1cc3-d6bb-4785-8623-cc6b31451c11_7C_0.html

GILBERT, Patrick. (2008). « Transformer, c'est aussi (dés)apprendre », *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, vol.14, n.2 (automne), p.51-72.

GORTNER, H.F., J. MAHLER et J. BELL NICHOLSON (1994). « *La gestion des organisations publiques* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

HAGGERTY, J, BURGE, F, LEVESQUE, J-F, GASS, D, PINEAULT, R, M-D, BEAULIEU et D, SANTOR. (2008). « *Operational definitions of attributes of primary health care to be evaluated: consensus among Canadian experts* ». *Annals of Family Medicine* (sous presse).

HUGHES, Michael. (2005). « Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre », *Télescope : La gestion par résultats dans le secteur public*, vol.12, n.3 (automne), p.55-68.

INWOOD, Gregory J. (2009). « *Understanding Canadian Public Administration: An Introduction to Theory and Practice* », 3e édition, Toronto, Pearson Prentice Hall.

JACOB, Réal., RONDEAU, Alain et François NORMANDIN. (2008). « La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens », *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, vol.14, n.2 (automne), p.107-113.

KOSTOVA, T. (1999). « Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective ». *The Academy of Management Review*, 24 (2), p.308-324.

LAGACÉ, Marie-Claude, RINFRET, Natalie, et Carl DESCHAMPS. (2013). « Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel : deux compétences nécessaires pour mobiliser les gestionnaires dans la conduite du changement », *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, Canada, vol. 9, n° 1, p. 66-70, ISSN 1912-9874.

LAMONTAGNE, Renée et Marie-Claude Prémont (2017). « Chapitre 16 : Le secteur de la santé et des services sociaux au Québec », dans Nelson Michaud (dir.), *SECRETS D'ÉTATS? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.487-526

LANGLEY, Ann, et Jean-Louis DENIS (2008). « Les dimensions négligées du changement organisationnel », *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, vol.14, n.2 (automne), p.13-31.

LEBAN, W. et C.. ZULAUF (2004). « *Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles* ». *LODJ* 25(7), p.554-564.

LEVESQUE, JF, PINEAULT, R, ROBERGE, D, HAMEL, M, et A, LOZIER-SERGERIE. (2007). « *L'accessibilité et la continuité des services de santé : une étude sur la première ligne dans deux régions du Québec* », réunion des co-chercheurs et de l'équipe de travail.

MALETTO, Michel. (2011). « *La gestion du changement : Comment faire adhérer le personnel* ». Canada, Québec, Éditions Maletto, 2e édition, 138 p.

MALTAIS, D. (Page consultée le 4 juin 2019). « Performance et gestion de la performance », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

MARTINEAU, Stéphane (2016). « *L'observation directe* ». Dans GAUTHIER, Benoit et BOURGEOIS, Isabelle. (Dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, PUQ.p.315-334

MCSHANE, S., S. L. STEEN et C. BENABOU (2013). « *Comportement organisationnel: Comportements humains et organisations dans un environnement complexe* ». Chenelière McGraw-Hill, Chenelière Éducation : Montréal, QC, 827 p., ISBN 9782765104490

MERCIER, J. (2004). « *L'administration publique. De l'école classique au nouveau management public* ». Québec, Presses de l'Université Laval.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2012). « *Cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système de santé et de services sociaux à des fins de gestion* ». Québec. 25p.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2017). « *Vers une meilleure intégration des services pour les jeunes en difficulté et leur famille : Orientations ministérielles relatives au programme-services destiné aux jeunes en difficulté 2017-2022* ». Québec. 72 p.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2018). « *Entente de gestion et d'imputabilité 2018-2019 entre le Ministère de la santé et des services sociaux et le centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides* ». Québec. 34p.

MOHRMAN, A.M., S.A. MOHRMAN, G.E. LEDFORD, T.G. CUMMINGS et E.E. LAWLER. (1991). « *Large-Scale organizational Change* », San Francisco, Jossey-Bass.

MULGAN, Richard. (2000). « *Accountability: An Ever-Expanding Concept* », *Public Administration*, Vol. 78, Numéro 3, Décembre, p.555-573.

ORDRE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES THÉRAPEUTES CONJUGAUX ET FAMILIAUX DU QUÉBEC (OTSTCFQ). (2009). « *Cadre d'analyse de la charge de cas et de la charge de travail des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux* ». Québec.

PETERS, Guy. (2001). « *The future of governing* ». Kansas: University Press of Kansas. 260p.

PINEAULT, R, LEVESQUE, JF, HAMEL, M, ROBERGE, D, PRUD'HOMME, A, PERRON, M, SIMARD, B, et L. FOISY (2007). « *Le profil et le type d'organisation de première ligne ont-ils un lien dans l'expérience de soins de leur clientèle? Résultats d'une étude dans deux régions du Québec* ». Infolettre, février, 4 (1):2-6.

PLANTE, J., et C. BOUCHARD. (1998). « *La qualité. Sa définition et sa mesure* ». *Service social*, 47 (1-2), p.27–61.

PRADA, Gabriela, GRIMES, Kelly et Loulia SKLOKIN. (2014). « *Définir la viabilité en matière de santé et de soins de santé* ». Le Conference Board du Canada. Ottawa.

REID, R, HAGGERTY, J, MCKENDRY, R. (2002). « *Dissiper la confusion : Concepts et mesures de la continuité des soins* ». Rapport préparé pour la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, 18 p.

RONDEAU, Alain (2008). « *L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes* », *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, vol.14, n.2 (automne), p.1-12.

ROY, Mathilde, et Anabel COSSETTE-CIVITELLA. (2015). (Page consultée le 15 août 2018). *Site du magazine L'Actualité*, [en ligne], <https://lactualite.com/politique/2015/04/23/les-8-cles-pour-comprendre-la-reforme-de-la-sante-du-gouvernement-couillard/>

SALOVEY, P & J.D. MAYER (1990). « Emotional intelligence ». *Imagin. Cogn. Pers.* 9(3), p.185-211

SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2016). « L'entrevue semi-dirigée ». Dans GAUTHIER, Benoit et BOURGEOIS, Isabelle. (Dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, PUQ. p.335-398

SCHEIN, E.H. (1980). « *Organizational Psychology* », 3^e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

SCHNEIDER, R., P. COLLERETTE, et P. LEGRIS. (2002). « La gestion du changement organisationnel (2^e partie) – Choisir la stratégie de changement », *ISO Management Systems*, mars-avril, p.45-53

SEBAI, Jihane. (2015). « L'évaluation de la performance dans le système de soins. Que disent les théories ? », *Santé Publique*, vol.27 n.3, p.395-403.

SHELDON, K.M., R.M. RYAN et H.T. REIS. (1996). « What makes for a good day ? Competence and autonomy in the day and in the person », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, p.1270-1279

SOPARNOT, R. (2013). « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 97,(4), 23-43. doi:10.3917/resg.097.0023.

SVARA, James H. (2001). « The Myth of Dichotomy: Complementarity of Politics and Administration in the Past and Future of Public Administration », *Public Administration Review*. 61 : 2 (March/April), p.176-183.

THOMAS, Paul G. (2007). « Fonction publique du 21 e siècle: confiance, leadership et imputabilité », *Optimum Online*, vol. 37, no 2, juin, p. 19-24.

TYLER, T.R. & D. DE CREMER (2005). « Fair procedures and reactions to organizational change ». *Leadership Quart* 16, p.529-545

WHITE, R.W. (1959). « Motivation reconsidered: The concept of competence », *Psychological Review*, 66, p.297-333

LÉGISLATION CITÉE

Lois du Québec

Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, RLRQ c O-7.2

Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux, RLRQ c E-12.0001

Loi sur la protection de la jeunesse, RLRQ c P-34.1

Loi sur les services de santé et les services sociaux, RLRQ c S-4.2

ANNEXE A

Schéma d'entrevue pour les entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires intermédiaires

Ouverture de l'entrevue

- Présentation de mon projet et de son but, permission d'enregistrer la conversation, explication de la notion de confidentialité des données obtenues

Questions

Décrivez comment la réforme s'est implantée dans les équipes de la direction du programme jeunesse? Comment l'implantation de la réforme s'est vécue au sein de votre équipe?

Quelles pratiques de gestion ont été utilisées par la direction pour mettre en œuvre la réforme ? Que pensez-vous de ces pratiques de gestion?

Quels sont les enjeux du changement selon vous ? Quelles sont vos craintes/attentes face à ceux-ci ?

Où nous situons-nous, à votre avis, quant à la performance de l'organisation ? Quels sont les constats que vous en tirez?

Quelle est votre marge de manœuvre en ce qui concerne l'équilibre entre l'implantation des changements dans votre équipe et la gestion des opérations quotidienne?

Quelles sont les pratiques de gestion que vous employez auprès de vos équipes depuis la réforme Barrette ?

Comment va votre équipe (roulement de personnel, congés de maladie, etc.) ? Pour quelle(s) raison(s) croyez-vous que votre équipe se sent ainsi?

Comment percevez-vous le changement proposé par la direction? Le trouvez-vous légitime ? Le trouvez-vous réaliste ?

Comment percevez-vous les pratiques de gestion et de leadership de la direction du programme jeunesse? Quels sont les impacts de ces pratiques selon vous?

Que pensez-vous de la cohérence du discours et des actions de la direction?

À votre avis, quels sont les leviers/obstacles favorisant ou limitant le changement ?

Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus à l'heure actuelle en ce qui concerne la gestion de vos équipes?

Vous sentez-vous soutenus pour répondre aux préoccupations de vos équipes?

Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus à l'heure actuelle en tant qu'employé du CISSSL?

À votre avis, la réforme de 2015 a-t-elle atteint ses objectifs de départ ? Pour quelle(s) raison(s) ?

Avez-vous des idées pour améliorer la performance de vos équipes ou de la direction adjointe ? Si oui lesquelles?

Fermeture de l'entrevue

- Remerciements

ANNEXE B

Présentation des résultats de l'analyse de la performance de la DACSJ (Accessibilité)

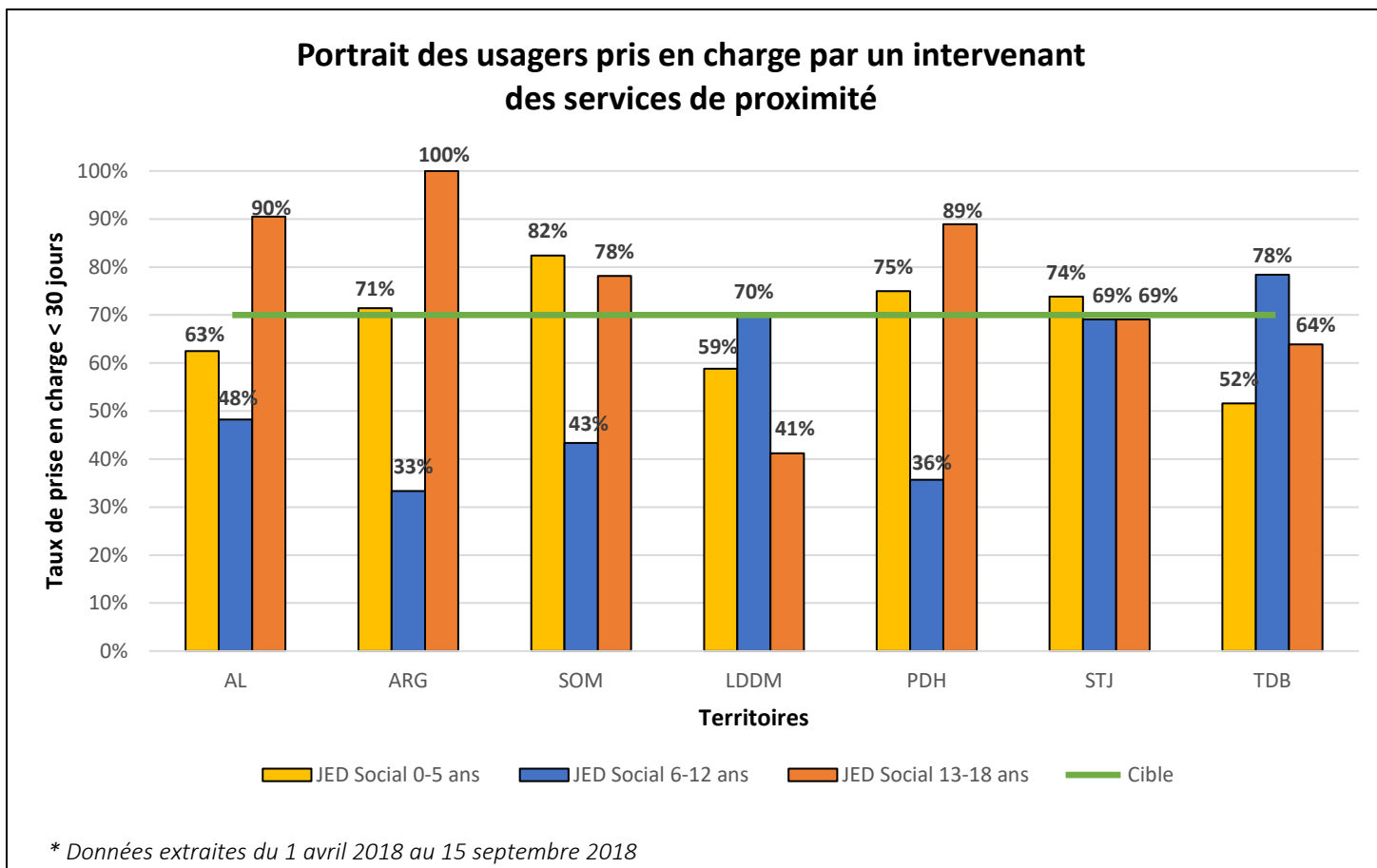


Figure 1 : Portrait des usagers pris en charge par un intervenant

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « INV Fiche synthèse Jeunesse ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

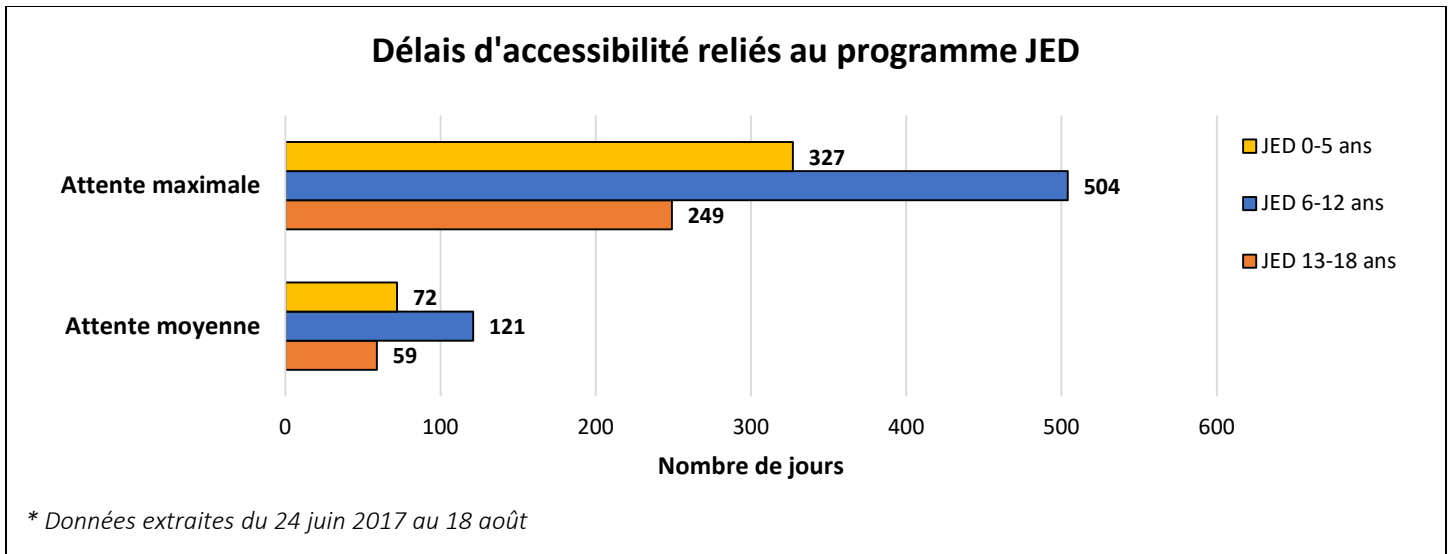


Figure 2 : Délais d'accessibilité liés au programme JED

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018b). « Trajectoire de la clientèle jeunesse par sous-programmes ». Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. Québec

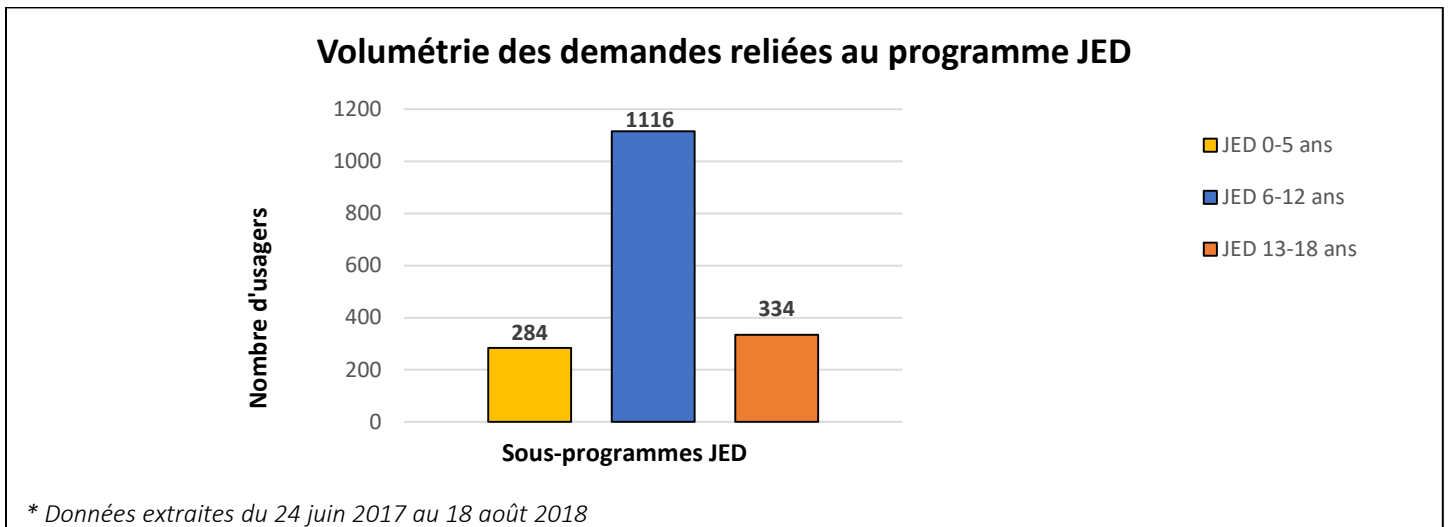


Figure 3 : Volumétrie des demandes liées au programme JED

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018b). « Trajectoire de la clientèle jeunesse par sous-programmes ». Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. Québec

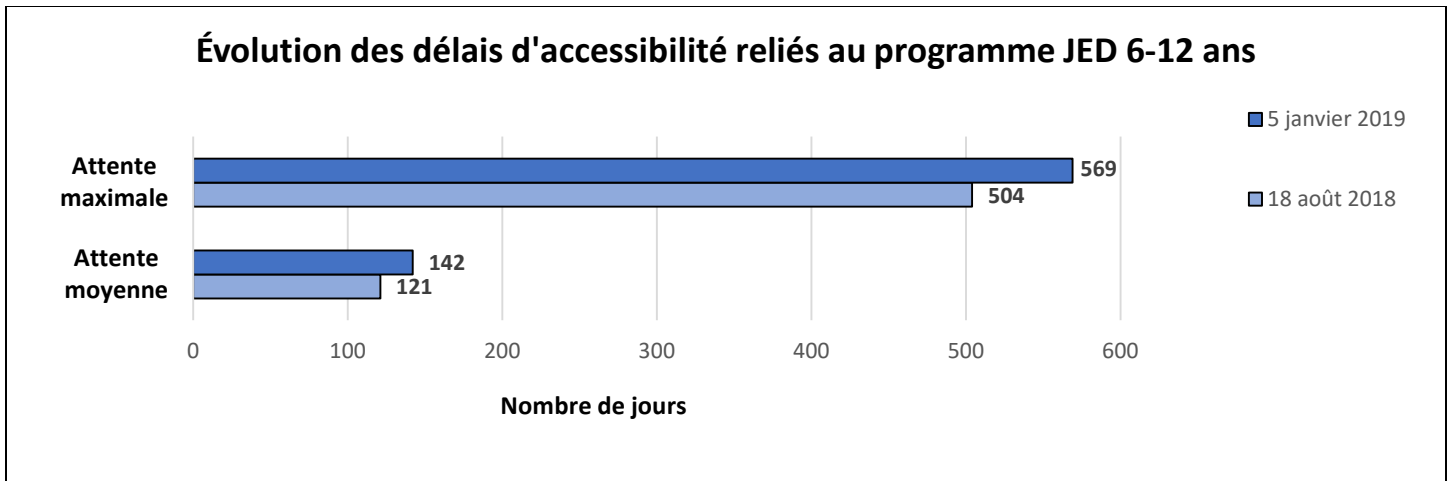


Figure 4 : Évolution des délais d'accessibilité liés au programme JED 6-12 ans

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2019a). « Trajectoire Jeunes en Difficulté 6-12 ans ». Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. Québec

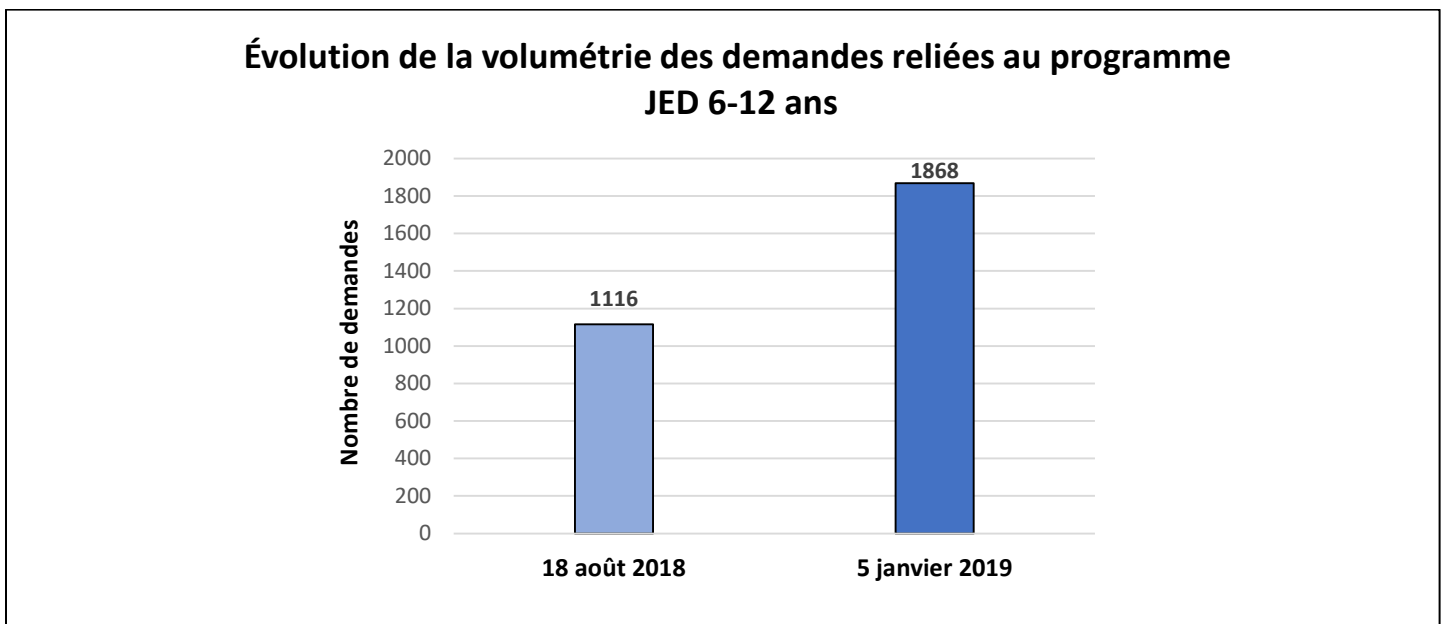


Figure 5 : Évolution de la volumétrie des demandes liées au programme

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2019a). « Trajectoire Jeunes en Difficulté 6-12 ans ». Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. Québec

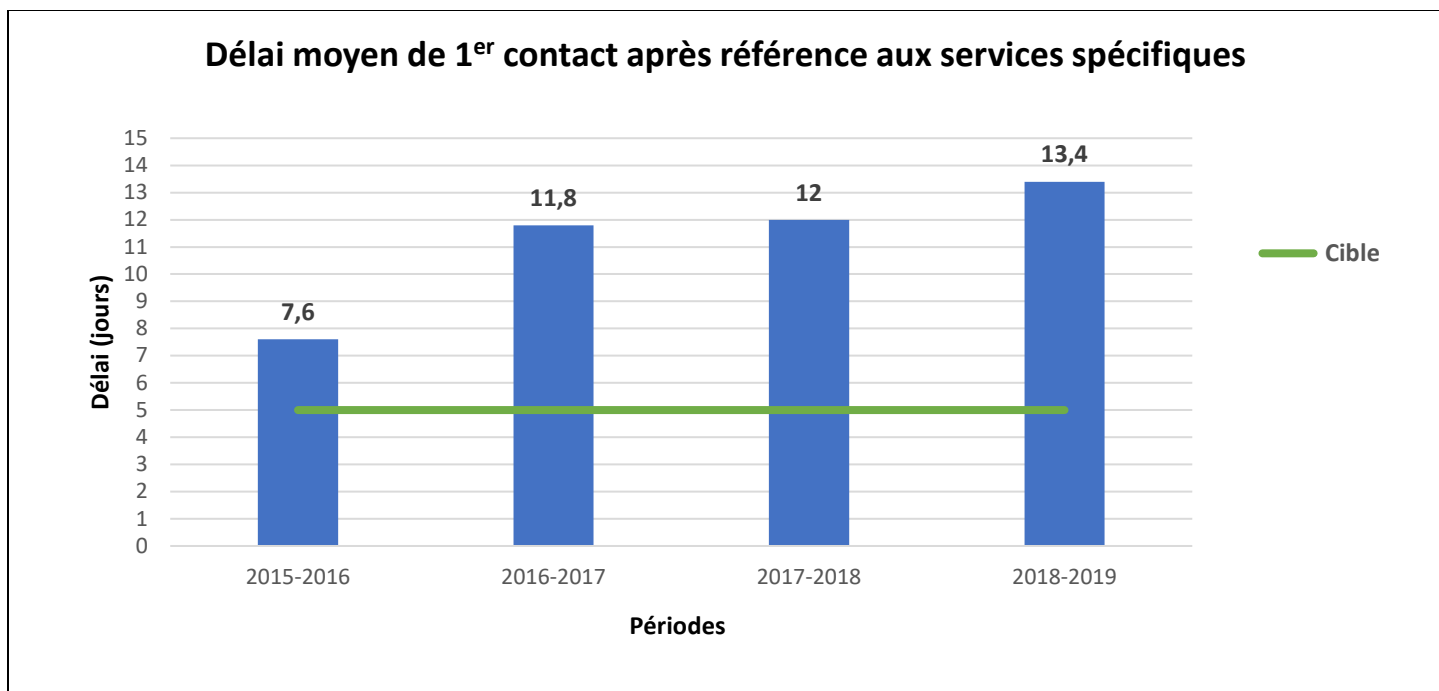


Figure 6 : Délai moyen de 1^{er} contact après référence aux services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

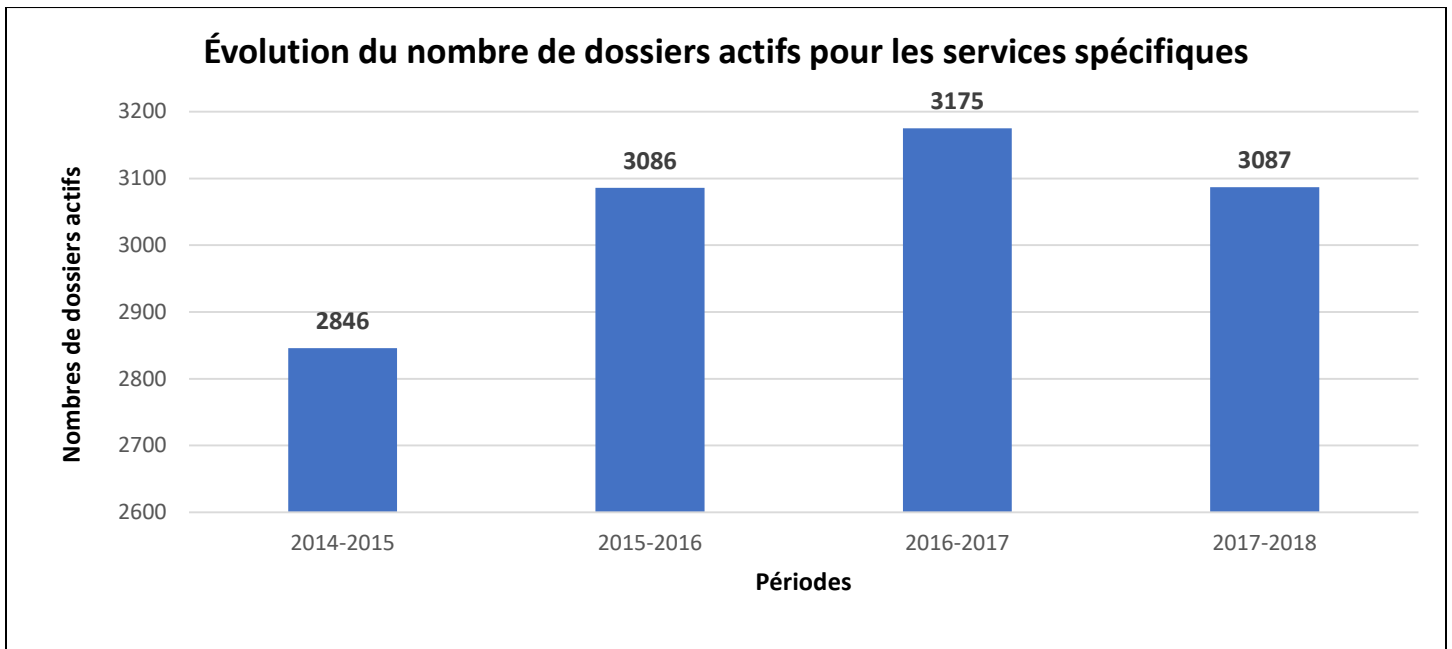


Figure 7 : Évolution du nombre de dossiers actifs pour les services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

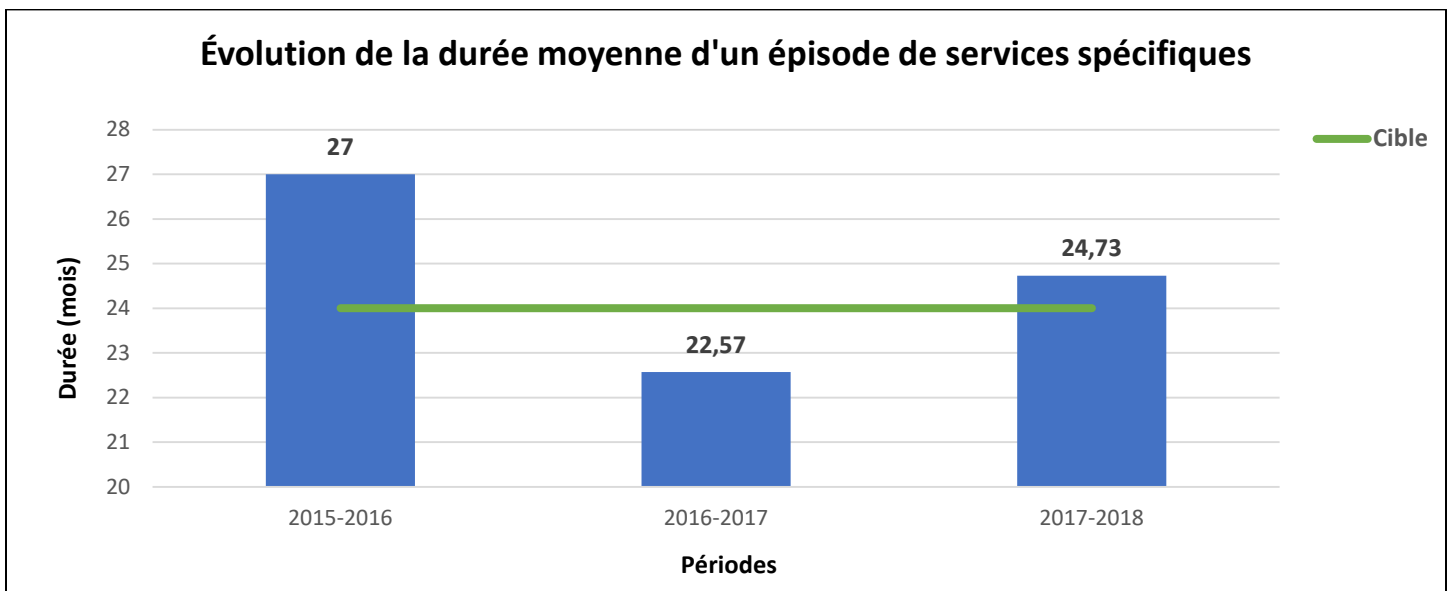


Figure 8 : Évolution de la durée moyenne d'un épisode de services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

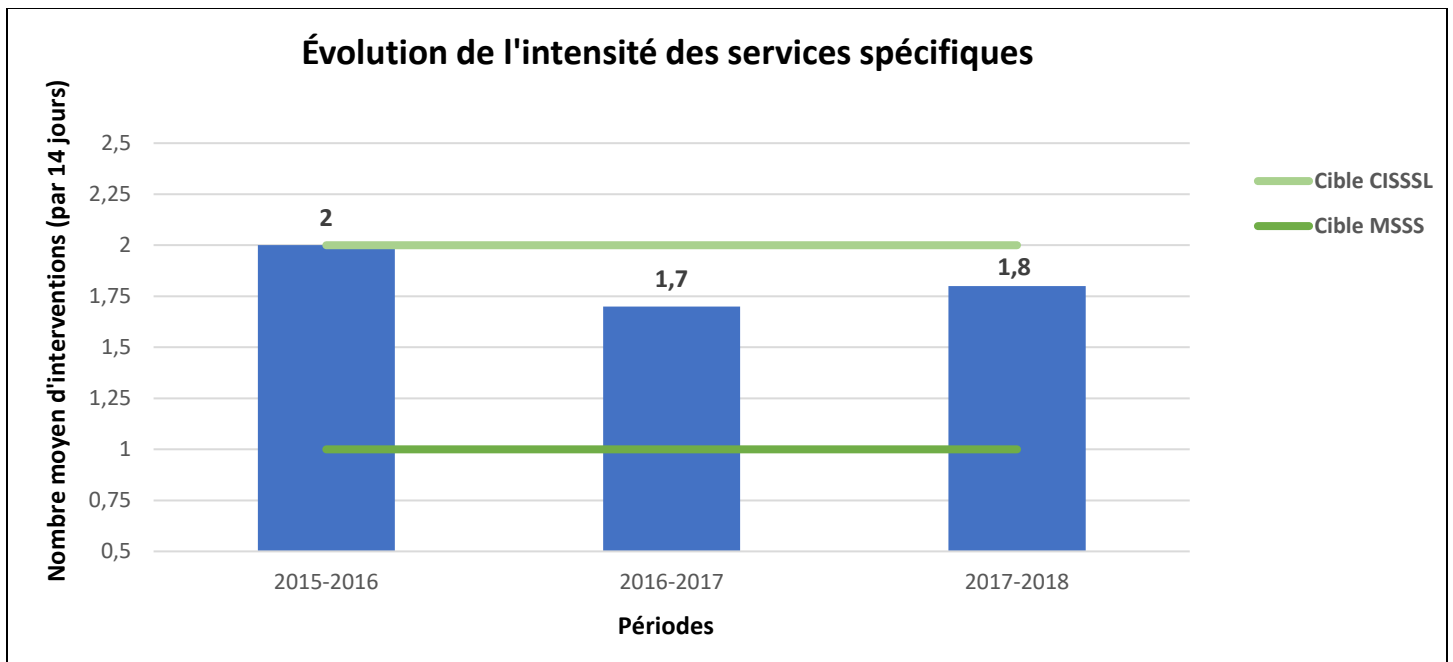


Figure 9 : Évolution de l'intensité des services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

Carte de la région des Laurentides par territoire de RLS

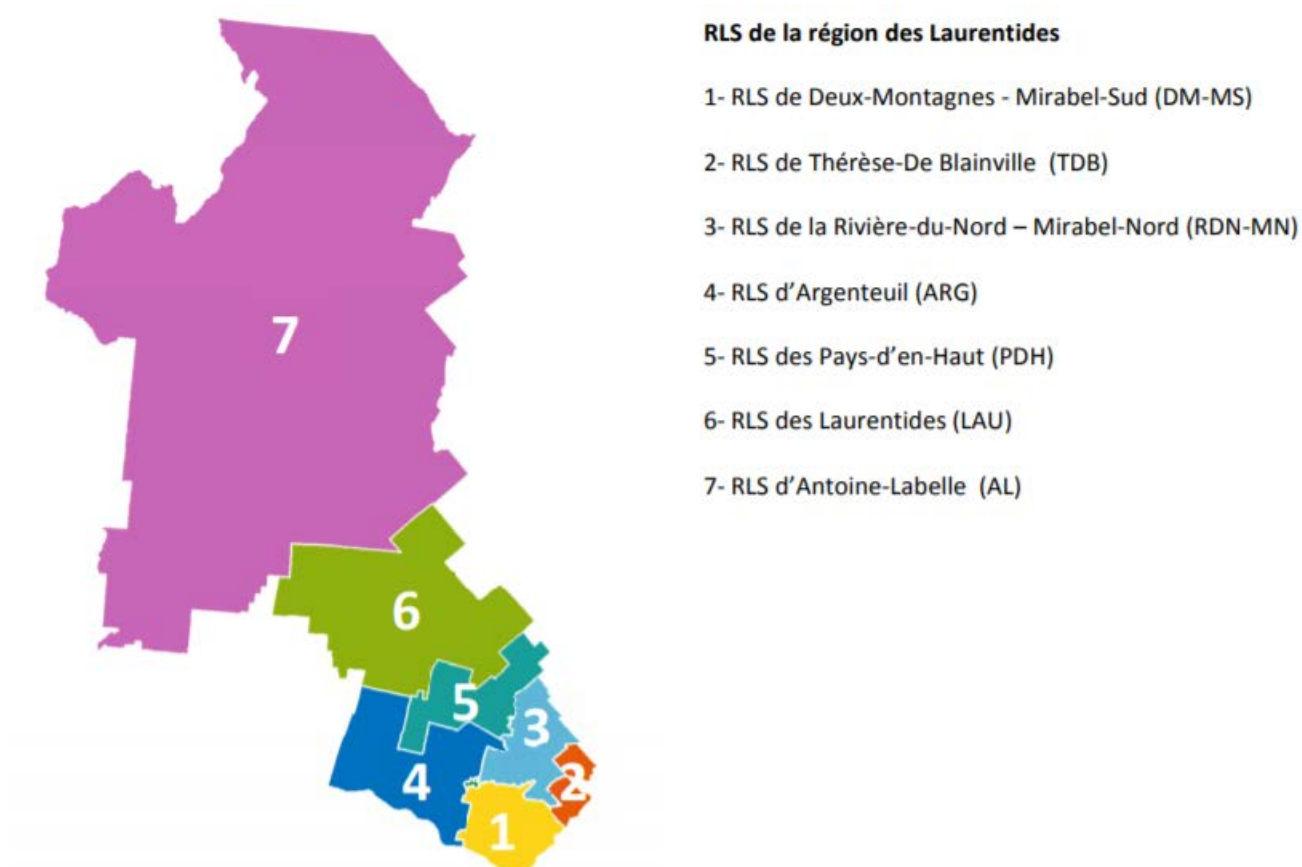


Figure 10 : Carte de la région des Laurentides par territoire de RLS

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2015). « Projections démographiques 2015-2035 de la région des Laurentides et ses territoires ». *Bulletin Cible Santé*. Vol.2 n°1. Québec. p.2.

Graphique de la position des territoires de réseau local de service (RLS) de la région des Laurentides selon leurs indices moyens de défavorisation matérielle et sociale (2011)



Figure 11 : Graphique de la position des territoires de réseau local de service (RLS) de la région des Laurentides selon leurs indices moyens de défavorisation matérielle et sociale (2011)

Sources : Statistique Canada, Recensement de la population et Enquête nationale sur les ménages (ENM) de 2011. Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), compilation de données, 2015.

CISS DES LAURENTIDES. (2015). « Panorama de la défavorisation de la région des Laurentides : Des outils à considérer dans la planification ». *Bulletin Cible Santé*. Vol.3 n°3. Québec.

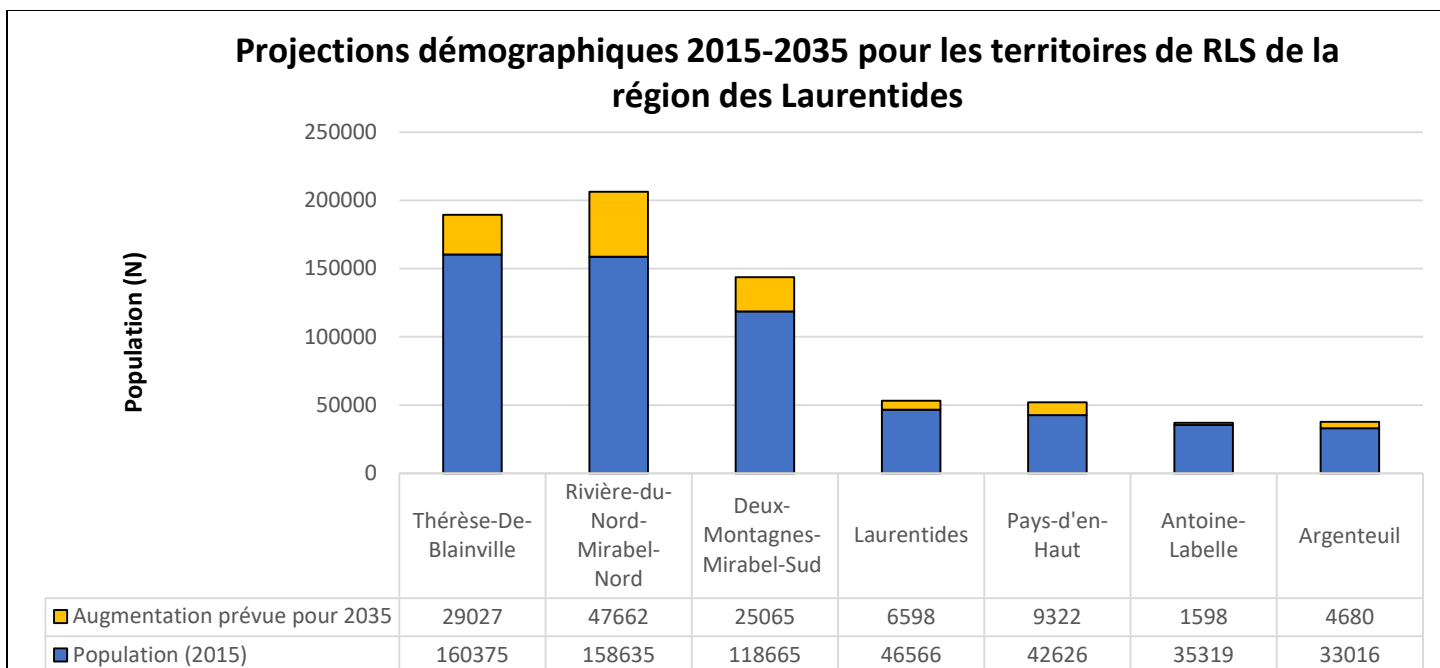


Figure 12 : Projections démographiques 2015-2035 dans les Laurentides

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2015). « Projections démographiques 2015-2035 de la région des Laurentides et ses territoires ». *Bulletin Cible Santé*. Vol.2 n°1. Québec.

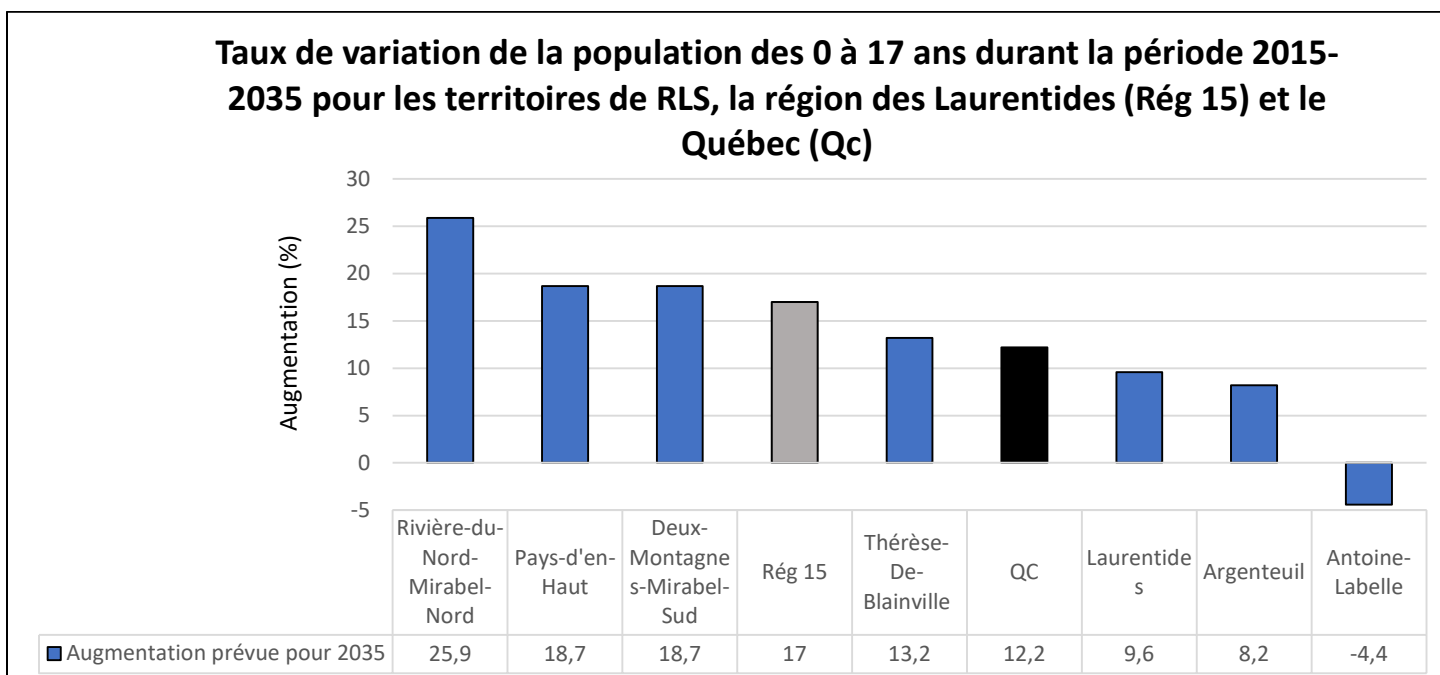


Figure 13 : Taux de variation de la population des 0 à 17 ans durant la période 2015-2035 pour les territoires de RLS, la région des Laurentides (Rég 15) et le Québec (Qc)

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2015). « Projections démographiques 2015-2035 de la région des Laurentides et ses territoires ». *Bulletin Cible Santé*. Vol.2 n°1. Québec.

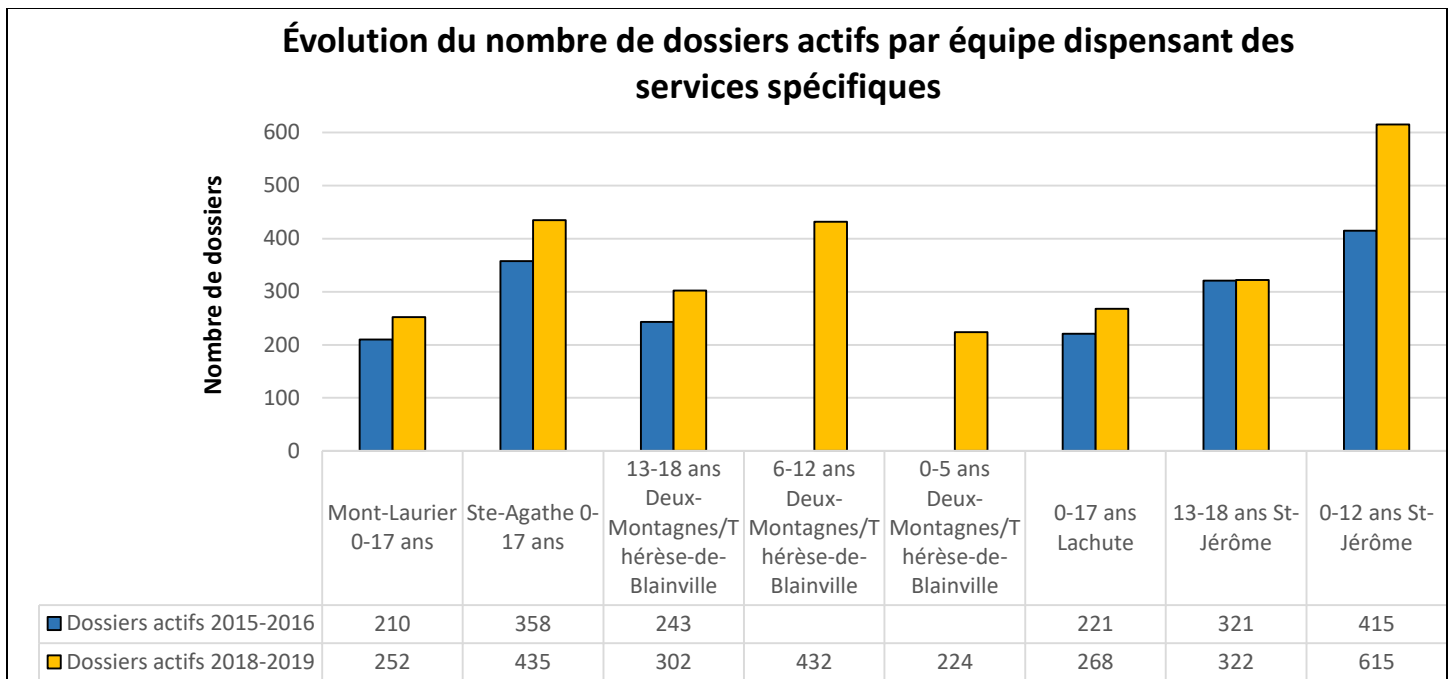


Figure 14 : Évolution du nombre de dossiers actifs par équipe dispensant des services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

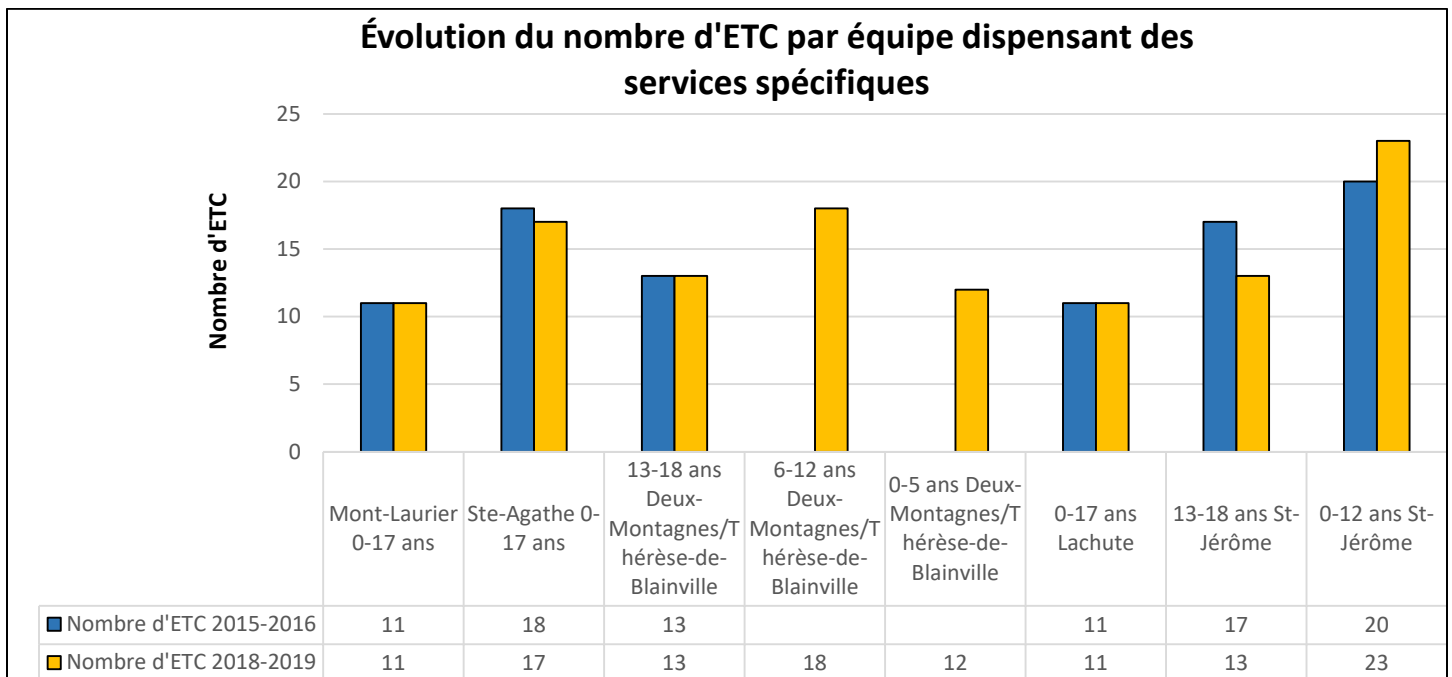


Figure 15 : Évolution du nombre d'ETC par équipe dispensant des services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

Évolution du nombre moyen de dossiers par ETC dispensant des services spécifiques

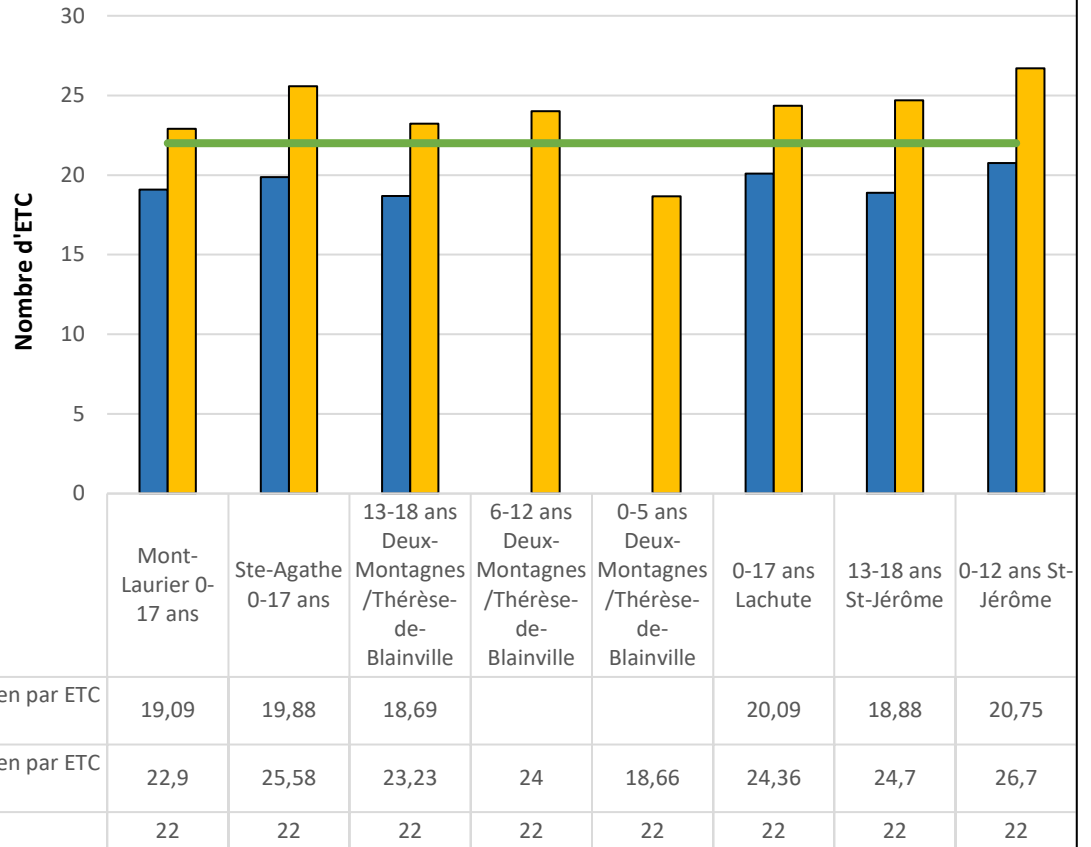


Figure 16 : Évolution du nombre moyen de dossiers par ETC dispensant des services spécifiques

Source : CISSS DES LAURENTIDES. (2018). « Tableau de bord de gestion des services spécifiques ». [Base de données en ligne], Laurentides, Québec. (Page consultée le 11 novembre 2018).

ANNEXE C

Présentation des résultats suite à la passation du questionnaire pour déterminer le profil organisationnel de la DACSJ aux gestionnaires

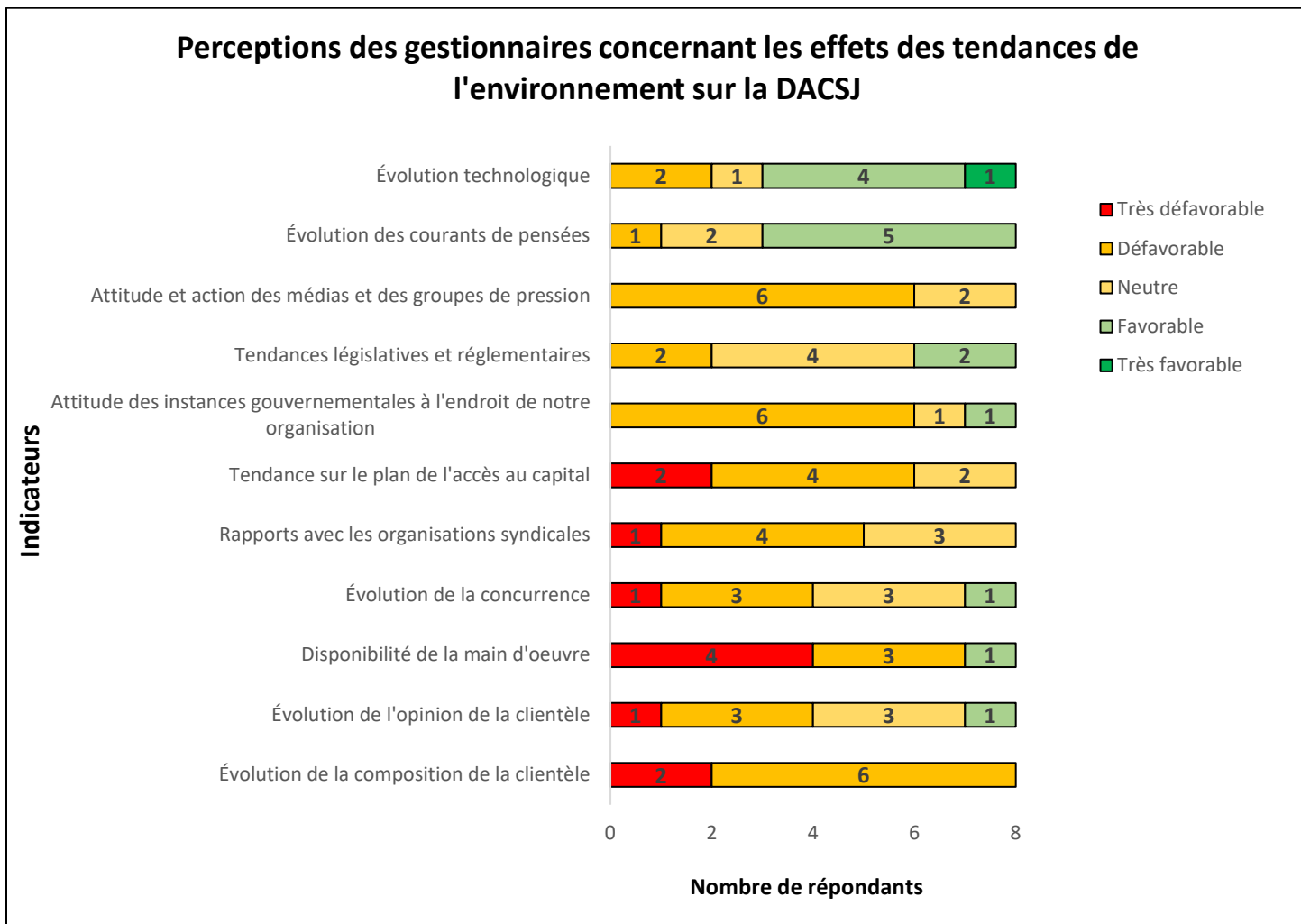
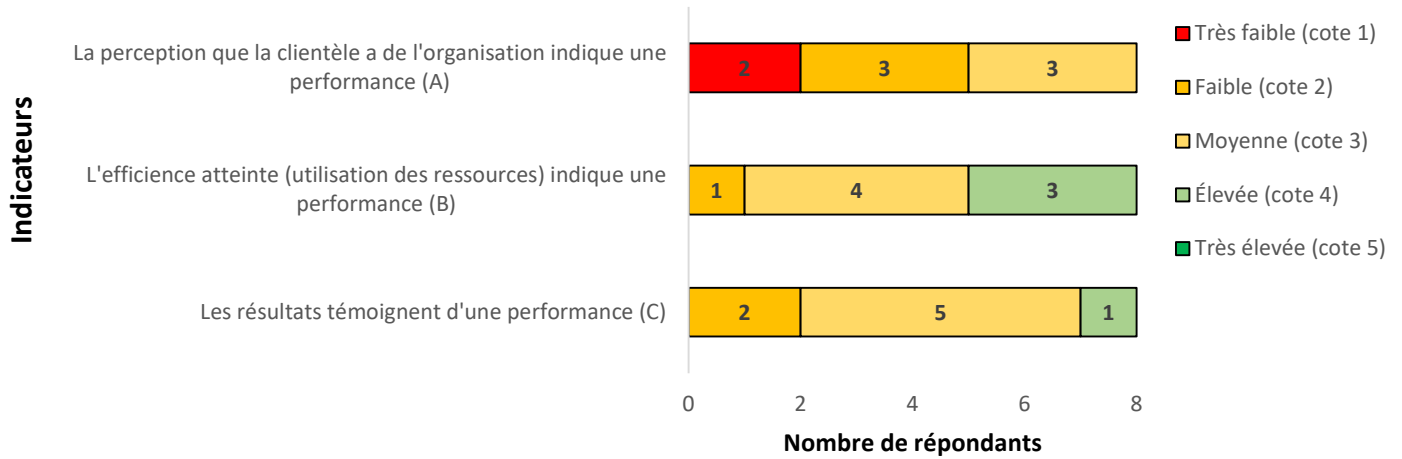


Figure 17 : Perceptions des gestionnaires concernant les effets des tendances de l'environnement sur la DACSJ

Source : Collette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 3, p. 43.

Perceptions des gestionnaires quant à la performance de la DACSJ



$$\text{Moyenne pondérée par indicateur} = \frac{\sum(\text{Nombre de répondant(s)} \times \text{Cote associée})}{\text{Nombre de répondants total}}$$

$$\text{Moyenne pondérée} \begin{cases} \text{indicateur A} = 2.13 \\ \text{indicateur B} = 3.25 \\ \text{indicateur C} = 2.88 \end{cases}$$

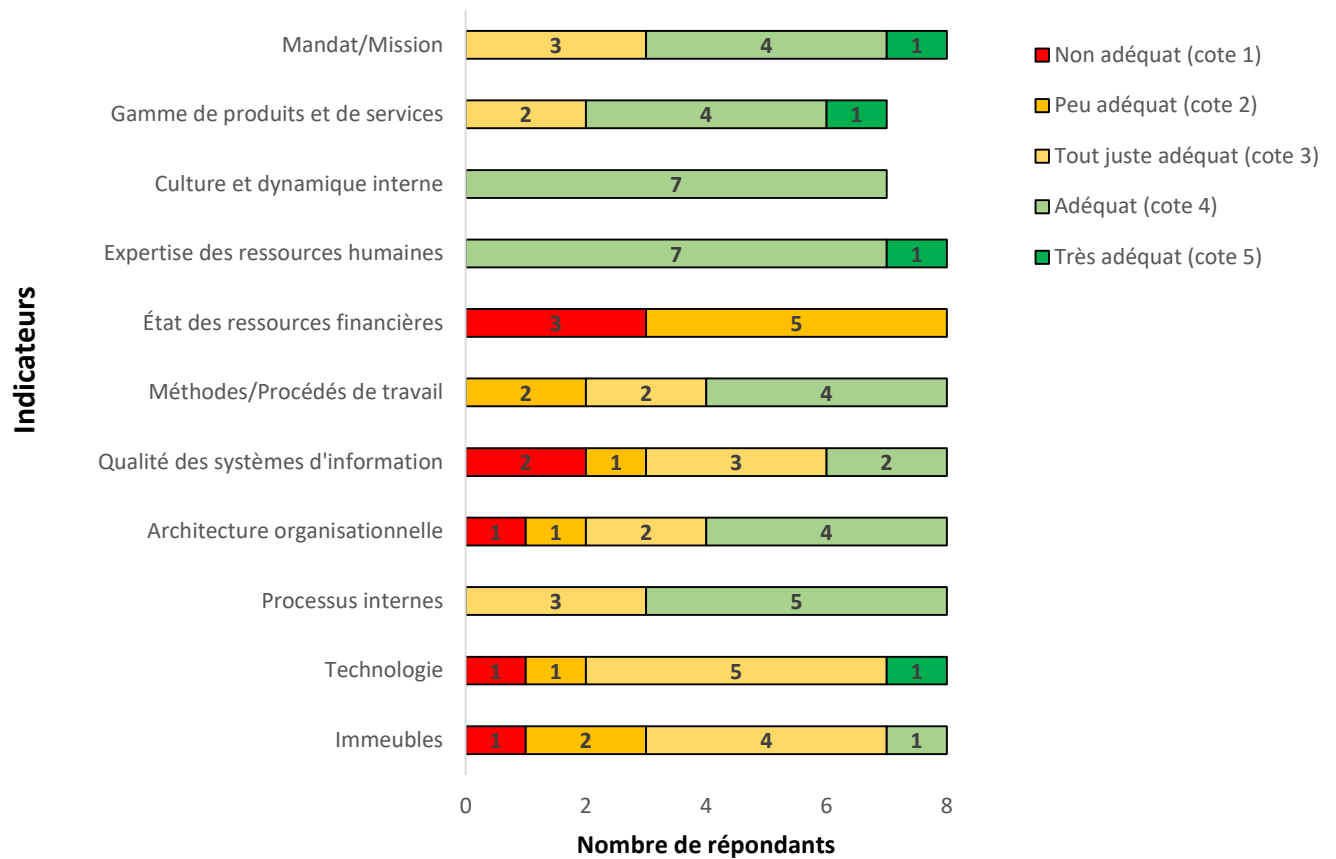
$$\text{Cote pour la performance} = \frac{\sum(\text{Moyenne pondérée par indicateur})}{\text{Nombre d'indicateurs total}}$$

$$\text{Cote pour la performance} = 2.75$$

Figure 18 : Perceptions des gestionnaires quant à la performance de la DACSJ

Source : Colletette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 3, p. 44.

Perceptions des gestionnaires quant à la capacité de réponse de la DACSJ



*Veuillez noter que pour deux indicateurs, seulement sept répondants sur huit ont répondu.

*Le calcul de la cote pour la capacité de réponse est le même qu'à la Figure 18 : Perceptions des gestionnaires quant à la performance de la DACSJ.

Cote pour la capacité de réponse = 3.23

Figure 19 : Perceptions des gestionnaires quant à la capacité de réponse de la DACSJ

Source : Collerette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 3, p. 43.

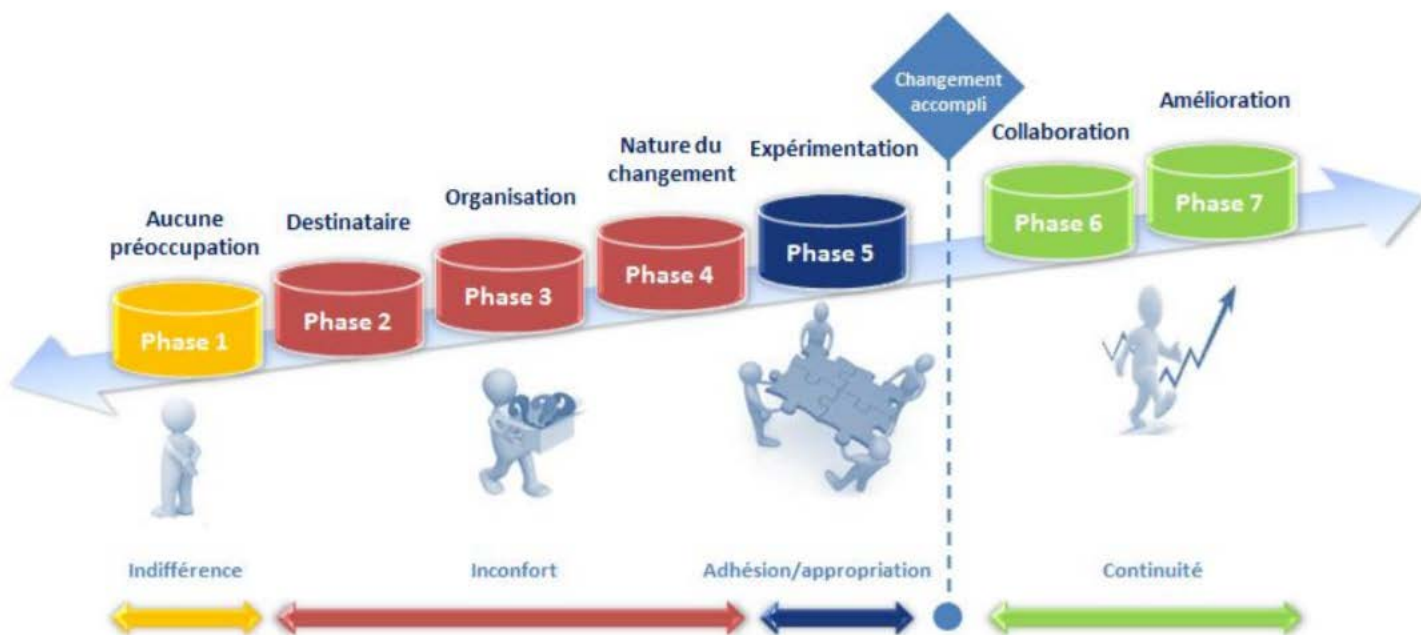
Tableau 1 : Tableau synthétique du profil organisationnel

		PERFORMANCE DE L'ORGANISATION				
		Très élevée (5.0 - 4.5)	Élevé (4.4 - 3.5)	Moyenne (3.4 - 2.5)	Faible (2.4 - 1.5)	Très faible (1.4 - 1)
CAPACITÉ DE RÉPONSE DE L'ORGANISATION	Totalement adéquate (5.0 - 4.5)	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie/ tension	Crise
	Plutôt adéquate (4.4 - 3.5)	Équilibre	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie/ tension	Crise
	Tout juste adéquate (3.4 - 2.5)	Vulnérabilité	Vulnérabilité	Vulnérabilité	Inertie/ tension	Crise
	Peu adéquate (2.4 - 1.5)	Inertie/ tension	Inertie/ tension	Inertie/ tension	Inertie/ tension	Crise
	Non adéquate (1.4 - 1)	Crise	Crise	Crise	Crise	Crise

Source : Colletette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 3, p. 45.

ANNEXE D

Représentation des sept phases de préoccupations



Copyright © 2011 Brio Conseils. Tous droits réservés.

Figure 20 : Représentation des sept phases de préoccupations

Source : BRIO CONSEILS. (Page consulté le 13 juillet 2019). « Plus ça change, plus je suis pareil : Colloque Organisation du travail FSSS-CSN ». [en ligne], https://www.fsss.qc.ca/download/org_travail/Plus_ca_change_plus_c_est_pareil_Sylvie_Charbonneau_Juin11.pdf

ANNEXE E

Présentation des résultats suite à la passation de l'Inventaire des dispositions des destinataires face à un changement organisationnel (IDDCO) auprès du personnel et des gestionnaires de la DACSJ.

Source (Figures 21 – 25) : Colletette, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « Les enjeux du changement chez l'être humain », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 5, p. 109-111.

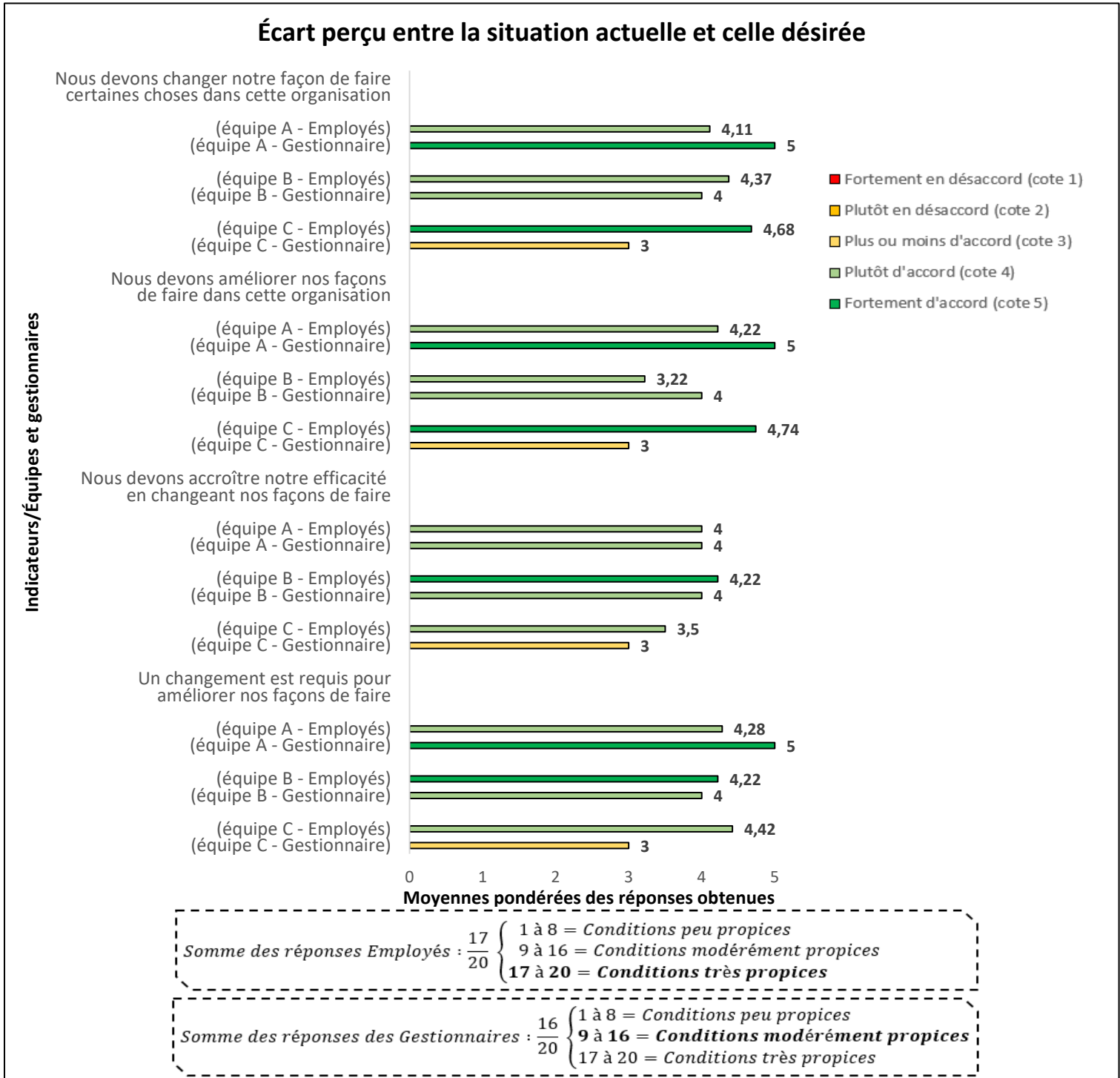


Figure 21 : Écart perçu entre la situation actuelle et celle désirée

Perceptions du degré d'adéquation de la solution proposée

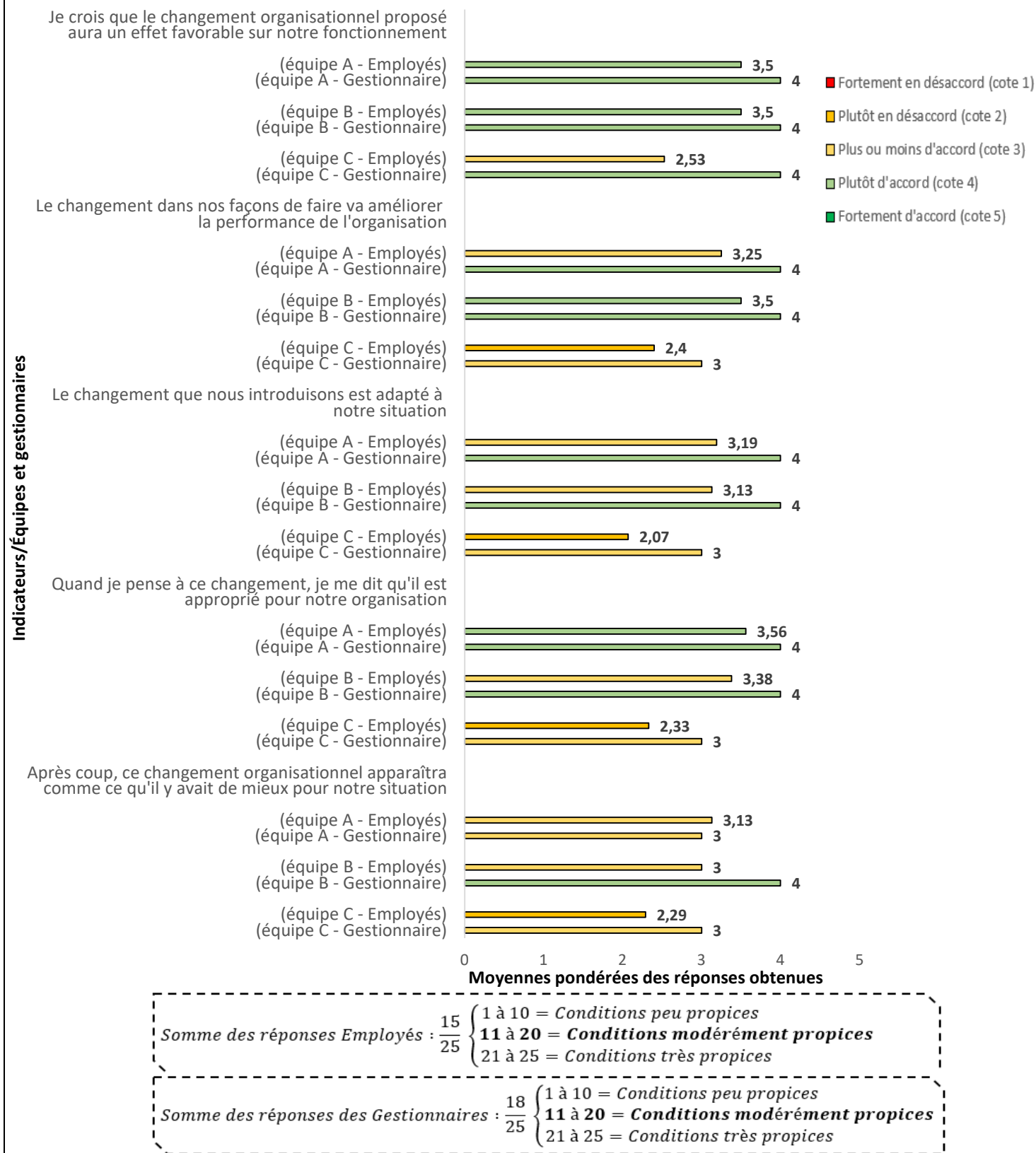
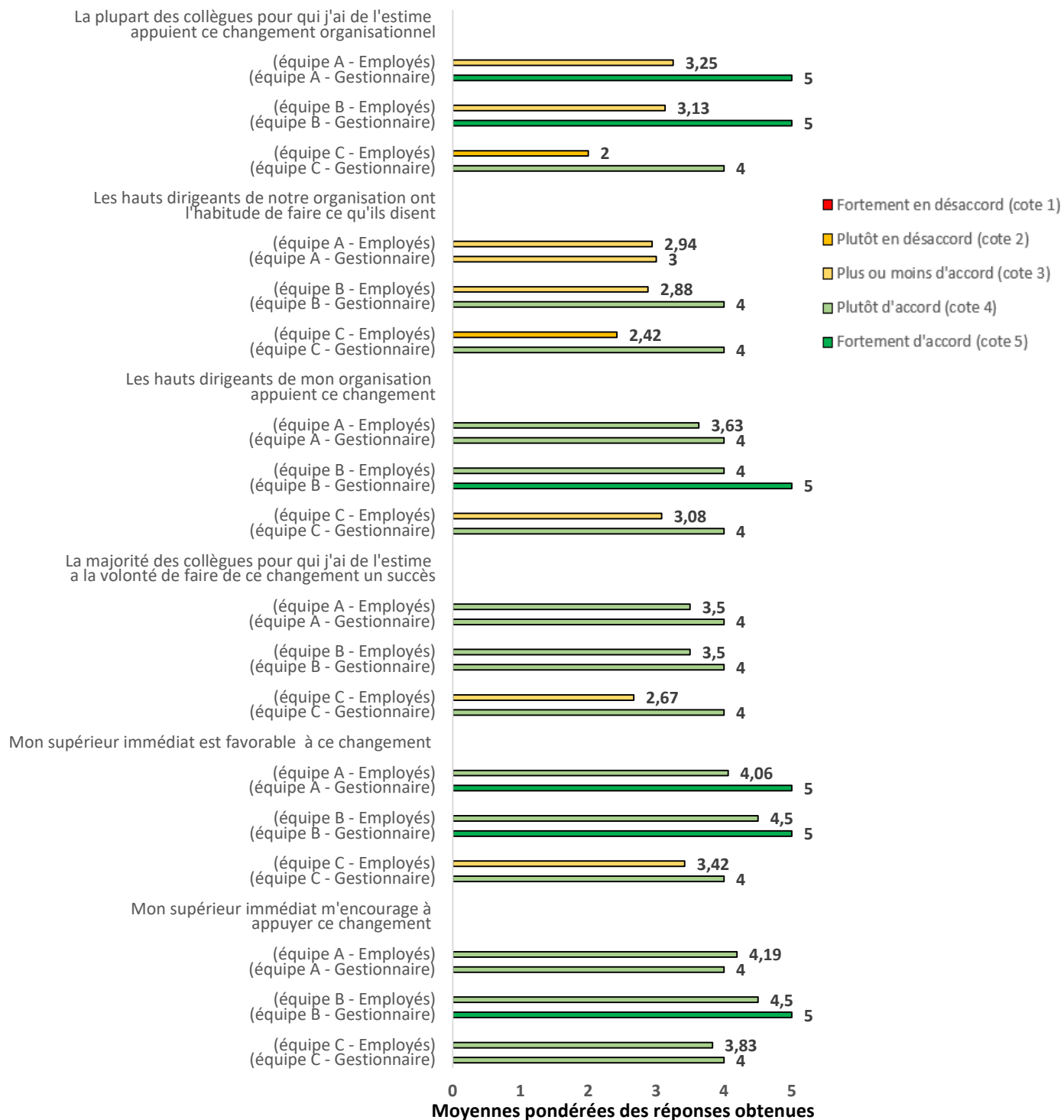


Figure 22 : Perceptions du degré d'adéquation de la solution proposée

Soutien perçu à l'égard des changements proposés

Indicateurs/Équipes et gestionnaires

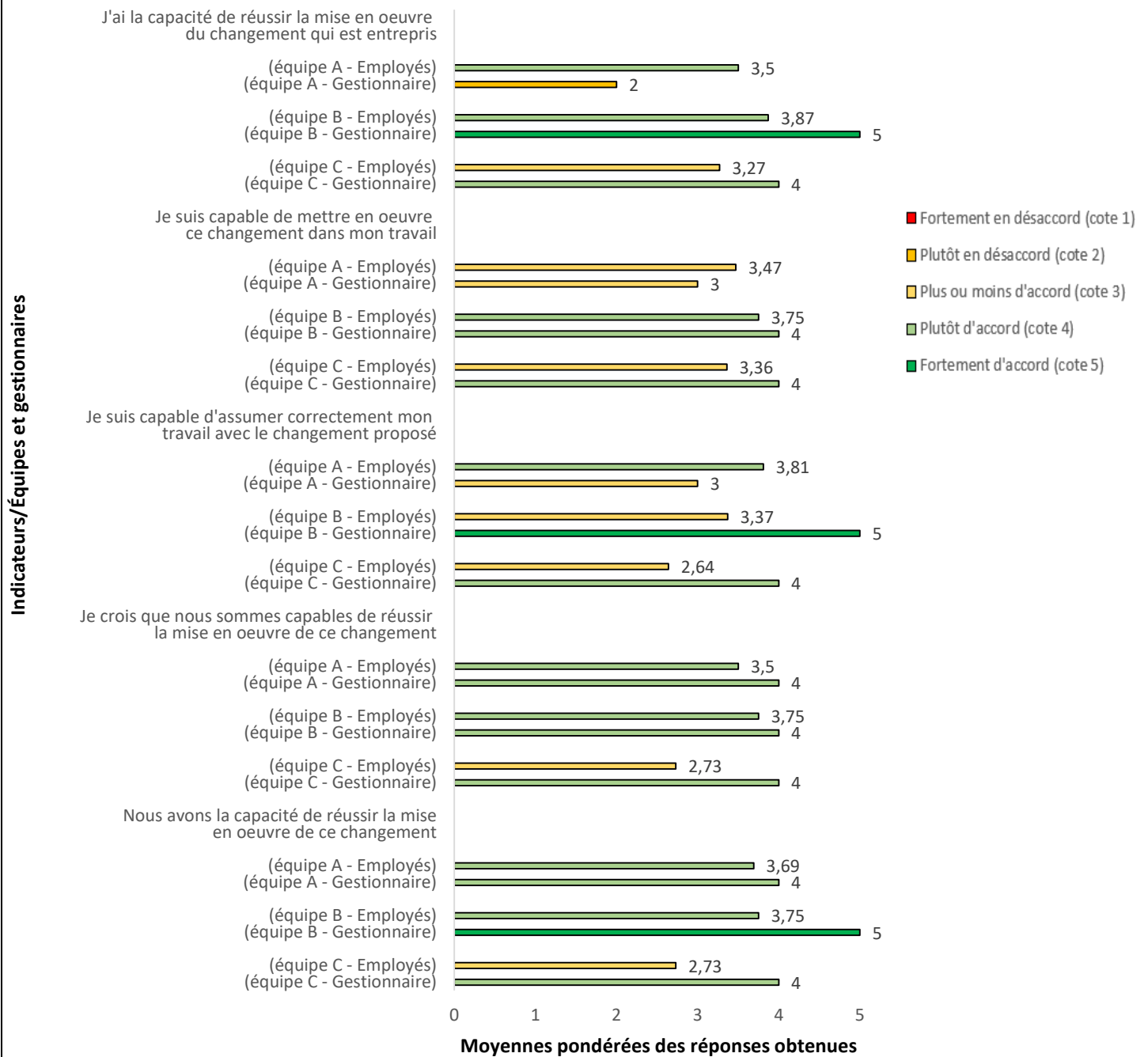


Moyennes pondérées des réponses obtenues

Somme des réponses Employés : $\frac{20}{30}$	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 12 = \text{Conditions peu propices} \\ 13 \text{ à } 24 = \text{Conditions modérément propices} \\ 25 \text{ à } 30 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$
Somme des réponses des Gestionnaires : $\frac{26}{30}$	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 12 = \text{Conditions peu propices} \\ 13 \text{ à } 24 = \text{Conditions modérément propices} \\ 25 \text{ à } 30 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$

Figure 23 : Soutien perçu à l'égard des changements proposés

Perceptions en regard du sentiment d'efficacité personnelle

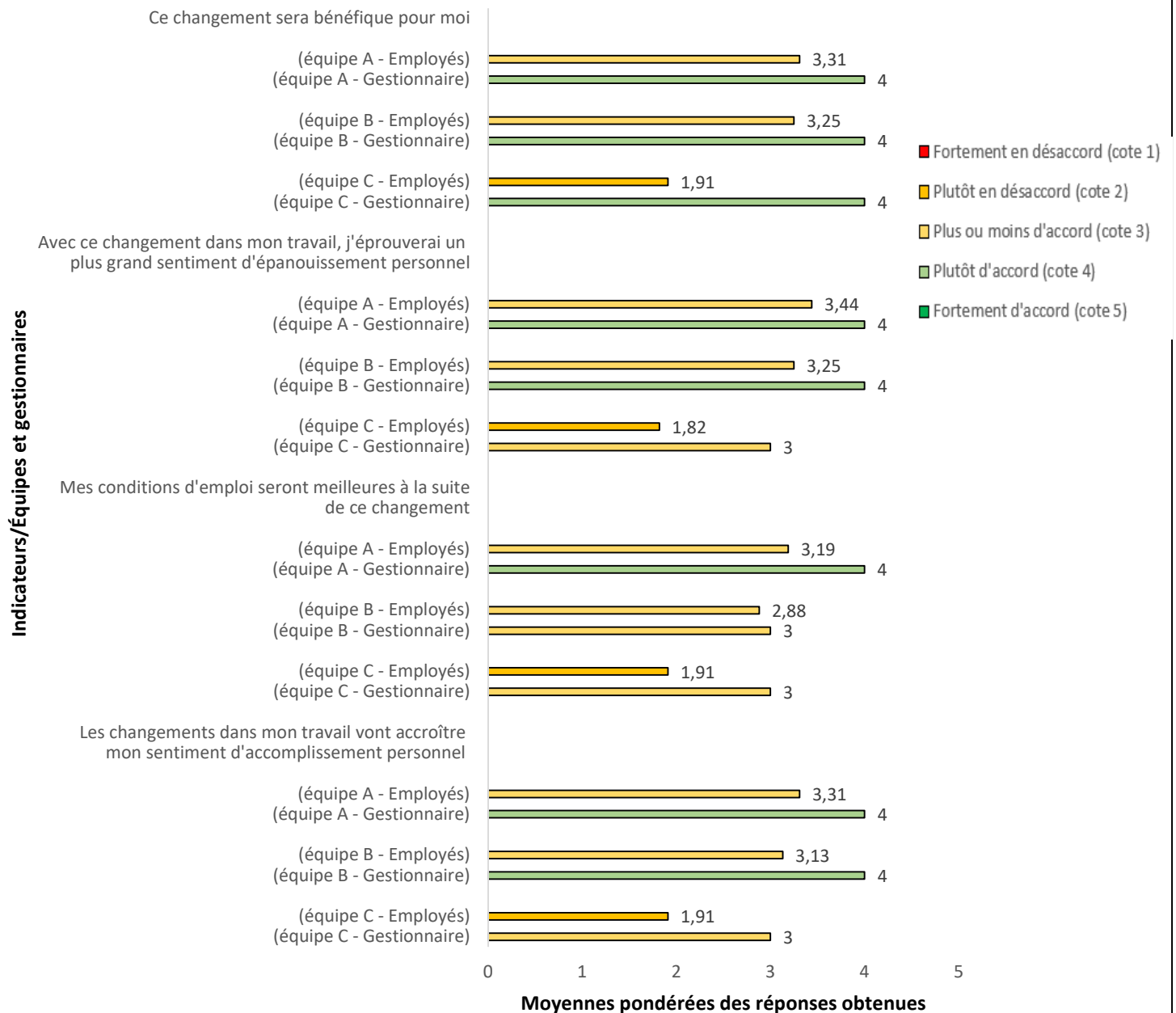


Somme des réponses Employés : $\frac{17}{20}$ $\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 10 = \text{Conditions peu propices} \\ 11 \text{ à } 20 = \text{Conditions modérément propices} \\ 21 \text{ à } 25 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$

Somme des réponses des Gestionnaires : $\frac{20}{25}$ $\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 10 = \text{Conditions peu propices} \\ 11 \text{ à } 20 = \text{Conditions modérément propices} \\ 21 \text{ à } 25 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$

Figure 24: Perceptions en regard du sentiment d'efficacité personnelle

Importance perçue des changements proposés



Somme des réponses Employés : $\frac{11}{20} \begin{cases} 1 \text{ à } 8 = \text{Conditions peu propices} \\ 9 \text{ à } 16 = \text{Conditions modérément propices} \\ 17 \text{ à } 20 = \text{Conditions très propices} \end{cases}$

Somme des réponses des Gestionnaires : $\frac{15}{20} \begin{cases} 1 \text{ à } 8 = \text{Conditions peu propices} \\ 9 \text{ à } 16 = \text{Conditions modérément propices} \\ 17 \text{ à } 20 = \text{Conditions très propices} \end{cases}$

Figure 25: Importance perçue des changements proposés

Démonstration des calculs effectués

$$\text{Moyenne pondérée par indicateur pour tous les employés (Équipe A, B, C)} = \frac{\sum(\text{Nombre de répondant(s)} \times \text{Cote associée})}{\text{Nombre de répondants total}}$$

$$\text{Sommes des réponses des employés} = \sum \text{Moyenne pondérée de chaque indicateur pour tous les employés (Équipe A, B, C)}$$

$$\text{Moyenne pondérée par indicateur pour les gestionnaires(Équipe A, B, C)} = \frac{\sum(\text{Gestionnaire} \times \text{Cote associée})}{3}$$

$$\text{Sommes des réponses des gestionnaires} = \sum \text{Moyenne pondérée de chaque indicateur pour tous les gestionnaires (Équipe A, B, C)}$$

Figure 26 : Démonstration des calculs relatifs aux réponses de l'IDDCO

Tableau 2 : Synthèse des réponses des employés et des gestionnaires

Dimensions de l'IDDCO	Employés	Gestionnaires	Barèmes
Écart perçu entre la situation actuelle et celle désirée	17	16	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 8 = \text{Conditions peu propices} \\ 9 \text{ à } 16 = \text{Conditions modérément propices} \\ 17 \text{ à } 20 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$
Perceptions du degré d'adéquation de la solution proposée	15	18	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 10 = \text{Conditions peu propices} \\ 11 \text{ à } 20 = \text{Conditions modérément propices} \\ 21 \text{ à } 25 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$
Soutien perçu à l'égard des changements proposés	20	26	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 12 = \text{Conditions peu propices} \\ 13 \text{ à } 24 = \text{Conditions modérément propices} \\ 25 \text{ à } 30 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$
Perceptions en regard du sentiment d'efficacité personnelle	17	20	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 10 = \text{Conditions peu propices} \\ 11 \text{ à } 20 = \text{Conditions modérément propices} \\ 21 \text{ à } 25 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$
Importance perçue des changements proposés	11	15	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 8 = \text{Conditions peu propices} \\ 9 \text{ à } 16 = \text{Conditions modérément propices} \\ 17 \text{ à } 20 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$
Total	80	95	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ à } 48 = \text{Conditions peu propices} \\ 49 \text{ à } 96 = \text{Conditions modérément propices} \\ 97 \text{ à } 120 = \text{Conditions très propices} \end{array} \right.$

Source : Colletterte, P., Lauzier, M. et R. Schneider (2013). « Les enjeux du changement chez l'être humain », dans *Le pilotage du changement*, Canada, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, 293 pages, module 5, p. 109-111.