

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE D'UN CHANGEMENT :  
LES RETOMBÉES DE L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE MILIEU  
DANS LE DOMAINE DE LA DÉFICIENCE INTELLECTUELLE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN INTERVENTION SOCIALE

PAR  
CHANTALE ROBICHAUD

AVRIL 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens premièrement à remercier les deux personnes qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours, Mme Suzanne Mongeau et M. François Huot. Sans eux, cette recherche n'aurait pu se concrétiser. Je suis très reconnaissante envers ces deux professeurs qui ont démontré beaucoup de patience et de générosité tout au long de cette démarche, qui ne fut pas toujours facile.

J'aimerais également dire merci au personnel du CRDI Normand-Laramée pour les encouragements de toutes sortes que j'ai reçus au cours des dernières années. Merci spécialement à M. Claude Belley pour m'avoir permis de faire cette recherche dans mon milieu de travail. Merci aussi à Richard Lachapelle et Bernard Deschênes pour votre encouragement. Merci également aux personnels qui ont généreusement participé à cette recherche en me faisant partager leur vécu. Merci à Myriam, ma collègue, pour avoir pris le temps de me donner le coup de pouce dont j'avais besoin. Tes précieux conseils ont éclairé le chemin à suivre et m'ont permis de continuer ma route. Merci Céline pour tes paroles d'encouragement.

Finalement, un gros merci à mon amour Richard car il a été, en quelque sorte, l'initiateur de ce projet. Il m'a d'abord encouragée à m'inscrire à cette maîtrise, m'a soutenue tout au long des cinq dernières années et a cru en mes capacités de réussir. Je lui en suis très reconnaissante.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
MISE EN CONTEXTE.....	3
1.1 L'objet d'étude.....	3
1.2 L'historique de l'implantation de l'approche milieu au CRDI Normand-Laramée.....	6
1.3 Le changement de pratique.....	7
1.4 Questions et objectifs de recherche.....	9
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	10
2.1 L'approche milieu.....	10
2.1.1 Les caractéristiques de l'approche milieu.....	13
2.1.2 La pratique transdisciplinaire.....	16
2.1.3 L'intervention.....	17
2.2 Le changement organisationnel.....	19
2.2.1 La vision organiciste.....	21
2.2.2 L'école des relations humaines.....	29
2.2.3 L'analyse stratégique.....	35
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	41
3.1 Échantillonnage et cueillette de données.....	41
3.2 Présentation de l'instrument de cueillette de données.....	43
3.3 Analyse des données.....	43
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	45
4.1 Profil des répondants.....	45
4.2 Situation avant l'implantation de l'approche milieu.....	47

4.2.1	Le rapport au travail .....	47
4.2.2	Climat de travail avant l'implantation de l'approche milieu .....	48
4.2.3	Relations avec les autres professionnels.....	49
4.2.4	Relations avec les membres de la direction .....	50
4.2.5	Satisfactions et insatisfactions au travail avant l'implantation de l'approche milieu .....	51
4.2.6	Formations reçues avant la formation de l'approche milieu.....	53
4.3	Formation sur l'approche milieu.....	53
4.3.1	Échanges au sujet des futurs changements.....	54
4.3.2	Contenu de la formation .....	55
4.3.3	Le climat lors des formations.....	56
4.4	L'implantation de l'approche milieu.....	60
4.5	Le changement de pratique.....	67
4.5.1	Échanges sur le vécu des intervenants.....	68
4.6	La situation actuelle.....	70
4.6.1	Le rapport au travail .....	70
4.6.2	Satisfactions actuelles par rapport au travail .....	76
4.6.3	Rapports organisationnels .....	80
4.6.4	Relations actuelles avec les autres professionnels .....	81
4.6.5	Relations actuelles avec les membres de la direction.....	82
4.7	Définition de l'approche milieu par les intervenants .....	83
CHAPITRE V		
ANALYSE DES RÉSULTATS .....		85
5.1	Résultats liés à l'approche milieu .....	85
5.1.1	Résultats et caractéristiques de l'approche milieu .....	86
5.1.2	Travail d'équipe.....	90
5.2	Résultats liés au changement organisationnel.....	91
5.2.1	La mobilisation des individus .....	92
5.2.2	La résistance au changement, préoccupations ou stratégies des acteurs.....	93
5.2.3	Le changement d'attitudes.....	94
5.2.4	Les stratégies des intervenants.....	96

5.3 Les retombées de l'approche milieu.....	97
CONCLUSION .....	102
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE .....	106
APPENDICE B	
FORMULE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ.....	110
APPENDICE C	
ÉTUDE ET ANALYSE DES DOCUMENTS ÉCRITS .....	112
BIBLIOGRAPHIE .....	121

## LISTE DES TABLEAUX

2.1	Trois modèles d'intervention .....	13
2.2	Phases de préoccupations .....	31

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ARH	Agent de relations humaines
BML	Bureau municipal de loisirs
CISPL	Centre d'intégration socioprofessionnelle de Laval
CLSC	Centre local de services communautaires
CRDI	Centre de réadaptation en déficience intellectuelle
CRDI NL	CRDI Normand-Laramée
DI	Déficience intellectuelle
IMC	Intervenante en milieu communautaire
PIIDC	Programme d'identification des intérêts et du développement des compétences
PSI	Plan de services individualisé
TED	Troubles envahissants du développement

## RÉSUMÉ

Cette recherche identifie les retombées de l'implantation de l'approche milieu au CRDI Normand-Laramée, situé à Laval. L'approche milieu a été implantée il y a huit ans déjà et l'auteure s'interrogeait sur l'appropriation de cette approche par les intervenants du CRDI dans leurs pratiques professionnelles.

Le cadre théorique de ce mémoire vise à approfondir les connaissances au sujet de l'approche milieu et à réfléchir sur différents courants théoriques au niveau du changement organisationnel. Le courant organiciste et le courant des relations humaines ont apporté une certaine vision du changement organisationnel mais ne correspondaient pas nécessairement au questionnement de l'auteure. Ces théories seraient, de l'avis de celle-ci, trop réductrices. Elles apparaissent comme des recettes appliquées dans une organisation afin de contraindre les employés à suivre la voie tracée par les décideurs. Elles omettent bien souvent de considérer que les employés utilisent les moyens qu'ils ont, ainsi que les opportunités qu'ils découvrent, afin de déjouer le système. Deux auteurs, Crozier et Friedberg, ont amené les notions d'acteur, de stratégie, de marge de manœuvre contenues dans l'analyse stratégique et ce sont ces notions qui ont été retenues dans le cadre théorique.

Dans cette recherche, l'auteure donne la parole aux intervenants : cadres, agents de relations humaines, éducateurs et intervenants en milieu communautaire. L'échantillon est composé de dix intervenants qui étaient employés depuis quelques années lorsque la direction a implanté ce nouveau modèle qu'est l'approche milieu. Certains documents officiels du CRDI Normand-Laramée ont également été analysés par rapport aux discussions tenues au cours des réunions des cadres supérieurs et intermédiaires en lien avec l'approche milieu.

Cette recherche permet de constater que les pratiques professionnelles des intervenants ont évolué au cours des huit dernières années. Cependant, les intervenants n'appliquent pas nécessairement le modèle d'intervention de l'approche milieu. Leurs pratiques rejoignent plus le modèle de l'intervention de réseaux. Les intervenants rencontrés sont soucieux du réseau formel des personnes. Par contre, leurs relations avec la communauté sont beaucoup plus des relations utilitaires, c'est-à-dire que lorsqu'ils vont dans la communauté c'est souvent pour répondre à un besoin identifié chez un usager de leur groupe.

Pour ce qui est du travail d'équipe, qui est une pierre d'assise de l'approche milieu, les commentaires recueillis laissent croire que plusieurs intervenants sont en partie déçus par cet aspect. Ils n'ont pas reçu la gratification escomptée. Pour la majorité, les projets d'équipe sont presque inexistantes et, lorsqu'ils sont présents, équivalent à une surcharge de travail.

Par ailleurs, les intervenants rencontrés sont essouffés. Ils trouvent leur charge de travail élevée et doivent se protéger par différents moyens. Ces intervenants utilisent aussi leur marge de manœuvre afin de récolter certaines satisfactions dans leur travail et composer avec le changement. Cette recherche met d'ailleurs en lumière quelques stratégies utilisées par les intervenants. Le fait de continuer à travailler sensiblement de la même façon qu'auparavant, c'est-à-dire directement avec la personne mais dans un lieu physique différent, la communauté, est une stratégie mise en place par certains intervenants. Pour d'autres, le fait de s'investir dans différents projets de recherche, comités ou autres, leur permet d'être plus près de la direction et de pouvoir influencer celle-ci. Cette stratégie leur permet aussi d'augmenter leurs connaissances qui amènent un sentiment de compétence.

Si la direction du CRDI Normand-Laramée décide de poursuivre dans cette voie, certaines conditions devront être mises en place afin de consolider ce modèle d'intervention. Il reste à consolider des pratiques, à mettre en place des conditions pour que de nouvelles pratiques apparaissent, à reconnaître et valoriser ce qui se fait déjà. Le manque de formation et l'accumulation de changements sont apportés comme hypothèses pouvant expliquer que les intervenants ne se sont pas totalement appropriés le changement.

Mots clés : Approche milieu, changement organisationnel, déficience intellectuelle.

## INTRODUCTION

Je travaille depuis vingt-cinq ans en déficience intellectuelle, au CRDI Normand-Laramée. Les cinq premières années, j'ai travaillé avec des personnes adultes demeurant dans une résidence de groupe (huit personnes). Malgré que ces cinq années furent remplies de joie et de complicité avec les personnes, j'ai choisi de participer à la formation d'un nouveau service, les services à l'enfant et à sa famille.

Je travaille donc depuis vingt ans auprès des enfants, de leur famille ainsi que de leurs réseaux. Pendant ces décennies, les services offerts aux personnes présentant des incapacités intellectuelles et leur famille ont beaucoup évolué, modifiant, par le fait même, les pratiques professionnelles des intervenants. Pensons aux termes utilisés pour parler de ces personnes et de leur quotidien. Ceux-ci changent régulièrement et permettent parfois de modifier le regard posé sur leur réalité. Par exemple, le fait de les appeler personnes vivant avec des incapacités intellectuelles au lieu de déficients mentaux a changé la vision que nous avons de ces personnes. Nous considérons maintenant que ces personnes ont des limites mais aussi des capacités. Ils ne sont pas que déficients. La structure même des services a également évolué. Nous n'avons qu'à penser à la désinstitutionnalisation qui a entraîné la fermeture des résidences de groupe avec personnels syndiqués (ces services sont maintenant assurés par des contractuels), la fermeture des ateliers de travail, l'utilisation de nouveaux outils de travail comme le plan de services individualisé et les rapports trimestriels et, finalement, l'implantation de l'approche milieu et la communautarisation des services.

Ce bref survol nous amène à entrevoir les ajustements réguliers auxquels doivent faire face les intervenants. Tous ces changements m'ont toujours interpellée. Pour qui et pourquoi fait-on tout cela? Il ne fait aucun doute pour moi que la qualité de vie des personnes s'est améliorée.

Mais les politiques ministérielles ne visent-elles pas tout d'abord à sauver de l'argent? Est-ce que c'est une nouvelle mode d'intervention qui disparaîtra dès qu'une nouvelle plus alléchante apparaîtra? Est-ce qu'on ne change pas seulement les mots et non la réalité des personnes? En 1997, lorsque la direction du CRDI Normand-Laramée a opté pour l'approche milieu comme modèle d'intervention, j'ai eu les mêmes questionnements.

Ceux-ci m'ont amenée à m'inscrire à la maîtrise en intervention sociale qui allait me permettre, je le souhaitais, d'éclairer mon questionnement. Faisant partie du personnel assigné aux services à l'enfant et à sa famille, les enjeux n'ont pas été les mêmes que pour mes collègues travaillant auprès des adultes. Par contre, les échanges avec eux m'amènent à penser que ces changements ne s'opèrent pas toujours facilement. Pour cette recherche, j'ai donc choisi de retourner en quelque sorte à la clientèle avec laquelle j'ai travaillé en début de carrière, les adultes présentant des incapacités intellectuelles. J'ai choisi l'approche milieu comme objet d'étude et cela même si son implantation remonte à huit ans, car ce modèle d'intervention a amené un changement majeur dans la pratique des intervenants. J'ai aussi choisi le CRDI Normand-Laramée même si j'y travaille et qu'il y a un risque de manquer d'objectivité. Je souhaitais au départ apporter une certaine contribution à mon milieu de travail. Aussi, être connue dans le milieu m'a permis de cibler certains intervenants précis par rapport à leur expérience et leur fonction. Cela me permettait aussi d'avoir accès à diverses formes de soutiens techniques : secrétariat, photocopies, etc. Cette recherche m'a donc permise d'approfondir un sujet qui me préoccupait depuis plusieurs années.

## CHAPITRE I

### MISE EN CONTEXTE

#### 1.1 L'objet d'étude

Pendant la décennie des années 1980, le Québec a vécu une grave crise des finances publiques qui obligea le secteur public à repenser l'organisation des services offerts à la population. À partir de ce moment, dans ce contexte économique, le gouvernement du Québec vise à améliorer l'efficacité des secteurs publics et parapublics. Celui-ci demande aux directions d'établissements de faire plus avec moins. Parallèlement, il y a aussi une volonté de « replacer le citoyen au centre du système et d'organiser les services de manière complémentaire et concertée ». (Chamberland, 1998, p. 1) Pour les services aux personnes présentant des incapacités intellectuelles le Ministère de la santé et des services sociaux, dans sa politique clientèle, vise une réelle participation sociale des personnes « qui ferait en sorte que les personnes se sentent partie prenante de leur communauté et y jouent des rôles sociaux valorisés ». (p. 2)

C'est alors que s'enclenche le virage ambulatoire pour les hôpitaux et le virage communautaire pour les centres de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI), pour ne nommer que ces deux types d'établissements. Le gouvernement procède également à des regroupements et des fusions de ces établissements. Tant et si bien « que des 63 centres de réadaptation en activité en 1991, il n'en reste plus que 25 en 1999. » (Boucher et Charbonneau, 2000 p. 181) De plus, à compter de l'année financière 2000-2001, plus question pour les établissements d'avoir un déficit budgétaire à la fin de l'année (Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et services sociaux, chapitre E-12.0001). Les directions des établissements sont alors à la recherche de solutions pouvant leur permettre de répondre aux besoins grandissants de la population tout en présentant un budget sans déficit et ne comportant pas d'augmentation.

À ce sujet, Larivière et Bernier (1997) affirment que :

La réforme Côté et les compressions budgétaires qui se succèdent, en forçant le regroupement et la fusion des établissements, créent des organisations de grande taille, sans culture propre, où les modèles de gestion axés sur le contrôle risquent le plus de dominer.(p. 104)

Nous notons donc une contradiction dans le fait d'avoir des centres jeunesse, des centres de réadaptation ou des hôpitaux de plus en plus gros et cette volonté de donner des services plus près de la communauté. Pour atténuer cette opposition, on remarque que certains centres locaux de services communautaires (CLSC) et centres de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) ont procédé à la décentralisation de certains de leurs services dans le but d'être plus près de leurs clientèles et de leurs besoins.

Par ailleurs, dans les milieux de pratique, on observe une tendance à uniformiser les pratiques des intervenants, possiblement dans le but de recréer une culture organisationnelle propre à chacun de ces nouveaux établissements. On note également certains ajustements au niveau de la formation des intervenants.

Auparavant, les intervenants choisissaient le genre de formation continue qui correspondait à leur besoin. Maintenant, les milieux imposent la formation jugée nécessaire à l'ensemble du personnel. Par exemple, l'ensemble du personnel du CRDI Normand-Laramée a reçu une formation sur les pratiques professionnelles préconisées au CRDI (approche milieu, approche réseau, approche famille, processus d'accompagnement et d'intervention spécialisée en contexte). Pour ces intervenants, le vécu peut ressembler à celui des travailleurs sociaux à la protection de la jeunesse que Nélisse (1997) décrit comme un «encercllement de ses activités et une pratique vécue tendancieusement comme dépossession individuelle de ses compétences, blocage de sa formation et de son développement et effritement de son identité».(p. 138)

Dans ces mêmes milieux, on remarque aussi que les directions d'établissements implantent à répétition de nouvelles approches sans vraiment se questionner sur les retombées de ces approches sur les pratiques et sur l'organisation. Plusieurs établissements sont également séduits par la même approche, comme des choix dictés par une certaine «mode». Sur quels critères se base-t-on pour choisir une approche? Bourgeault (2003) pose la question suivante à ce sujet : « Comment discerner la part d'idéologie séduisante de la pratique fondée et éprouvée auprès des personnes visées ? » Il est difficile de répondre à cette question car on possède peu de données sur les retombées de l'implantation de nouvelles approches sur les pratiques d'intervention. Par ailleurs, certains intervenants sont en accord avec Bourgeault lorsqu'il dit : « on croit transformer le réel en renouvelant le vocabulaire et innover en étiquetant comme nouvelle l'approche proposée ». (p. 94)

C'est dans un tel contexte que l'approche milieu a été choisie par plusieurs milieux de pratique (Centre Jeunesse de Montréal, Centre Jeunesse de Laval, CLSC des Pays-d'en-Haut, CLSC Saint-Léonard, par exemple) avec plus ou moins de succès. La direction du CRDI Normand-Laramée, à Laval, a opté pour cette approche en 1997. Celle-ci s'inscrit dans le mouvement de désinstitutionnalisation et de communautarisation des services car elle propose de rapprocher les services des usagers et de la communauté. C'est également une approche qui semble permettre de faire plus avec le même budget en redonnant une part de la responsabilité au milieu communautaire. Elle propose une responsabilisation collective. Une prise en charge exclusive de la part des établissements publics pour cette clientèle n'est plus souhaitable ni du point de vue économique, ni du point de vue social puisque cette solution coûte cher et exclut socialement les personnes présentant des incapacités intellectuelles.

Par contre, pour certains comme Riel (1990), la désinstitutionnalisation est :

Une remise à la société des soins de toutes sortes. La société qui reçoit ce mandat, cependant n'est plus celle d'autrefois où les villages et les familles étendues étaient autarciques [...]. Nous savons d'ores et déjà qu'un retour au modèle d'antan est aussi irréalisable et utopique que la croyance en l'État panacée suprême.

Par ailleurs, Thibodeau (1996) mentionne que la communauté n'est pas au rendez-vous. Les parents interrogés, dans le cadre de son étude, voient dans la communauté un potentiel de support pour l'intégration sociale de leur enfant, mais ce potentiel n'est pas actualisé et « encore timidement encouragé, même par les intervenants des organismes gouvernementaux. Le virage communautaire représente encore un défi pour tous ». (p. 98)

Pour les milieux de pratique, l'approche milieu implique donc un double changement. En effet, cette approche implique, non seulement un changement des pratiques, mais également un changement au niveau de la structure même des organisations.

## 1.2 L'historique de l'implantation de l'approche milieu au CRDI Normand-Laramée

Les employés du CRDI Normand-Laramée, à Laval, furent les premiers à expérimenter ce modèle d'intervention dans un centre de réadaptation en déficience intellectuelle et nous avons choisi ce milieu afin de réaliser cette recherche. Celle-ci porte sur le changement des pratiques professionnelles ainsi que sur l'appropriation ou non, par les intervenants, des différents concepts de l'approche milieu. Afin d'améliorer la compréhension du lecteur, nous allons d'abord brosser sommairement l'historique de l'implantation de l'approche milieu dans ce CRDI.

En 1992, le CRDI Normand-Laramée a déjà une culture d'intégration sociale pour la clientèle présentant des incapacités intellectuelles. C'est donc en continuité avec cette volonté d'intégrer les personnes que la direction décide d'implanter l'approche milieu. En effet, en 1996, la première équipe expérimentale est formée. Elle est constituée d'un chef de services, d'éducateurs, d'un travailleur social et d'intervenants communautaires (ces derniers avaient comme titre d'emploi, préposés aux bénéficiaires)<sup>1</sup>. Cette équipe a pour :

---

<sup>1</sup> Dans une structure institutionnelle, certains employés étaient engagés sans formation spécifique à l'éducation spécialisée ou expérience antérieure. Leur tâche consistait principalement à assurer le bien-être des personnes présentant des incapacités intellectuelles.

Objectif principal d'accompagner les personnes dans toutes les sphères de leur vie, d'une façon intégrée, à partir de leur domicile. Cette nouvelle approche mise sur le partenariat entre l'aide naturelle, les réseaux communautaires et les services professionnels spécialisés. (Guay et al., 2000, p. 14)

Cette première équipe a «bénéficié d'un programme de formation aux approches milieu et réseau et a été supervisée, tout au long de sa démarche d'implantation, par un spécialiste de l'approche communautaire». (Guay et al., 2000, p. 14) Par la suite, en septembre 1997, cinq autres équipes d'intervenants se sont déployées sur le territoire lavallois. Ces équipes ont également reçu de la formation au sujet de l'approche milieu, de l'intervention de réseaux et de l'approche famille.

### 1.3 Le changement de pratique

Regardons plus précisément le changement de pratique amené par l'approche milieu. Ces constats proviennent de notre expérience de travail ainsi que d'un document de formation élaboré par Yves Boisvert (2004) au CRDI Normand-Laramée. Avant l'implantation de l'approche milieu, qui a amené la décentralisation des services au CRDI NL en 1997, il y avait une pratique de service par programmes (programme socioprofessionnel, résidentiel et communautaire, enfance-famille). Les intervenants répondaient aux besoins précis dans des milieux majoritairement ségrégués tout en effectuant quelques tentatives d'intégration dans la communauté.

La pratique était centrée principalement sur la personne présentant des incapacités intellectuelles et il y avait des contacts occasionnels avec le réseau. La pratique s'est donc déplacée du milieu ségrégué (atelier de travail, résidence de groupe) vers la famille et la communauté. Les intervenants ont alors été confrontés à une diversité de milieux (différents milieux de travail comme la manufacture, milieu familial en situation de pauvreté, parents vivant avec des incapacités intellectuelles ou des problèmes de santé mentale). D'une approche réactive (ex : demande de placement), la nouvelle pratique doit tendre vers une approche proactive (avant que n'apparaissent les difficultés). Une approche spécifique devient une approche globale et polyvalente. La clientèle, qui était relativement homogène,

est devenue hétérogène, car plusieurs familles reçoivent des services qu'ils n'auraient pas reçus avant ou les auraient reçus d'une autre ressource (le CRDI a également reçu le mandat d'offrir des services à la clientèle autiste ou présentant un trouble envahissant du développement avec ou sans déficience intellectuelle). Le travail d'intervenant, qui était plutôt individuel, s'est transformé en travail d'équipe. Et finalement, l'intervention est devenue influencée par le milieu plutôt que répondant seulement à des critères organisationnels.

Faisant suite à cette description sommaire du travail d'intervenant au CRDI NL et poursuivant notre réflexion sur l'uniformisation des pratiques, nous pouvons penser que, dans le secteur public, plusieurs intervenants se sentent, comme les intervenants de la Protection de la Jeunesse, interrogés lors d'une recherche sur la participation à l'organisation du travail, qu'ils ne peuvent «prendre des décisions quant à l'organisation de leur pratique et ce, en raison du cadre bureaucratique propre à ce type d'établissement ou en raison des impératifs imposés par la loi.» (Langlois, 1995 in Langlois, 1997, p. 116) Mais comme ce même auteur (1997), nous croyons que :

comme pour d'autres milieux de travail complexes et à certaines conditions, nous constatons que le professionnel peut, de fait, dépasser les limites inhérentes à l'organisation du travail qui le caractérise. Il y arrive en recourant à des stratégies originales qui portent en germe un modèle d'organisation différent souvent mieux adapté aux exigences de la tâche.(p. 116)

Nous croyons donc qu'il est possible pour les intervenants d'innover dans la structure actuelle et de trouver des façons différentes d'offrir les services. Ces façons de faire ne sont pas toujours clairement énoncées et ne sont pas nécessairement incluses dans le modèle proposé par l'approche milieu. L'intervenant y parviendra en utilisant sa marge de manœuvre.

#### 1.4 Questions et objectifs de recherche

Notre interrogation porte donc plus spécifiquement sur les retombées de l'approche milieu sur les pratiques d'intervention des intervenants, huit ans après son implantation. Dans quelle mesure l'approche milieu a-t-elle induit de nouvelles pratiques? Quelles ont été les réactions face à cette demande de changement de pratiques? Cette recherche s'adresse aux intervenants impliqués auprès d'une clientèle composée d'adolescents et d'adultes présentant des incapacités intellectuelles et leur famille ainsi qu'aux gestionnaires impliqués dans ce changement.

Ce mémoire s'intéresse plus particulièrement à l'implantation d'un modèle de pratique (approche milieu) qui devait modifier substantiellement l'organisation du travail des intervenants. Nous pouvons donc traduire cet intérêt dans la formulation des objectifs suivants :

1. Identifier les éléments de l'approche milieu faisant maintenant partie du quotidien des intervenants.
2. Identifier les différentes stratégies utilisées par les intervenants lors de l'implantation de l'approche.
3. Connaître les conséquences, positives et négatives, de l'implantation de l'approche milieu sur les pratiques d'intervention.
4. En regard de l'implantation de l'approche milieu, documenter l'écart entre la situation prévue par les gestionnaires et le vécu des intervenants.
5. Proposer des pistes de réflexion quant à de futures implantations de nouvelles approches.

Avant d'aborder les notions reliées au protocole de recherche, nous croyons important de clarifier les différents concepts reliés à notre problème de recherche. Dans le chapitre suivant, nous décrirons, dans un premier temps, les caractéristiques de l'approche milieu. Par la suite, nous examinerons le changement sous trois angles différents. Une vision plus classique du changement vu sous l'angle de la résistance des acteurs impliqués, une vision relevant de l'école des relations humaines qui analyse le changement à travers des phases de préoccupations et, enfin, la vision de l'analyse stratégique du changement vu sous l'angle de liberté de l'acteur, de marge de manœuvre et de l'autonomie.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous décrivons l'approche milieu comme modèle d'intervention ainsi que les changements de pratique attendus par l'implantation de ce modèle. Par la suite, nous aborderons la notion de changement organisationnel analysé selon trois angles différents : la vision organiciste, l'école des relations humaines et, finalement, l'analyse stratégique. Nous présenterons, par la suite, le modèle retenu pour cette recherche.

#### 2.1 L'approche milieu

L'apparition de l'approche milieu (également appelée approche proactive par Guay<sup>2</sup>, 1996) est relativement récente au Québec. Au début des années 1990, plusieurs milieux (CLSC, centres jeunesse, centre de réadaptation en déficience intellectuelle) se sont orientés vers cette approche, pour l'ensemble ou une partie de leur organisation. Au fur et à mesure que ces organisations implantaient l'approche milieu, celle-ci se définissait de façon plus précise. En 1992, une vingtaine de CLSC qui avaient expérimenté cette approche se sont regroupés lors d'un colloque. Cette rencontre a permis de mettre en commun les différentes définitions de l'approche milieu mais a conduit à un constat plutôt négatif : seuls trois CLSC avaient réussi à perpétuer le modèle. (Guay, 1996)

---

<sup>2</sup> Depuis une vingtaine d'années, M. Jérôme Guay a participé à l'élaboration, à l'expérimentation et à l'implantation de l'approche milieu dans plusieurs établissements au Québec.

Différents obstacles et défis à l'implantation de l'approche milieu ont été identifiés, D'après les participants à ce colloque, ces obstacles et défis expliquaient le retour à une pratique traditionnelle, par programme. Ces obstacles se situent à deux niveaux « celui du contexte organisationnel et celui de la pratique professionnelle ». (Guay, 1996 p. 44)

Le principal obstacle est d'exploiter les ressources d'aide naturelle, jusqu'à épuisement. « Les rapports de partenariat entre les groupes communautaires et les services public sont loin d'aller de soi. Le véritable partage de responsabilité respectueux est relativement rare. » (Guay, 2001 p. 290, Guay, 1996 p. 44)

Un deuxième obstacle identifié par Guay (1996) est un fonctionnement par programme selon un mode bureaucratique et centralisé. Une « gestion de type participatif et collégial avec des modes de fonctionnement souples et flexibles, favorise un climat d'entraide et de soutien entre les praticiens, lequel constitue une condition indispensable au développement de ce type de pratique. » (Guay, 1996 p. 45, Guay, 2001 p. 291) Pour Paquette, (2000) cet obstacle est plutôt traduit par une condition de succès de l'approche milieu. Pour elle, « souscrire à l'approche milieu veut aussi dire appliquer, dans les interactions entre membres de l'organisation, tant en regard des intervenants, des gestionnaires, que des administrateurs, les principes associés à cette conception. » (p. 16)

Un troisième obstacle est amené par la prise de contact avec les communautés. Celle-ci amène inévitablement un choc de sous-culture. Les intervenants et les organisations qui veulent encourager et dynamiser l'actualisation de cette entraide potentielle doivent le faire dans une attitude de très grand respect. Les intervenants n'ont d'autre choix que d'accepter comme elles sont les personnes du réseau et leurs valeurs, sans essayer de les changer. (Guay, 1996, Guay, 2001) Pour Paquette (2000) le succès de l'approche milieu repose sur le partenariat et la concertation entre les milieux. Elle repose sur la complémentarité amenée par un « cadre de lecture commun autour des besoins et problématiques des jeunes en difficulté et de leur famille. » (p. 17) Chamberland (1998) dit d'ailleurs à ce sujet que l'approche milieu « doit être une philosophie d'intervention où différents partenaires s'unissent dans une cause commune. » (p. 1)

L'approche milieu ne pouvait donc avoir la même définition dans un CLSC que dans un Centre jeunesse ou un Centre de réadaptation. « Tout comme l'application des principes de l'approche milieu se voit modulée par la fonction sociale des organismes qui s'en inspirent, son application se voit modulée par la condition particulière des clientèles desservies » (Paquette, 2000 p. 15-16) Il est donc difficile de définir clairement l'approche milieu.

Nous avons choisi pour cette recherche le modèle de l'approche milieu élaboré par Guay et al. (2000) pour le CLSC des Pays-d'en-Haut, le centre jeunesse de Laval et le centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée. Pour Guay, 1996, Chabot, Guay et Morin, 1999, Guay et al., 2000, Guay, 2001, cette approche vient compléter l'organisation communautaire et l'approche communautaire. Pour ces auteurs, l'objectif de l'organisation communautaire est de regrouper, de mobiliser les acteurs pour redistribuer le pouvoir et organiser de nouveaux services. Les cibles d'intervention sont les regroupements formels et les associations. Le but est de combattre les inégalités sociales et d'augmenter le pouvoir des plus démunis. L'approche communautaire, elle, a comme objectif de mobiliser l'entourage, d'animer ou de réanimer les réseaux de soutien. Les cibles d'intervention sont le client identifié (ici, la personne présentant des incapacités intellectuelles) et son réseau primaire. Le but est d'impliquer le réseau social du client dans l'intervention.

Quant à l'approche milieu, c'est «un modèle d'intervention qui se caractérise par une importante décentralisation des services au niveau des petites communautés locales (ou quartiers) et une grande proximité entre les intervenants professionnels et les citoyens.» (Guay et al., 2000, p. 6) Les objectifs de l'approche milieu sont de partager la responsabilité professionnelle avec les ressources informelles d'entraide, d'intervenir de façon précoce ainsi que de rejoindre les clientèles à risque. Les valeurs de cette approche sont que les services doivent répondre aux véritables besoins des citoyens et non l'inverse et que le milieu a le potentiel pour soutenir les personnes présentant des problématiques si celui-ci reçoit un soutien des organismes.

L'approche milieu n'a pas un objectif d'organisation communautaire mais plutôt de connaissance et de mobilisation des réseaux dans une perspective de services ou de ressources potentielles d'aide et de soutien pouvant répondre à la clientèle.

**Tableau 2.1**

Trois modèles d'intervention

	Organisation communautaire	Approche communautaire	Approche milieu
Objectifs	Regrouper, mobiliser pour redistribuer le pouvoir et organiser de nouveaux services. Conscientiser, collectiviser	Mobiliser l'entourage, animer, revitaliser les réseaux de soutien	Partager la responsabilité professionnelle avec les ressources informelles d'entraide, intervention précoce, rejoindre les clientèles à risque
Cibles	Regroupements formels, associations	Client identifié et son réseau primaire	Les personnes de l'entourage, en particulier le citoyen, le voisin, la personne-pivot, l'aidant naturel en plus du client identifié et son réseau primaire
Valeurs	Combattre les inégalités sociales, augmenter le pouvoir des plus démunis	Impliquer le réseau social dans l'intervention	Rapprocher les services des citoyens, combler le fossé entre les services et les communautés locales

*Tiré de Guay et al., 2000*

### 2.1.1 Les caractéristiques de l'approche milieu

L'approche milieu est constituée de quatre caractéristiques principales : éclatement de la notion de client identifié, intervention proactive, visibilité et accessibilité et, finalement, imputabilité face aux communautés locales. Regardons de façon plus spécifique chacune de ces caractéristiques.

### Éclatement de la notion de client identifié

« La principale caractéristique de l'approche milieu est que sa cible est constituée, non pas du client identifié, mais des personnes du réseau social. » (Guay, 1996, p. 37, Guay et al., 2000, p. 19, Guay, 2001, p. 282) Il n'est donc pas nécessaire que la demande d'aide provienne du client identifié. L'intervention ciblera les personnes qui font partie de l'environnement social du client. Ces personnes sont celles qui sont dérangées par ce problème. Ces personnes peuvent être les parents du client identifié, le professeur, le commis du dépanneur, un voisin. Ce qui amène qu'« une partie des interventions de services directs est remplacée par des interventions de soutien qui actualisent le partage de responsabilité entre le professionnel et les proches et aidants naturels.» (Guay et al., 2000, p. 6)

### Intervention proactive

Avec ce modèle, l'intervention se veut proactive c'est-à-dire que l'on intervient avant que les situations ne dégèrent et que l'on doive intervenir de façon réactive c'est-à-dire quand les personnes ressources et le milieu sont épuisés. (Guay, 1996, Chabot, Guay et Morin, 1999, Guay et al., 2000, Guay, 2001) Une intervention proactive amène plus facilement une prise en charge conjointe avec les systèmes d'aide formels et informels car ceux-ci ne sont pas épuisés. La réponse aux besoins demandera des interventions moins lourdes (soutien aux parents plutôt que placement).

### Visibilité et accessibilité

Dans l'approche proactive, deux mots résument la pratique professionnelle : visibilité et accessibilité. L'approche milieu est «fondamentalement généraliste autant au niveau des types d'interventions que des clientèles rejointes.» (Guay et al., 2000, p. 20, Guay, 1996, p. 40) Ce qui veut dire que les intervenants sortent de leur cadre institutionnel pour aller intervenir directement dans le milieu de vie des citoyens et des clients à desservir c'est-à-dire dans la communauté. Les intervenants étant présents dans la communauté, les citoyens n'hésiteront pas à demander des services. Les intervenants étant disponibles, ils donneront le

soutien nécessaire et éviteront souvent le recours aux services de deuxième ligne (ex : centres jeunesse, hôpital psychiatrique, centre de réadaptation) car ils interviennent avant que la situation ne dégénère.

La visibilité et l'accessibilité des intervenants amènera la polyvalence et la flexibilité de ceux-ci. « Cette polyvalence se retrouve autant au niveau des types d'intervention que des clientèles à desservir. » (Guay et al., 2000, p. 20) Ces auteurs rapportent d'ailleurs qu'une des conséquences de l'approche proactive est une diminution de la spécialisation au profit de la polyvalence. Différentes demandes proviennent de la communauté et les intervenants auront différentes façons d'y répondre. Il ne sera pas nécessaire que le client rencontre les critères d'un certain «programme» pour recevoir des services. L'intervenant rejoint donc la personne dans sa globalité et non seulement pour un aspect spécifique de sa vie ou un groupe d'âge particulier. Il prend aussi en considération les différents milieux de vie dans lesquels elle évolue. «La polyvalence ne se vit pas individuellement au niveau de chaque intervenant mais au niveau de l'équipe tout entière.» (Guay et al., 2000, p. 20)

#### Imputabilité face aux communautés locales

La dernière caractéristique de l'approche milieu est l'accroissement de l'imputabilité face aux communautés locales. En étant près des citoyens, les intervenants sont plus sensibles aux besoins de ses clients, de leurs réseaux sociaux et des ressources de la communauté.(Guay, 1996, Chabot, Guay et Morin, 1999, Guay et al., 2000, Guay, 2001) Les services rendus répondent donc aux besoins réels des clients et non seulement aux besoins identifiés par l'organisation. Une influence mutuelle devrait s'installer entre le milieu, les intervenants et les personnes qui permettront de dynamiser ou d'encourager l'entraide mutuelle de ces systèmes. Regardons maintenant comment l'implantation de l'approche milieu transforme les pratiques d'intervention.

### 2.1.2 La pratique transdisciplinaire

Les services étant décentralisés en petites unités, le travail d'équipe se retrouve au centre des pratiques des intervenants. Ces équipes doivent tendre à développer une pratique transdisciplinaire. Dans cette pratique, la division du travail est dictée par les exigences de la situation et non plus en fonction du spécifique de chaque discipline. Un médecin, par exemple, ne s'occupera pas seulement de la santé physique d'une personne mais s'informerera de son réseau de soutien, de ses conditions de vie et il interviendra sur tous ces niveaux. Les intervenants doivent donc être en mesure de répondre à une diversité de situations, de clientèles et de problématiques.

Pour Guay et al. (2000), le travail en équipe transdisciplinaire apporte plusieurs points positifs. Il permet d'échanger sur les différentes perceptions d'une même réalité. Il permet d'obtenir du soutien dans les situations difficiles ainsi que de rechercher des solutions en groupe plutôt que seul. C'est un antidote contre l'épuisement psychologique et il amène un partage de responsabilité. Il est important que dans chaque équipe il y ait des membres possédant des expertises variées afin d'assurer une polyvalence d'équipe.

Afin de mieux connaître le milieu dans lequel elle intervient, l'équipe milieu procédera à l'analyse du milieu. Pour Guay et al. (2000), cette analyse est nécessaire à la compréhension des milieux, de leurs cultures, valeurs et couleurs particulières. Cette analyse du milieu doit s'inscrire dans un processus continu. Celle-ci engendrera des projets définis en fonction des objectifs spécifiques des programmes de l'organisation. Cette analyse poursuit plusieurs objectifs, comme mentionné par Guay et al. (2000). Outre l'objectif d'améliorer la visibilité et l'accessibilité des intervenants dans la communauté, l'exploration ou l'analyse du milieu poursuit plusieurs objectifs : connaissance du milieu, comprendre la vie collective, découvrir et comprendre ce milieu avec sa vie associative, commerciale, économique, ses institutions d'éducation, de santé, de loisirs. Comprendre les cultures et les problématiques locales, les enjeux et les priorités. Identifier les situations-problèmes et les

besoins de la communauté étudiée. Identifier les forces et les dynamismes en présence ainsi que les obstacles et les sources de résistances au changement pour résoudre les situations problématiques. Connaître les rapports entre les groupes sociaux et évaluer la dynamique communautaire. Connaître les réseaux informels d'aide et de soutien naturel. Identifier des personnes-pivots et les aidants naturels.

Les informations recueillies, telles que les commerces, les écoles, le CLSC, les ressources communautaires, les ressources résidentielles de la clientèle, seront ensuite identifiées sur une carte de la communauté. Cette cueillette d'information se fait au moyen de tournées dans le quartier (ce que les intervenants appellent couramment « run de lait ») ou encore en fréquentant les établissements. Elle se fait dans le cadre de discussions informelles avec les résidents et commerçants du quartier.

### 2.1.3 L'intervention

Afin d'impliquer les différents milieux, l'intervenant utilisera l'intervention de réseaux. Regardons comment cette intervention s'actualise dans une demande d'aide. La première étape se situe lorsqu'une demande d'aide est formulée au moment de la prise de contact. Celle-ci cible la personne qui fait la demande d'aide et vise à dresser un portrait de la situation telle que cette personne la perçoit. Selon Guay et al. (2000), « Cette prise de contact vise à évaluer les forces de changement de la personne problématique et de ses proches et obtenir une description sommaire des caractéristiques de son réseau de soutien social. » (p. 7)

Lors de ce premier contact, la personne qui fait la demande est avisée qu'elle sera mise à contribution dans le processus d'intervention, ceci dans le but de mobiliser la ou les personnes dès le début. Lors de cette première rencontre, il est important d'identifier qui est la personne qui fait la demande et quels sont ses liens avec la personne pour qui la demande est formulée ainsi que la ou les raisons de cette demande. Il sera important d'apporter du soutien à la personne qui présente des difficultés ainsi qu'à sa famille et son entourage.

Lorsqu'un lien de confiance est établi, l'intervenant poursuivra le processus d'intervention dans le milieu de la personne. Ceci permet à l'intervenant de prendre en considération les conditions de vie qui peuvent contribuer à l'apparition de problèmes de santé physique ou mentale ou de comportements problématiques. L'évaluation du réseau de la personne permettra de répondre aux questions suivantes. Le client identifié est-il motivé à changer? Est-il prêt à impliquer son réseau et ce dernier est-il prêt à s'impliquer et quelles sont les raisons du ou des refus? L'intervenant devra également évaluer l'urgence de la situation et le besoin de référer le client identifié à une ressource spécialisée. « L'analyse des réseaux sociaux permet donc de connaître la façon dont les gens interagissent entre eux ainsi que la façon dont les formes de soutien qui y existent, actuelles ou potentielles, sont utilisées par les personnes. » (Guay et al., 2000 p. 24)

Le but de cette analyse étant de mobiliser, de réactiver ou de stabiliser le réseau, l'intervenant a alors un rôle de coordonnateur, de catalyseur ou de médiateur auprès des ressources d'aide formelles et informelles. Le plan de services élaboré sera centré sur la réalité du réseau social plutôt que sur la réalité des services professionnels.

Les intervenants peuvent jouer différents autres rôles, comme créer un réseau, lorsque les sources d'aide sont absentes ou inexistantes, favoriser des jumelages visant l'entraide lorsque les personnes vivent de l'isolement ou, encore, mettre sur pied des groupes d'entraide. L'intervenant tentera de développer une relation de partenariat avec les associations du milieu. Cette relation sera une relation de réciprocité c'est-à-dire que

l'intervenant doit donner avant de demander. L'intervenant doit trouver ce qu'il pourrait apporter à l'organisme plutôt que de considérer celui-ci comme pouvant combler les manques des services publics.

Suite à la description de l'approche milieu, il nous est apparu important de trouver des références expliquant le vécu des personnes impliquées dans un changement organisationnel. Nous avons retenu trois auteurs qui reflètent trois écoles de pensée.

## 2.2 Le changement organisationnel

L'organisation sous toutes ses formes (entreprise manufacturière ou de services, parti politique, secte religieuse ou association étudiante) est l'objet de nombreuses recherches dans différents domaines qui amènent différentes visions de celle-ci. Morgan (1989) utilise différentes métaphores afin « de mieux comprendre les facettes multiples de l'organisation » (p. 8) Selon lui, l'organisation peut être analysée sous l'angle d'un cerveau humain, d'une prison d'ordre psychique ou encore, un instrument de domination.

La vision mécaniste décrit l'organisation comme «une immense machine, une entité complexe composée de rouages et de pièces qui s'imbriquent parfaitement les unes dans les autres. Chaque élément contribue à atteindre la fin (ou les fins) pour laquelle la machine a été conçue.» (Bélanger, 1994, p. 21) Dans ce contexte, le travailleur exécute des tâches routinières, répétitives, «machinales.» C'est la vision du taylorisme ainsi que de la bureaucratie. Dans cette vision, l'homme «est considéré comme un être réagissant essentiellement à des stimuli d'ordre économique.» (Simard, 1995, p. 6)

L'école des relations humaines s'intéresse «presque uniquement aux attitudes et aux comportements des individus et des groupes» (Bélanger, 1994, p. 24) et vient modifier cette vision de l'homme. Pour l'école des relations humaines, à la vision de l'homme économique motivé presque exclusivement par des considérations d'ordre matériel, s'est substituée graduellement une vision de l'homme social. L'homme n'est plus seulement considéré comme une force physique mais aussi comme un être qui éprouve des émotions.

Pour Bélanger, (1994) la vision organiciste s'appuie sur deux postulats : concevoir les personnes et les organisations comme des systèmes vivants et concevoir les organisations comme des organismes sociaux ouverts. Dans cette vision, la personne humaine et les organisations sont reconnues comme deux entités ayant chacune des besoins à satisfaire. Il y a donc «recherche d'un équilibre entre, d'une part, les besoins de développement de la personne et, d'autre part, les exigences de survie de l'organisation.» (Bélanger, 1994, p. 28)

Sans négliger l'importance de ce qui précède, l'école française de sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), pour sa part, affirme que le travailleur n'est pas seulement une main, ni même une main et un cœur, mais aussi une tête. Cette école «postule une autonomie relative des individus et des groupes qui composent l'organisation, de sorte que cette dernière peut être observée et étudiée comme un phénomène autonome et concret.» (Bélanger, 1994, p. 32)

Afin de comprendre le changement organisationnel, nous avons choisi des auteurs se référant à l'une ou l'autre des visions mentionnées plus haut. Pour illustrer la vision organiciste, nous nous référons à Collerette, Delisle et Perron (1997). Nous verrons, par la suite, la théorie des préoccupations de Bareil (2004) que nous associons à l'école des relations humaines et, finalement, nous exposerons la position de Crozier et Friedberg (1977), de l'école française de sociologie des organisations.

### 2.2.1 La vision organiciste

Pour Collerette, Delisle et Perron (1997), un changement est : «tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable.» (p. 9) Quant à l'organisation, les auteurs la définissent comme :

Tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle.(p. 9)

Et, dans ce contexte, le changement organisationnel est défini comme «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.»(p. 9)

Les auteurs proposent «de recourir au modèle systémique comme à une grille de référence qui nous permettra d'avoir une perception cohérente des environnements à l'intérieur desquels nous agissons.»(p. 6) Pour eux, un système est «un ensemble plus ou moins complexe de parties qui sont en interaction entre elles, lequel ensemble est en contact avec un environnement.»(p. 6) Ce système est divisé en différentes parties en relation entre elles que l'on appelle sous-systèmes.

Pour les auteurs, cette théorie permet d'aborder la réalité sociale comme un système composé d'une foule d'éléments en interaction et non comme des pièces isolées et facilement maniables. Elle permet également d'explorer le changement organisationnel.

«Les systèmes auraient tendance à rechercher un état d'homéostasie, c'est-à-dire un état de stabilité relative dans leurs relations avec les autres systèmes et sous-systèmes.» (p. 13) Cette recherche de stabilité est une recherche d'équilibre et est donc un processus dynamique. Un système peut donc être ouvert, fermé ou semi-ouvert. Un système est qualifié d'ouvert lorsqu'il est perméable aux feed-back de son environnement. S'il ne l'est pas, il sera fermé et s'il n'est ouvert qu'à certains feed-back, il sera semi-ouvert. Le système sera donc plus ou moins flexible à s'ajuster aux modifications de son environnement dans le but de retrouver son équilibre. Il sera donc plus ou moins ouvert au changement. Nous parlons donc de «système organisationnel.» Collerette et al. (1997) le définissent comme suit :

Le système organisationnel est un groupe de personnes, considérées en fonction d'une mission qui leur est relativement commune, à l'intérieur duquel on peut relever différents sous-systèmes; qui est en interaction avec d'autres systèmes (donc dans un environnement); qui présente un minimum d'organisation.(p. 16)

#### 2.2.1.1 Le processus de changement

En s'inspirant des travaux de Kurt Lewin, Collerette s'est intéressé à l'expérience des acteurs vivant un changement organisationnel en ayant pour objectif de comprendre comment ceux-ci s'adaptent à la réalité quotidienne. Collerette a identifié quatre phases d'un changement organisationnel : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

##### L'éveil

En présence d'une pression visant un changement, l'éveil est cette activité mentale qui commence à s'interroger sur l'utilité de prêter attention à cette pression.

### La désintégration

Phase où il y a bilan du fonctionnement du système et, par la suite, décision quant à la poursuite ou non du changement. Cette période de désintégration sera habituellement accompagnée d'insécurité et d'anxiété ainsi que d'un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.

### La reconstruction

Le système recherche des solutions de rechange à sa situation. Cette période en est une de transition. Pendant cette période, le système est en déséquilibre et cherche la «bonne forme», c'est-à-dire une façon de fonctionner qui soit économique en énergie, tout en étant efficace pour composer avec la réalité. C'est une période où l'on s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement par l'exploration et l'expérimentation. C'est une période de turbulences. Plus le changement est important en terme d'écart entre l'ancienne et la nouvelle façon de faire, plus cette période est difficile. Il est alors plus facile de revenir aux anciennes pratiques. On peut noter pendant cette période un degré de fatigue plus élevé, un état de confusion inhabituel ou un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé. Évidemment, ces facteurs amènent une diminution de la productivité qui sera temporaire si la solution apportée est la bonne.

### L'intégration

La dernière phase est celle de l'intégration. Les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent. L'enjeu de cette période se situe sur le plan de l'équilibre, de l'harmonie entre la nouveauté et les autres conceptions et pratiques toujours en vigueur dans le système. L'intégration se joue au niveau intra systémique et inter systémique. Intra systémique c'est-à-dire à l'intérieur du système. Le changement apportant des répercussions sur tous les sous-systèmes, il sera intégré lorsqu'il y aura harmonie entre ces sous-systèmes. L'intégration inter systémique réfère aux systèmes de l'environnement avec lesquels le système est en contact. Cet environnement doit idéalement soutenir le système dans le changement.

Ces phases ne doivent pas être considérées comme une suite d'étapes à franchir les unes après les autres mais plutôt comme un processus dynamique.

#### 2.2.1.2 La mobilisation des individus

Plusieurs facteurs influencent la mobilisation des individus vers un changement. Collerette et al. (1997), ont identifié l'attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées (les gains à recevoir), l'insatisfaction ressentie dans la situation existante par les personnes visées ou l'insatisfaction appréhendée dans un avenir prévisible (changer une situation jugée insatisfaisante présentement ou qui peut le devenir peut motiver les destinataires au changement) et, finalement, la pression des leaders du milieu (on parle ici de leader naturel dans le système plutôt que de figure d'autorité). Ce changement doit également s'inscrire dans un espace-temps opportun, c'est-à-dire que l'on retrouve dans l'environnement et dans le système les conditions nécessaires à un projet de changement.

#### 2.2.1.3 Le changement d'attitudes

Afin de réaliser un changement organisationnel, il est souvent nécessaire que les individus visés par le changement modifient leur comportement. Derrière ces comportements, on trouve des attitudes. Il s'avère donc pertinent de modifier ces attitudes. Collerette et al. (1997) définissent l'attitude comme : «une prédisposition à réagir d'une façon positive ou négative à l'égard de différents aspects de l'environnement» (p. 64). C'est une réaction spontanée, quasi-automatique, face à un objet ou une situation donnée. Par contre, elle ne reflète pas nécessairement le comportement qu'aura l'individu. L'attitude est très près de l'action. Les attitudes sont également conditionnées par le système de valeurs des personnes c'est-à-dire ses croyances. Les valeurs réfèrent à la façon de concevoir les choses telles qu'on souhaiterait qu'elles se passent.

Les attitudes sont formées de trois composantes interdépendantes : une composante cognitive, une affective et une comportementale. La composante cognitive correspond aux idées ainsi qu'aux informations dont nous disposons par rapport à un objet. Ces informations viendront modifier les idées. Ce type de connaissance est lié à l'intelligence, aux structures d'acquisition des connaissances. La composante affective correspond aux émotions, aux sentiments éprouvés à l'égard de l'objet concerné. La composante comportementale correspond à la prédisposition à agir d'une façon donnée face à l'objet de l'attitude. Elle se situe au plan des gestes que l'individu pose face à l'objet. Ces trois composantes sont en interaction et peuvent se renforcer ou être en conflit. L'individu recherche, en général, un certain équilibre entre ces trois éléments qui s'obtient lorsqu'il y a compatibilité. Il cherchera donc à éviter les situations générant de l'anxiété car elle menace cet équilibre. C'est ce qui amène la résistance au changement.

Les attitudes auront tendance à être en équilibre avec l'environnement de la personne. Celle-ci tentera d'influencer son environnement tout autant qu'elle sera influencée par celui-ci. Une demande d'un changement d'une attitude amène donc un déséquilibre car «il exige de la personne qui change de faire une nouvelle lecture, d'avoir une compréhension renouvelée des caractéristiques de son environnement, ce qui demande beaucoup d'énergie.» (op.cit. p. 65)

Différents facteurs influencent la capacité de changer une attitude. Certains appartiennent à la personne et d'autres à l'environnement. Collerette et al. identifient les facteurs internes suivants:

- plus une attitude est extrémiste, plus elle est difficile à changer;
- plus une attitude est en harmonie, en équilibre avec le système d'attitudes de la personne, plus elle sera difficile à changer car changer signifie créer un déséquilibre;
- plus une attitude est cohérente avec les autres, plus elle sera difficile à changer pour la même raison que précédemment;

- plus une attitude est fonctionnelle par rapport à son environnement, plus elle sera difficile à changer. Il devrait être facile de changer une attitude dysfonctionnelle car elle est incompatible avec son environnement et il est probable qu'elle subira des pressions des autres sous-systèmes pour devenir conforme à la norme.

Au niveau des facteurs externes, les mêmes auteurs mentionnent qu'il est important que le porteur du message de changement ait une crédibilité auprès des destinataires du changement. L'estime que les individus portent au messager étant proportionnelle à l'influence qu'il aura. Le médium utilisé pour communiquer doit tenir compte des personnes à qui le message s'adresse c'est-à-dire; être communiqué dans un langage et par un moyen qui les rejoignent. Le niveau d'anxiété doit être suffisamment élevé pour que les individus aient le goût de changer. Par contre, une dose trop élevée d'anxiété pourrait les détruire.

Dans l'entreprise de changement, on doit aussi tenir compte du groupe d'appartenance des individus car il a un effet normalisant sur les individus. Ce groupe d'appartenance fournira du soutien, de la sécurité et des points de références fidèles à l'individu. Si celui-ci ne va pas dans la même direction que son groupe d'appartenance, il sera privé de ces avantages.

#### 2.2.1.4 La résistance au changement

Étant donné qu'un système recherche l'équilibre et l'harmonie, il est prévisible que les individus résisteront au changement. Le système cherche à maintenir cet équilibre et qui dit changement, dit déséquilibre. Pour Collerette et al. (1997), nous ne devons pas ignorer et encore moins tenter de les dénigrer, mais bien apprendre à les utiliser et à s'en servir comme levier de changement. La définition de la résistance au changement retenue par ces auteurs est : «Expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement.» (p. 94)

Ces résistances peuvent s'exprimer ouvertement ou non. L'expression «résistance passive » est utilisée lorsque la résistance s'exprime indirectement. Par exemple, s'abstenir de coopérer au processus d'implantation ou discréditer les initiateurs du changement. Les résistances au changement donnent de l'information sur le degré d'ouverture du système face au changement. Un niveau élevé de résistance peut supposer que le système est fermé. Les résistances peuvent également provenir de l'environnement même lorsque celui-ci n'est pas directement visé par le changement.

Finalement, une attention doit être portée à l'élaboration du projet ainsi que l'approche utilisée car des erreurs peuvent y être décelées. Par exemple, de ne pas avoir donné suffisamment de temps aux destinataires pour qu'ils maîtrisent le changement apporté.

#### 2.2.1.5 La provenance des résistances

Les résistances au changement proviennent de trois sources. Elles peuvent être liées à la personnalité, au système social ou encore au mode d'introduction du changement. Parmi les résistances liées à la personnalité, on retrouve : les habitudes, la peur de l'inconnu, le principe de la répétition du succès, la préférence pour la stabilité, la perception sélective (sélectionner les informations qui confirment les impressions et les comportements d'un individu), la satisfaction des besoins, l'identification à la situation existante (avant le changement, sentiment d'appartenance). Les résistances liées au système social comprennent : la conformité aux normes, la cohérence du système, les intérêts et les droits acquis, le caractère sacré de certaines choses et le rejet de ce qui est étranger. Finalement, les résistances liées au mode d'introduction comprennent : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité de l'agent de changement.

Pour Collerette et al. (1997), si les résistances au changement sont bien identifiées, il est possible d'y apporter des correctifs comme par exemple, ajuster le temps accordé pour l'implantation d'un changement aux besoins et capacités des destinataires.

Pour qu'un changement parvienne à maturité, les individus doivent se l'approprier. À ce sujet, Collerette et al. (1997) mentionnent que :

C'est une illusion de croire que ce processus est rapide. Il est ambitieux de croire que des gens qui n'ont pas demandé de changer s'approprient rapidement les idées de quelqu'un d'autre. Il faut un certain temps afin que les destinataires soient réceptifs et encore plus longtemps pour qu'ils se l'approprient. (p. 159)

Une expérience de changement peut autant être riche en apprentissage et valorisante qu'être source de confusion et d'anxiété. Pour qu'elle soit vécue de façon positive, il faut que le projet soit géré adéquatement mais aussi, comme le mentionnent Collerette et al., que l'on se donne la peine de récolter les bienfaits et les réinvestir à la première occasion.

#### 2.2.1.6 Conclusion sur le modèle organiciste

Pour nous, une organisation ne peut se comparer à un système vivant. Ce qui est vivant dans une organisation, ce sont les gens qui la composent. Une organisation ne peut donc rechercher l'équilibre ou chercher une solution ou encore être plus ou moins ouverte au changement. Encore ici, ce sont les gens qui la composent qui présentent ces caractéristiques. Les auteurs amènent également que le changement doit s'inscrire dans un espace-temps adéquat. Nous pensons que même la meilleure planification présentera toujours une part d'imprévu. Nous pouvons constater ce fait régulièrement dans notre milieu de travail, ne serait-ce que par une maladie, une tempête de neige ou autre qui désorganise le plan de service prévu.

Quant à la résistance au changement, cette notion nous semble trop facile à utiliser. Comme si les individus n'étaient que des personnes attachées à leur petite routine ou encore ayant peur de la nouveauté. De plus, les auteurs affirment également que les gestionnaires peuvent se servir de ces résistances comme levier, ce qui, à notre avis, ressemble à une forme de manipulation. Ils affirment aussi que lorsque les dirigeants trouvent la bonne formule, c'est-à-dire le bon message, le bon médium et le bon moment, l'entreprise de changement sera un succès. Si c'est un échec, cela veut dire que la solution n'était pas la bonne. Ce qui donne, à notre avis, une très lourde responsabilité aux dirigeants. De plus, cette orientation ne laisse pas la possibilité aux employés de poser un jugement sur la valeur du changement. C'est aussitôt interprété comme une résistance au changement.

Finalement, nous pensons que dans la façon d'aborder le changement par ces auteurs, les individus ont plutôt un rôle d'exécutant. Nous ne retiendrons donc pas la vision organiciste pour analyser les données que nous recueillerons.

### 2.2.2 L'école des relations humaines

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'école des relations humaines s'intéresse particulièrement aux attitudes et aux comportements des personnes et des groupes. Lors d'un changement organisationnel, cette école place donc le destinataire au centre du changement organisationnel. Le destinataire étant défini comme «un employé de l'organisation, à qui s'adresse le changement, qui est touché par le changement et à qui on impose le changement.» (Bareil, 2004, p. 18) Au contraire, le décideur «est l'acteur qui a pris la décision stratégique d'apporter un changement.» (Bareil, 2004, p. 18) Le destinataire du changement doit modifier ses habitudes et ses comportements, il doit s'appropriier le changement. Il doit développer de nouvelles façons de travailler à partir de nouvelles connaissances. Pour Bareil (2004), on ne tient pas suffisamment compte du destinataire au moment de l'implantation d'un changement; pourtant, c'est lui qui porte sur ses épaules une partie importante du changement organisationnel. C'est lui qui vit le changement. De toute

façon, l'organisation ne change pas tant que ceux qui la composent ne changent pas. C'est pourquoi le destinataire est considéré comme le premier responsable de son appropriation du changement ; il n'en est jamais victime. Il est considéré ici comme un être rationnel et émotif. C'est un acteur actif et responsable dans le changement.

Pour Bareil (2004), le destinataire peut faire la différence entre un succès total, un succès moyen et l'échec d'un changement. Il est donc important de le prendre en considération. L'implantation d'un changement est une période difficile pour les travailleurs. Une augmentation de stress, de l'anxiété, des cas d'épuisement professionnel et de dépression ainsi que des frustrations et des conflits non résolus est notée à cette étape. De plus, certains bons employés quittent, ce qui désavantage l'entreprise. Évidemment, après quelques changements non réussis, les employés deviennent cyniques, sceptiques et résistent aux changements proposés. Il est donc important de bien préparer le projet de changement et de soutenir les destinataires tout au long du processus.

Le destinataire a donc la responsabilité de s'approprier le changement, c'est-à-dire «faire sien, rendre convenable, s'attribuer la propriété.» (Bareil, 2004, p. 39) Un travailleur qui s'approprie le changement adopte de nouvelles façons de travailler plus conformes à l'orientation du changement. Le destinataire ne subit pas le changement, il ne se réfugie pas dans le rôle de victime (ce qui réfère plutôt à l'adaptation). Si le destinataire a des droits, il a aussi des obligations. Pour Bareil (2004), il a le droit d'être écouté, respecté, aidé et soutenu dans l'apprentissage de ses nouvelles tâches et dans son appropriation du changement. Par ailleurs, il a aussi des obligations, celle de se sentir concerné et se montrer intéressé au changement, de l'évaluer, le comprendre et ainsi voir les implications dans son travail. Il a également l'obligation de se montrer motivé à apprendre et de dresser la liste de ses besoins et les conditions ou ressources nécessaires à son appropriation, dans les limites de l'organisation. Il doit aussi décider s'il est prêt à faire les efforts nécessaires, sinon il lui restera toujours la possibilité de changer de milieu de travail.

La plupart des auteurs mentionnent les résistances au changement comme un frein au processus de changement. Bien souvent, le moindre comportement, par exemple, poser des questions, est interprété comme une résistance au changement. Pour Bareil (2004), elle n'est qu'une étape du processus de changement et les dirigeants doivent écouter les employés, pour découvrir les causes des résistances. Au lieu de parler de résistances au changement, Bareil (2004) propose de parler de phases de préoccupations.

#### 2.2.2.1 Les phases de préoccupations

Pour Bareil (2004), la théorie des phases de préoccupations permet d'aborder directement le vécu du destinataire qui traverse une période de changement organisationnel majeur. Pour elle, cette théorie mène à des actions ciblées et elle est respectueuse des individus. Une préoccupation est formée de deux composantes : une composante affective et une composante cognitive. C'est une inquiétude par rapport à un événement possible, par exemple, une perte d'emploi. C'est une zone d'inconfort. Bareil affirme que «si on peut agir directement sur la préoccupation, on peut alors s'éviter des comportements de résistance ou de rébellion.» (2004, p. 77)

Les sept phases de préoccupations se présentent comme un escalier. Un destinataire traverse généralement cinq à sept phases. Les deux dernières phases étant vécues par un nombre limité de destinataires. Il est important de rappeler l'effort que doit faire chaque destinataire afin de s'approprier le changement. Le tableau suivant présente la définition des sept phases de préoccupations.

**Tableau 2.2**

#### Phases de préoccupations

Phase	Définition des phases de préoccupations
1. Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas concerné par le changement, il poursuit ses activités et fait «comme si de rien n'était. » Il demeure indifférent au changement organisationnel. Il <b>n'a aucune préoccupation</b> par rapport au changement.

Phase	Définition des phases de préoccupations
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur <b>les impacts du changement sur son travail</b> . Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel, etc. Les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement.
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	Le destinataire est inquiet <b>des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation</b> . Il veut que son investissement en temps et en énergie en vaille la peine. Il se demande, entre autres, jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement est rentable pour l'organisation. La <b>légitimité du changement et la capacité de l'organisation</b> à rendre le changement à terme le préoccupent. Il se préoccupe de l' <b>engagement</b> de la direction.
4. Préoccupations centrées sur le changement	Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Attentif, il veut obtenir davantage <b>de précisions sur la mise en œuvre et sur les processus du changement</b> . Il peut remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il doute de sa <b>capacité individuelle</b> à réussir tout ce que le changement exige de lui. Dans certains cas, il peut douter de la <b>capacité collective</b> (de ses collègues). C'est pourquoi il <b>s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien</b> qui lui sont offerts et qui faciliteront son appropriation du changement. Il veut que tout soit propice à sa réussite.
6. Préoccupations centrées sur la collaboration	Le destinataire est préoccupé par le <b>transfert</b> des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à <b>collaborer</b> et à <b>coopérer</b> avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire.
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement	Le destinataire se préoccupe de <b>l'amélioration</b> de ce qui est en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en <b>innovant</b> . Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.

Les phases de préoccupations permettent d'aborder le vécu des destinataires de façon non menaçante et non jugeante. Elles permettent d'aller chercher un contenu qui, s'il est abordé sous l'angle de la résistance au changement, ne serait pas utile. Elles permettent au destinataire de s'approprier le changement à son rythme.

Bareil (2004, p. 119-121) mentionne également que le modèle des phases de préoccupations est basé sur une série de postulats :

- «L'organisation ne change pas tant que les individus qui la composent ne changent pas.» Tant que les destinataires ne s'approprient pas le changement, celui-ci ne se réalisera pas.
- «Comprendre le point de vue du destinataire est essentiel à la réussite du changement.» Si le point de vue du destinataire est bien compris, les interventions visant à répondre à ces préoccupations se mettront en place et le processus de changement évoluera.
- «Toutes les interventions et actions au quotidien sont majeures pour le succès du changement.» Les activités de sensibilisation et de formation sur le changement sont importantes mais insuffisantes. Les gestes quotidiens sont aussi importants, par exemple, les encouragements, les marques de confiance, les rencontres.
- «Le changement se déploie à l'intérieur d'un processus.» Un changement organisationnel n'est pas un événement ponctuel, c'est un processus dynamique et les destinataires doivent prendre le temps de se l'approprier.
- «La stratégie et la mise en œuvre comportent des enjeux distincts.» La stratégie touche l'avenir de l'organisation; la mise en œuvre du changement touche les employés.

- «Faciliter le changement est un effort d'équipe.» Le changement concerne différents acteurs : le destinataire, le supérieur immédiat, la direction. Tous doivent coordonner leurs efforts afin que le changement soit une réussite.

Parmi les autres acteurs importants dans le processus du changement, mentionnons le supérieur immédiat ou manager. Pour Bareil, c'est l'intervenant le plus important car c'est celui envers qui le destinataire a le plus d'attentes. Il a le mandat d'assurer le suivi tout au long de ce processus. Évaluer, informer, expliquer, rassurer, donner du temps, sont quelques-uns des rôles qu'il devra jouer auprès des destinataires.

Pour déterminer à quelle phase de préoccupation les destinataires sont rendus, le manager n'a qu'à leur poser une question très simple : «Qu'est-ce qui vous (te) préoccupe le plus actuellement par rapport au changement ? (nommer le changement) » (Bareil, 2004,p. 127) Cette question peut être posée lors d'une rencontre formelle ou informelle et peut se poser à une personne comme à un groupe. Cette question a l'avantage d'être non jugeante, d'ouvrir le dialogue, elle amène des réponses précises et mène à des interventions ciblées de la part du manager. Évidemment, cette question doit être posée dans un climat de confiance et d'écoute de la part du manager et de s'assurer d'un suivi rigoureux quant aux réponses à donner.

#### 2.2.2.2 Conclusion sur le modèle des relations humaines

À notre avis, l'école des relations humaines va un peu plus loin que la vision organiciste présentée précédemment. Nous trouvons intéressant que l'auteur semble placer l'employé au cœur du changement. Nous sommes d'accord lorsque Bareil mentionne que l'organisation ne changera pas tant que les employés qui la composent ne changeront pas. Elle décrit d'ailleurs le destinataire comme un être rationnel, émotif, actif et responsable qui a donc le choix de s'approprier ou non le changement.

Les phases de préoccupations sont également intéressantes car elles permettent de se détacher des résistances au changement et permettent au dirigeant de percevoir ses employés autrement que résistants. Elles peuvent amener un climat d'échanges et soulignent l'importance du quotidien. Il reste que, d'après nous, l'idée derrière cette théorie est que les employés se conforment au changement décidé par les dirigeants, sans intégration du personnel. D'ailleurs, l'auteur mentionne que lorsqu'on agit directement sur la préoccupation, on peut éviter des comportements de résistance et de rébellion. Le but sous-entendu, d'après nous, est que le changement soit accueilli sans résistance, comme s'il y avait une recette infaillible. L'auteur parle des employés comme des personnes rationnelles et responsables, mais il suppose que celles-ci n'utiliseront cette rationalité que pour aller dans le sens que les gestionnaires auront choisie.

Nous croyons que cette théorie est valable en partie seulement. Les employés demeureront toujours des personnes ayant une marge de manœuvre et qui utiliseront celle-ci pour répondre à leurs besoins, à leurs objectifs et ne révéleront que ce qu'ils veulent bien révéler lorsque le gestionnaire leur demandera ce qui les préoccupe. C'est pourquoi, nous ne retiendrons pas cette école pour l'analyse des données que nous recueillerons.

### 2.2.3 L'analyse stratégique

Sans renier ce qui précède, Crozier et Friedberg (1977) amènent un élément supplémentaire, celui de la liberté de l'acteur ou de marge de manœuvre et d'autonomie. Pour Crozier et Friedberg, (1977) l'homme ne peut :

Être considéré seulement *comme une main*, ce que supposait implicitement le schéma taylorien d'organisation, ni même non plus seulement comme une main et un cœur, comme le réclamaient les avocats du mouvement des relations humaines. Nous avons souligné que les uns et les autres oubliaient qu'il est aussi et avant tout une *tête, c'est-à-dire une liberté* ou en terme plus concret, un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires. (p. 44-45)

Pour Crozier et Friedberg (1977), on ne peut analyser une organisation en utilisant un modèle mécanique où l'on suppose que lorsque tout est bien rodé, le produit final apparaît tel qu'imaginé. Mais les organisations sont constituées d'êtres humains et non de pièces mécaniques et les comportements humains sont complexes. L'organisation ne peut pas non plus être analysée comme un ensemble transparent. Elle est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul. Sans tomber dans l'autre extrême, elle n'est pas non plus un instrument d'oppression car chaque acteur possède toujours un minimum de liberté à l'intérieur de chaque système.

La théorie de Crozier et Friedberg (1977) vise à analyser et à comprendre l'action organisée des hommes. Pour eux, «l'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer.» (p. 9)

Par ailleurs, la liberté de l'acteur n'est pas illimitée. Elle est restreinte par l'organisation qui est un «ensemble de mécanismes réducteurs qui restreignent considérablement les possibilités de négociation des acteurs et qui permettent ainsi de résoudre les problèmes de coopération.» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 46) Mais dans toute organisation ou action collective, il existe toujours des zones d'incertitudes. Même lorsque tout semble déterminé, planifié, il existe des espaces d'incertitude qui peuvent devenir des opportunités pour les acteurs. Le comportement humain est toujours l'expression d'une liberté même minime. Il traduit un choix à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes.

Pour saisir ces opportunités, l'acteur utilise sa marge de liberté de façon stratégique. Crozier et Friedberg (1977, p. 56) apportent certaines précisions pour mieux comprendre ce concept de stratégie. L'acteur a rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents. Son comportement n'est donc pas toujours conscient, son comportement est actif,

son comportement a toujours un sens, il est rationnel et, enfin, son comportement comprend deux aspects, un aspect offensif (saisir des opportunités en vue d'améliorer sa situation) et un aspect défensif (maintenir et élargir sa marge de liberté donc sa capacité à agir). Il n'y a donc pas de comportement irrationnel.

Le comportement de l'acteur est donc en fonction des possibilités qui s'offrent à lui. Il dépendra aussi de sa capacité à construire ses rapports avec autrui, à communiquer et surtout du choix qu'il fera du meilleur parti à prendre, à partir d'une connaissance intuitive de tous ces éléments. «Le concept de stratégie oblige à chercher dans le contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs.» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 49)

Pour Crozier et Friedberg (1977), le contexte organisationnel est avant tout un ensemble de relations. Pour l'analyse stratégique, ces relations sont des relations de pouvoir. Les auteurs définissent le pouvoir comme :

Une relation d'échange, donc de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées [...] C'est une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendant les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels.(56-57)

Dans cette relation d'échange, un acteur sera avantagé par rapport à l'autre mais l'autre ne sera pas totalement démuné. De plus, ce pouvoir ne réfère pas au pouvoir au sens de l'autorité donnée à un individu dans l'organigramme d'une organisation.

Dans ces relations, l'acteur possède toujours sa marge de liberté et il peut à tout moment refuser ce que l'autre lui demande. Dans cette relation, chaque acteur possède un objectif personnel. Chacun recherche donc un gain dans cette relation. Au niveau des objectifs, Crozier et Friedberg (1977) précisent que, dans une organisation, il n'y a que des objectifs partagés et non des objectifs communs car chaque acteur, dépendant de sa fonction, aura une vision particulière des objectifs de l'organisation et il ajuste son action en conséquence de cette compréhension.

Ces relations de pouvoir vont se dérouler dans des jeux. Le jeu étant : «l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération.» (Crozier et Friedberg 1977, p. 97) Le jeu concilie la liberté et la contrainte. L'acteur doit donc accepter certaines contraintes qui lui sont imposées s'il veut obtenir des gains personnels. La structure organisationnelle devient donc un ensemble de jeux possédant des exigences et des règles formelles et informelles. Ceci redéfinit également la notion de rôles qui est généralement défini par les comportements et les fonctions que chaque acteur doit accomplir dans un tout cohérent. Pour l'analyse stratégique : «dans le jeu de relations de pouvoir, en effet, être en mesure de s'écarter des attentes et normes associées à son «rôle» est un atout et une source de pouvoir «ouvrant» la possibilité de marchandage.» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 85)

Nous pourrions tenter de résumer ce qui précède comme suit : les organisations sont constituées d'acteurs possédant tous une marge de manœuvre, même minime, qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec leurs partenaires. Ces relations sont des relations de pouvoir qui s'actualisent dans des jeux afin d'obtenir des gains. Évidemment, les organisations émettent des règles qui deviennent contraintes et qui toutefois possèdent une part d'imprévisibilité qui est la marge de manœuvre de l'acteur qu'il décidera d'utiliser ou non.

Faisant suite à ce qui précède, Crozier et Friedberg (1977) affirment au sujet du changement qu'il n'y a pas une seule ni une meilleure façon de faire, mais toujours plusieurs façons. Le changement :

Ne peut plus se définir comme l'imposition d'un modèle *a priori* conçu au départ par des sages quelconques et dont la rationalité devra être défendue contre les résistances irrationnelles des acteurs, résistances qui ne seraient que l'expression de leur attachement borné aux routines passées ou de leur conditionnement par - et aliénation dans les structures de domination existantes.(p. 29)

Le changement doit se définir comme «un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée *apprennent ensemble*, c'est-à-dire *inventent et fixent* de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit.» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 30) Le changement n'est donc pas toujours et n'a peut-être pas besoin a priori d'être planifié et organisé.

### 2.2.3.1 Conclusion

Pour cette recherche, nous avons retenu comme cadre d'analyse, le modèle de Crozier et Friedberg. Ces auteurs placent l'acteur comme élément central car seul l'acteur peut changer le système et que sans acteur le système n'existe pas. Il reconnaît cet acteur comme ayant une autonomie et une rationalité. Nous sommes en accord avec ces notions.

Ces auteurs reconnaissent qu'il y a toujours un sens aux comportements des acteurs et ils cherchent à comprendre ce sens, cette rationalité, comparativement aux deux autres auteurs vus précédemment, qui interprètent les comportements comme résistances au changement ou préoccupation par rapport à ce changement.

Crozier et Friedberg reconnaissent également la part d'imprévisibilité bien présente dans toute organisation. Ils identifient également l'individu comme faisant partie d'un groupe tout en ayant son individualité. Chaque acteur ayant ses propres objectifs et sa

compréhension des objectifs de l'organisation. Nous sommes également en accord avec les auteurs lorsqu'ils parlent de changement en terme de quelque chose qui n'a pas nécessairement besoin d'être planifié et élaboré en marge des acteurs. Le changement doit se définir comme une création collective où tous les membres d'une collectivité apprennent ensemble.

Finalement, nous suivons la pensée de Bernoux (1985) lorsqu'il affirme qu'après Taylor, « l'école des relations humaines, des motivations, toutes les techniques psychologiques, psychosociologiques et sociologiques apparaîtront comme des moyens plus ou moins manipulatoires pour mieux adapter les hommes à leur travail. »(p. 115) Par rapport au changement, nous croyons que la théorie de Collerette, Delisle et Perron ainsi que celle de Bareil ont comme objectif que les employés acceptent les changements planifiés par les dirigeants, sans qu'il n'y ait trop de résistance. La théorie de l'analyse stratégique permet, d'après nous, d'analyser un changement organisationnel tout en tenant compte des gens et de leur sens critique.

Dans le prochain chapitre, nous élaborerons la méthodologie utilisée afin de recueillir les données. De façon plus précise, nous regarderons l'échantillon, la stratégie de recherche, l'instrument de cueillette de données ainsi que l'analyse des données.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Afin de concrétiser notre recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative car celle-ci s'intéresse principalement «à connaître une réalité sous l'angle des personnes qui la vivent.» (Rousseau et Saillant, 1996, p. 149) Étant donné que notre question de recherche était d'identifier les retombées de l'implantation de l'approche milieu sur les pratiques d'intervention des intervenants, nous avons choisi l'étude de cas. Ce type d'étude :

Consiste en une investigation approfondie d'un individu, d'une famille, d'un groupe ou d'une organisation. Elle est entreprise afin de répondre aux interrogations au sujet d'un événement ou d'un phénomène contemporain sur lequel il existe peu ou pas de contrôle» (Duhamel et Fortin, 1996)

Le cas à l'étude est composé d'intervenants (éducateurs, intervenants communautaires, agents de relations humaines) et de membres de la direction du CRDI Normand-Laramée, situé à Laval. Ces intervenants ont vécu une transformation au niveau de la structure de l'organisation ainsi que de leurs pratiques d'intervention amenée par l'implantation de l'approche milieu.

#### 3.1 Échantillonnage et cueillette de données

Plus précisément, notre cas est constitué de cinq éducateurs(trices), deux intervenants(es) en milieu communautaire, un(e) agent de relations humaines et de deux membres de la direction. Cet échantillonnage est constitué par choix raisonné c'est-à-dire que les sujets sont choisis « en fonction de leur caractère typique.» (Fortin, 1996, p. 207) Ces personnes ont été choisies à partir des critères suivants : elles ont vécu le changement

organisationnel à l'étude et elles avaient plusieurs années d'expérience au moment de l'implantation de l'approche milieu. Afin de rejoindre ces employés, nous avons demandé aux quatre chefs de service des quatre territoires du CRDI, par l'entremise du directeur de la recherche, de demander parmi leurs employés lesquels avaient de l'intérêt à participer à cette recherche en tenant compte des critères énoncés. Les chefs de service nous ont alors fait parvenir les noms des personnes intéressées et nous les avons contactés afin de fixer un moment de rencontre. Nous avons atteint rapidement le nombre de personnes requis pour la cueillette de données. Une lettre expliquant cette recherche a été envoyée à chacun des participants.

Afin de recueillir les données nécessaires, nous avons utilisé l'entrevue individuelle. C'est une méthode de cueillette de données couramment utilisée en recherche qualitative qui permet de «recueillir des informations auprès des participants concernant les faits, les idées, les comportements, les préférences, les sentiments, les attentes, les attitudes.» (Fortin, Grenier et Nadeau, 1996 p. 243) Au cours du mois de mai, nous avons donc rencontré les employés en entrevue individuelle dans le lieu de leur choix. Ces derniers ont majoritairement choisi leur lieu de travail comme lieu de rencontre. Nous avons utilisé l'entrevue semi-structurée et celle-ci a été enregistrée sur bande magnétique. Au début des entrevues, nous leur avons fait signer un formulaire de consentement qui est reproduit intégralement en appendice B de ce mémoire. Afin de protéger la confidentialité des propos, les bandes magnétiques seront détruites suite à l'analyse des résultats. L'identité des employés rencontrés ne sera jamais mentionnée dans le mémoire et les propos rapportés ne pourront être reliés à une personne spécifique. D'autre part, tous les participants avaient la possibilité de se retirer de la recherche à tout moment sans obligation d'expliquer les raisons de ce retrait. La durée des entrevues a varié entre une heure et deux heures et demi. Plusieurs personnes ont formulé le désir de recevoir une copie de nos résultats.

Parallèlement aux entrevues individuelles, nous avons procédé à la lecture des comptes rendus des réunions du comité de gestion de la direction générale et de la direction des services professionnels et de réadaptation ainsi que des bilans annuels nous permettant ainsi de nous assurer d'obtenir une autre source d'information.

### 3.2 Présentation de l'instrument de cueillette de données

Chaque entretien se déroulait autour d'un questionnaire comprenant neuf questions. Ces questions interrogeaient trois périodes de la vie professionnelle des personnes rencontrées. Dans un premier temps, nous voulions connaître la situation des employés avant l'implantation de l'approche milieu (leur milieu de travail, leurs relations ainsi que leur rapport avec leur travail). Une deuxième partie questionnait la période de la formation sur l'approche milieu ainsi que le moment de l'implantation car ces deux activités se sont chevauchées pour une bonne partie des employés rencontrés. Nous leurs avons demandé quels étaient leurs souvenirs en rapport avec le climat, le contenu, ce qu'ils pensaient de ces changements et de la formation. La troisième partie du questionnaire s'intéressait à la situation actuelle des intervenants, à leurs pratiques professionnelles, à leur relations avec les autres employés ainsi qu'à leur rapport avec le travail. Le questionnaire utilisé lors des entretiens est reproduit intégralement à l'appendice A de ce mémoire.

### 3.3 Analyse des données

Lors de l'analyse des données recueillies, nous sommes restés en accord avec l'objectif de notre recherche qui est de connaître le vécu des intervenants et de leur donner la parole par rapport à ce changement organisationnel. La présentation des résultats est donc consacrée à la reproduction fidèle de leurs propos. Afin de faciliter la compréhension, nous avons regroupé ces propos en suivant la chronologie de l'implantation de l'approche milieu tel que recueillis lors de l'entrevue.

Afin d'analyser le contenu des entrevues, nous avons regroupé les propos par catégories. Celles-ci reprenaient les grands thèmes de l'approche milieu, c'est à dire : la notion de client identifié, l'intervention proactive, la visibilité et l'accessibilité ainsi que l'imputabilité face à la communauté. Une autre catégorie a également émergé du contenu, le travail d'équipe. Nous avons, par la suite, utilisé la théorie de l'analyse stratégique afin d'analyser les comportements des intervenants.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette recherche visait à connaître les retombées de l'approche milieu sur les pratiques d'intervention des intervenants. Nous étions intéressés à connaître les stratégies utilisées afin de composer avec ce changement. Nous voulions prendre contact avec leur vécu professionnel. La présentation des données recueillies lors des entrevues reflétera donc notre souci de donner la parole aux intervenants en consacrant la plus grande partie de la présentation des résultats à la reproduction fidèle de leurs propos.

Ce chapitre présente, en première partie, le profil des répondants et, par la suite, les résultats obtenus lors des entrevues effectuées au mois de mai et de juin 2005 auprès d'employés du CRDI Normand-Laramée. Ces résultats seront présentés en suivant le schéma d'entrevue qui reprenait la chronologie de l'implantation de l'approche milieu, soit la situation des intervenants avant l'implantation, leurs perceptions de la formation reçue, leur vécu au moment de l'implantation et, finalement, leur situation actuelle.

#### 4.1 Profil des répondants

Plusieurs personnes ont répondu à notre invitation à participer à cette recherche. Nous avons dû refuser quelques entrevues car le nombre fixé à dix personnes a été rapidement atteint. Certains territoires sont donc plus représentés que d'autres étant donné que les premières personnes à avoir manifesté leur intérêt ont été rapidement contactées.

Nous avons donc rencontré quatre intervenants du territoire Labelle, trois du territoire St-Martin, deux du territoire Concorde et un du territoire Lévesque. Sur ces dix personnes, on dénombre neuf femmes et un homme. Ces intervenants répondaient aux critères établis au départ, c'est-à-dire que les personnes rencontrées devaient être à l'emploi du centre quelques années avant l'implantation de l'approche milieu et avoir vécu l'implantation de l'approche milieu.

Les répondants sont âgés entre quarante et cinquante-huit ans et occupent différentes fonctions au sein de l'organisation : cinq personnes sont éducateurs spécialisés, deux sont intervenants en milieu communautaire, une est agent de relations humaines et deux font partie du personnel cadre. Ils ont donc presque tous plus de vingt ans d'expérience dans le domaine de l'éducation spécialisée au CRDI Normand-Laramée ainsi que dans d'autres établissements.

L'expérience professionnelle des répondants se situe à différents niveaux. Certains ont travaillé avec une clientèle mésadaptée socio-affective, en psychiatrie, en centre hospitalier de soins longue durée (CHSLD) ainsi qu'auprès d'une clientèle présentant des polyhandicaps ou encore avec la même clientèle mais dans un autre CRDI. Certains ont occupé des emplois qui n'ont aucun lien avec les personnes présentant des incapacités intellectuelles avant de devenir employé au CRDI Normand-Laramée. Sept personnes sur dix ont comme origine le Centre d'intégration socioprofessionnelle de Laval (ateliers de travail) alors que les trois autres proviennent du Relais Laval (milieux résidentiels).

Il est important de noter que, malgré que certaines personnes étaient rattachées au Centre d'intégration socioprofessionnelle de Laval, elles occupaient des postes dont les tâches s'effectuaient dans la communauté. Par exemple, les intervenants qui travaillaient au « Programme d'identification des intérêts et du développement des compétences » (PIIDC) avaient pour mandat de trouver des stages pour les personnes à l'extérieur de l'atelier à partir des intérêts des personnes (qui présentaient des besoins complexes) ou, encore, les intervenants qui travaillaient aux services externes et qui avaient comme mandat la recherche

d'emplois et de stages en vue d'une intégration au travail en milieu régulier pour les personnes qui présentaient des incapacités intellectuelles plus légères. Quant aux résidences, l'expérience se situe au niveau des anciens foyers de groupe regroupant huit à douze personnes jusqu'aux résidences communautaires regroupant quatre personnes et où l'intervenant est seul en présence et a le mandat d'intégrer les personnes dans la communauté.

Il faut aussi mentionner que lors de l'implantation de l'approche milieu, les employés provenant de différentes accréditations syndicales se sont officiellement fusionnés. Ces employés, provenant de deux cultures différentes (ateliers protégés et milieux résidentiels) ont été regroupés sous une même bannière, le CRDI Normand-Laramée. Le personnel cadre du CISPL, ateliers protégés, est demeuré en place alors que la majorité des cadres du Relais Laval (milieux résidentiels) a quitté.

Neuf personnes sur dix détenaient un poste lors de l'implantation de l'approche milieu. La dixième personne était cependant inscrite sur la liste de rappel depuis plusieurs années. Deux personnes détenaient des postes de préposés aux bénéficiaires dans les résidences et sont devenues intervenants en milieu communautaire.

#### 4.2 Situation avant l'implantation de l'approche milieu

##### 4.2.1 Le rapport au travail

Pour les intervenants provenant du socioprofessionnel, les tâches étaient de façon générale satisfaisantes. Les éducateurs qui préféraient travailler dans la communauté avaient ce choix, soit d'aller au PIIDC ou encore aux services externes (recherche d'emploi et de stage). « Dans la communauté, je préfère cent mille fois travailler comme ça que d'être confinée dans un atelier de travail. De toute façon, je ne crois pas, parce qu'un atelier de travail, quand tu confines des gens à quelque chose, qui te dit qu'ils aiment ça? »

De façon générale, les intervenants aimaient leur travail. Un intervenant rapporte qu'à cette époque : « Il y avait déjà le souci de l'intégration dans le fond au travail de nos jeunes. Qui vivent un peu comme tout le monde dans la communauté, qu'ils aient leur place un peu dans la communauté.»

Les intervenants provenant du milieu résidentiel tiraient également beaucoup de satisfaction de leur travail. Ils aimaient la diversité des tâches qu'ils devaient accomplir et qui se rapportaient aux tâches ménagères, à l'intégration communautaire des personnes ainsi que tous les apprentissages que pouvaient faire les usagers.

Fais qu' imagine quand t'es habituée de faire toutes sortes d'affaires parce que là des fois, j'allais à la banque, j'aidais la responsable de la ressource, moi je m'occupais de la banque pis de l'épicerie, elle s'occupait des vêtements ... mais c'est comme si t'avais quatre enfants à t'occuper dans la maison, faire la bouffe, le lavage, pis la balayeuse, pis en tout cas, tout ça avant d'avoir fait le tour.

Un souci d'intégration sociale est aussi présent dans les résidences :

Moi j'ai eu à ma résidence, j'ai intégré les filles dans des loisirs, dans l'quartier toujours, mais dans un groupe normal. J'en avais deux qui suivaient des cours de gymnastique douce, jamais en même temps là, pas dans la même journée, mais dans un groupe de madame de trente à quarante ans.

#### 4.2.2 Climat de travail avant l'implantation de l'approche milieu

Entre collègues de travail, les relations étaient bonnes. Évidemment, il y avait plus d'échanges en atelier qu'en résidence, étant donné qu'en résidence les employés, préposés ou éducateurs étaient seuls la plupart du temps. Au CISPL, le climat est décrit comme suit :

Dans les ateliers, on avait un esprit de coopération qui était drôlement intéressant ensemble, c'était ouvert aussi. On échangeait déjà un paquet d'affaires entre nous autres, la façon de faire. On était proche, il y avait un beau climat. Et je te dirais qu'à l'externe, c'était ça aussi. ...Mais je te dirais que l'ambiance, le climat, l'esprit d'équipe j'pense c'était là, c'était présent, c'était l'fun.

Au niveau socioprofessionnel, un intervenant rapporte que les relations entre collègues étaient sous forme d'échanges d'informations plutôt que de soutien vu la non complexité de la tâche. Pour les intervenantes des résidences, lorsqu'elles devaient travailler avec d'autres personnes, les relations dépendaient des personnes. Pour ce qui est des relations avec les employés travaillant sur les autres quarts de travail, la nuit, le jour, les fins de semaine, les relations étaient également différentes selon les personnes. « On s'entraidait de même mais, par contre, avec d'autres, ça allait pas du tout, c'était tout le temps les mêmes qui faisaient tout. Il y en avait qui faisaient rien ... fais qu'il y avait des ressources que c'était le fun pis d'autres que c'était moins le fun. »

Il n'y avait que très peu de contacts entre les intervenants des résidences. « On se voyait pas on était tout seul dans notre tit coin pis faut croire qu'on avait ça à vivre. » Pour les agents de relations humaines (ARH), les échanges au niveau du vécu étaient quotidiens. Il y avait de l'entraide entre ARH qui était favorisé par le regroupement de ceux-ci dans un même lieu physique.

#### 4.2.3 Relations avec les autres professionnels

Lorsque la question des relations avec les autres professionnels est abordée, très peu d'intervenants reconnaissent le titre de professionnel aux titres d'emploi les entourant. Ce titre semble réservé aux ergothérapeutes, orthophonistes qui œuvrent dans un seul service de l'établissement : les services à l'enfant et à sa famille.

Deux intervenants rapportent des contacts avec un spécialiste de l'intervention ainsi qu'un travailleur social jouant le rôle de conseiller au niveau personnel. Ces professionnels avaient quitté au moment de l'implantation de l'approche milieu.

Un autre intervenant rapporte des relations de travail en parallèle plus qu'en partenariat avec des psychologues et des travailleurs sociaux : « Donc, il n'y avait pas beaucoup de collaboration, les professionnels autour de la pratique, il n'y en avait pratiquement pas en dehors de nous autres. On était tout seul avec notre petit paquet, on s'arrangeait avec ça. »

#### 4.2.4 Relations avec les membres de la direction

Avec les membres de la direction et les chefs de service, les propos recueillis illustrent que les intervenants du CISPL entretenaient de bonnes relations avec la direction. À ce sujet, un intervenant mentionne :

On était beaucoup plus proche, on était un petit milieu, chef de services, directeur des services professionnels, directeur général, tout le monde était sur le même plancher. On passait régulièrement à côté de leur bureau, on pouvait s'arrêter dans le bureau et on jasait de n'importe quoi.....c'était vraiment très facile au niveau des contacts, c'était très familial.

Cette direction est également décrite comme ouverte à entendre les commentaires positifs ou négatifs et favorisant déjà une participation de la part des employés à une certaine prise de décision. Pour ce qui est des chefs de service, les commentaires sont divers allant d'un chef capable de soutenir ses intervenants ou manquant d'encadrement. Certains sentaient qu'ils étaient laissés à eux-mêmes et un autre rapporte n'avoir vu que très peu son chef de services durant sa probation.

Pour les intervenants du résidentiel, ils ne voyaient presque pas leur chef de services ou les membres de la direction. Certes, lors de crises, les intervenants avaient accès à un télé avertisseur mais une intervenante rapporte que : « T'avais beau appeler ton chef de services, mais lui il arrivait deux heures après. Des fois, il fallait que tu deal toi-même avec le problème fait que il fallait que tu te débrouilles. »

Il est à noter que les intervenantes en résidence travaillaient de soir alors que le personnel cadre travaillait le jour. De plus, les employés des résidences étaient dispersés aux quatre coins de la ville de Laval.

#### 4.2.5 Satisfactions et insatisfactions au travail avant l'implantation de l'approche milieu

De façon plus spécifique, les satisfactions vécues par les intervenants du CISPL sont : l'horaire de jour, l'autonomie qu'on leur laissait, surtout à l'externe, d'aller à l'extérieur et d'être en contact avec la communauté, le fait d'avoir un objectif, un mandat qui était assez clair. C'est-à-dire que d'intégrer les personnes dans la communauté, faire partie d'une équipe jeune et dynamique et réussir à trouver le bon employeur pour un usager étaient gratifiants. Se sentir soutenu par la direction de l'établissement était aussi un élément de satisfaction. Une intervenante mentionne aussi que le travail en atelier permettait une grande latitude quant au pouvoir de décision par rapport au groupe d'utilisateurs assigné.

Pour le travail en résidence, les satisfactions provenaient du bon fonctionnement de la résidence, de la relation avec les usagers et leur famille, de la réussite à recréer une vie de famille ainsi que de l'acquisition par les personnes de certaines compétences. Recevoir des compliments de la part de membres de la communauté au sujet du travail accompli avec une personne et les liens qui étaient tissés avec des membres de la communauté, tout cela était aussi gratifiant.

À l'époque des foyers de groupe, les intervenants étaient en général, deux en présence, par quart de travail. La collaboration et la complicité qui pouvaient s'établir étaient aussi source de satisfaction.

Pour les intervenants provenant du CISPL, les insatisfactions nommées sont : l'horaire rigide, un champ d'intervention limité c'est à dire peu de contact avec les familles, le sentiment de travailler en silo et d'avoir accès à un aspect de la personne, un travail qui pouvait devenir routinier, les membres de l'exécutif syndical qui étaient un peu trop près de la direction, le travail dans un lieu physique déterminé et de ne pouvoir en sortir pour faire, par exemple, une intégration à une activité en soirée. Finalement, les intervenants mentionnent le peu de latitude au niveau du rôle.

En résidence, les insatisfactions provenaient du manque de soutien quotidien ainsi que lors d'événements marquants pour les intervenants. Le manque de communication et de considération était aussi source d'insatisfaction. Un intervenant rapporte que lors de la fermeture des résidences : « La maison s'est vidée le lendemain, j'ai jamais revu mes clients. J'ai jamais pu leur dire bonjour seulement. Imagine-toi, tu sais même pas où ils sont rendus. » Le commentaire d'une autre intervenante appuie ce dernier: « Le 29 juin 85, on était toujours en foyer de groupe, on a reçu un téléphone de la direction nous disant que le 1<sup>er</sup> juillet, on était en résidence communautaire. »

#### 4.2.6 Formations reçues avant la formation de l'approche milieu

La majorité des intervenants rencontrés ont une formation collégiale en éducation spécialisée ou de niveau universitaire. Deux personnes ont reçu des formations au sujet de l'approche behaviorale, une en approche systémique. Mis à part ces formations, la formation au sujet de l'approche milieu était la première formation formelle que les intervenants recevaient.

#### 4.3 Formation sur l'approche milieu

Il est difficile pour les intervenants de se souvenir de ce qu'ils ont pensé lorsque la direction leur a parlé de cette formation. Pour une intervenante, le changement était source de motivation. Se retrouver plus près de la clientèle, de la communauté était des éléments positifs. Pour d'autres, ce qui est évoqué, c'est de la résistance, du scepticisme. Pour une intervenante, le choix du chef de services ainsi que les collègues qui allaient composer l'équipe étaient des points importants.

On appréciait travailler avec ce gars là et on trouvait qu'il avait vraiment tout ce qu'il fallait pour partir un projet comme celui-là et pour moi, c'était clair que je m'en allais travailler là. J'avais l'ancienneté qui me permettait d'aller dans la première équipe d'expérimentation pis avec les collègues proches, on était quelques-unes à se dire : « yes on va continuer à travailler ensemble, on va s'en aller là. »

Deux autres intervenantes voyaient presque cette formation comme une perte de temps car ces notions étaient connues ou se retrouvaient inutilisées comme d'autres changements vécus auparavant.

On passe trop de temps à vouloir nous montrer des choses qu'on sait déjà [...]. Aïe moi, quand on passe des jours et des jours à me parler de ces affaires là, ça me fait suer.

Ce que j'ai pensé à ce moment-là c'est, regarde, une autre gogosse qu'ils nous amènent et on sait que ça va se retrouver sur la tablette pis que pour faire partie du réseau depuis l'âge de vingt ans, c'est comme, j'en ai vu passer des idées, j'en ai vu passer des affaires, des changements, des réaménagements, pis ça revenait tout au même, parce que au bout de quelques années hop, ça allait pas bien, on retournait tout ça de bord.

Pour les intervenantes en milieu communautaire, les souvenirs sont très vagues car, à ce moment là, elles ne savaient pas où elles allaient travailler. Ce titre d'emploi ne faisait pas partie des équipes de travail prévues. Les personnes titulaires de ces postes pouvaient être remplacées dans un hôpital, un CLSC ou encore un CHSLD. C'est ce qui les préoccupait à ce moment-là.

#### 4.3.1 Échanges au sujet des futurs changements

Au moment où la direction annonçait les changements à venir, les intervenants pouvaient discuter de ceux-ci. Pour une intervenante, les occasions formelles et informelles étaient multiples : comités, réunions syndicales, rencontres patronale/syndicale et les personnes avec qui elle pouvait échanger détenaient différents postes ;collègues, chefs de service et directeur des services professionnels. « C'était vraiment un sujet de conversation, je te dirais quotidien, avec à peu près tout le monde, pis aussi des connaissances d'autres établissements. »

Pour une autre intervenante, la possibilité de parler des changements à venir se faisait de façon informelle. Quant aux intervenants des résidences, ils n'ont pas eu l'opportunité d'en parler car ils étaient isolés.

Pour tous les intervenants interrogés, aucun mouvement de contestation ne fut entrepris. Les intervenants rapportent plutôt des questionnements ou une certaine vigilance face à ces changements. Par contre, une intervenante rapporte un détachement face aux formations. « Je m'en suis foutue moi. Possiblement que je suis allée aux formations mais je m'en suis foutue. » Pour une autre intervenante, c'est plutôt un sentiment d'impuissance qui est rapporté.

J'avais pas grand chose à faire parce que c'est la direction qui prenait cet enlignement là. Moi, c'était je reste ou je pars, fais que je vais attendre, je vais voir ce qui va se dire, je vais voir ce qui va se faire. Ça va être quoi les impacts pis si ça fait mon affaire ou si ça fait pas mon affaire.

#### 4.3.2 Contenu de la formation

Les intervenants avaient des souvenirs assez clairs de la formation. Le thème central, mentionné par tous les intervenants, est celui de la « run de lait. » Guay (2000) la décrivait comme suit : marcher dans le quartier, à différentes heures et moments de la journée (heures de pointe, heures mortes, etc.), fréquenter certains établissements (soupe populaire, bars, etc.), jaser avec le monde afin de se faire une opinion sur les thèmes qui seront abordés lors d'entrevues informelles avec les personnes susceptibles de détenir beaucoup d'informations sur les quartiers. Bref, être visible, connaître les gens et se faire connaître d'eux.

Il parlait (le formateur) d'établir des contacts graduellement avec différents organismes communautaires ou même tous les marchés, commerces, etc. puis bon de se faire une "run de lait" pour créer le contact plus, que ça pouvait aussi ouvrir, que ça pouvait faire des ouvertures au niveau de notre clientèle, pour pouvoir les intégrer graduellement, suite aux liens établis.

Une intervenante mentionne également la notion de réciprocité, de ne pas aller dans la communauté seulement pour chercher des services, mais, premièrement, pour offrir. Deux autres se souviennent de la notion de partenariat avec le client mais aussi avec son réseau. Le client n'est plus seulement la personne présentant des incapacités intellectuelles; on donne aussi des services à son réseau.

Un autre souvenir qui est très présent chez la plupart des intervenants est que les expériences d'implantation que les formateurs amenaient concernaient une clientèle en santé mentale. Certains se demandaient comment adapter ces notions à une clientèle présentant des incapacités intellectuelles tandis que d'autres ne se reconnaissaient pas du tout. « Ce qui était frustrant et ce qui nous a amené en même temps à développer des moyens différents, c'était que tous les exemples donnés étaient en santé mentale. Ce qui fait que il y a des affaires, on disait : ça pas d'allure. »

Pour une intervenante, il est difficile de pointer précisément les notions reliées à l'approche milieu car plusieurs formations furent données dans une courte période. Trois intervenants mentionnent ne pas s'être sentis suffisamment outillés pour commencer à travailler dans la communauté. « Pis la formation qu'on a eue là, on a pas eu une formation de dire comment tu te présentes, qui tu vas voir, comment tu fais pour être en relation directe avec ces gens là, on a pas ça inné. On a toujours travaillé solitaire, comment tu veux là, t'sais. »

#### 4.3.3 Le climat lors des formations

Le climat lors des formations est perçu différemment selon les personnes. Pour l'équipe ayant participé au projet pilote, le climat est décrit comme sain malgré les questionnements qui pouvaient être embarrassants parfois. Mais les formations se déroulaient dans l'humour.

C'était un climat quand même sain. On était très questionnants, questionneux, à la limite des fois baveux. [...] Pis quand on se rencontre, qu'on se revoit, pis on se rappelle des souvenirs, on se souvient beaucoup de l'humour qu'il y avait, pis une chance parce que je pense qu'on aurait pas passé au travers.

Pour une autre intervenante, le fait que la première équipe soit constituée de personnes ayant choisi d'être là, faisait en sorte qu'il y avait un intérêt d'apprentissage. Pour trois intervenants des autres équipes, le climat est décrit comme contenant de la résistance, du scepticisme et de l'insécurité. Un intervenant décrit un climat de dualité, entre patrons et formateurs d'un côté et, de l'autre côté, les employés. « Beaucoup de dualité comme climat, je trouvais ça un peu comme ça, dans le sens que t'as des gens qui voulaient y croire, t'avais l'administration, les formateurs qui étaient des motivateurs et t'avais nous autres sur l'autre bord. »

À propos du déroulement des formations, les commentaires diffèrent selon les équipes d'appartenance. Une intervenante de la première équipe rapporte que la théorie et la pratique étaient toujours liées. Cette formation est aussi décrite comme interactive, avec beaucoup d'exemples, malgré que ces exemples concernaient une clientèle en santé mentale comme mentionné précédemment.

Pour les membres des équipes qui ont été formées dix-huit mois après le projet pilote, la formation est décrite comme théorique ou encore ne correspondant pas toujours à la réalité vécue car ces équipes occupaient encore les locaux situés dans le parc industriel.

Les trois jours avec J., c'était trois jours d'affilé ici au siège social, c'était des notions théoriques, mais qu'on pouvait pas encore atterrir sur une pratique plancher. C'était pas inintéressant, mais ça prenait peut-être pas tout le sens que c'aurait pu prendre. C'était loin de la pratique habituelle.

Une intervenante décrit le déroulement de la formation comme: « Du bourrage de crâne. C'était comme beaucoup condensé en peu de temps et avec peu de pratique. Pour moi, c'était du bourrage de crâne. » Les commentaires d'une ARH font état d'une difficulté à se reconnaître dans un titre d'emploi autre qu'éducateur spécialisé.

Lors de la formation, on était deux ARH avec je sais plus combien d'éducateurs à vrai dire à ce moment-là, quinze, peut-être vingt. On était déjà minoritaire. La formation, je trouvais qu'elle, que c'était axé uniquement au niveau des éducateurs. J'avais de la difficulté à trouver ma place dans cette formation là.

Une intervenante de la première équipe rapporte également que les intervenants ont été rapidement confrontés à leur manque de compétences pour travailler auprès des familles.

Vite, on s'est aperçu qu'il nous manquait beaucoup de bagages, aussi de confiance et c'est clair qu'à travers la formation approche milieu, il y a des choses que J. a pas eu le choix d'aborder. Puis, ben, la formation qui est venue parallèlement à ça, c'était au niveau de l'intervention famille avec C. parce qu'on s'est aperçu rapidement qu'on y arriverait pas sans ça.

Lorsque nous avons demandé aux intervenants ce qu'ils pensaient, au moment de la formation, des possibilités d'application des différents thèmes de l'approche milieu, les réponses furent diverses. Une intervenante de la première équipe mentionne avoir « accroché » dès le premier cours. Elle mentionne: « rapidement on s'est rendu compte que ça marchait. Ça demandait énormément d'énergie, mais ça marche. »

Pour une autre intervenante de la même équipe, la réalité était différente. « J'avais de la difficulté à cerner comment, comment m'enligner d'une façon autre dans mon travail. Je trouvais que c'était trop flou, j'avais pas assez d'éléments directifs je dirais. »

Pour une intervenante, l'approche milieu, telle qu'enseignée, faisait peu de sens avec l'expérience qu'elle avait.

Non, ça c'était vraiment sur papier pis dans la bouche de J., moi en tout cas, j'y croyais pas. Moi je croyais à l'acceptation de la communauté avec certaines de nos personnes et je croyais qui avait un lien, qui était véritable entre les gens d'la communauté puis certaines de mes personnes mais ça s'arrêtait là. C'qui prônait, c'était des écrits, des paroles pour rien. C'était inimaginable c'qui disait.

L'élément le plus souvent rapporté concerne le fait que le formateur avait une expérience en santé mentale, ce qui suscitait diverses réactions. Une intervenante mentionne à ce sujet : « Ma crainte, c'était que l'approche milieu ça s'était beaucoup fait en santé mentale, pis j'étais pas sûre que tout pouvait être exportable tel quel en déficience. » Un autre commentaire abonde dans le même sens : « Mais comme J. qui venait nous donner, lui c'était plus en maladie mentale tout le temps. Je trouvais que c'était pas cohérent avec notre vie nous autres, avec ce qu'on vivait avec nos clients. Nous autres, c'était pas pareil pantoute. »

Certains éléments de l'approche milieu faisaient plus de sens pour les intervenants. Ces éléments diffèrent d'un intervenant à l'autre. Pour une intervenante, seulement un élément de cette approche pouvait être remis en question. « Fais que l'ensemble des propos véhiculés par l'approche milieu, je n'étais pas en problème avec ça. À part la "run de lait" que je me disais, il faut l'ajuster, on peut pas la prendre tel quel du monde de la santé mentale. »

Pour une autre intervenante :

Moi je trouvais que ça avait de l'allure mais en même temps je trouvais ça gros parce que c'était un changement de pratique dans 360. Pis en même temps, pour être au sociopro., la confiance en soi, comme on était dans une majeure, on l'a pas développée. On était bon dans une chose, mais on avait pas confiance dans tout le reste.

Être physiquement plus près de la clientèle, donc plus accessible, emballait plusieurs intervenants: « Tsé tes clients vont pouvoir venir à ton bureau, té à côté. » Une autre renchérit :

Je me souviens qu'on trouvait ça bizarre pis on était pas sûr que c'était réalisable mais je pense qu'on aimait ça pareil, l'idée de penser que ça serait une grande salle communautaire, dans le fond, c'était pas à nous autres, c'était aux usagers ce bureau là.

Pour d'autres, c'était la notion de travail d'équipe qui était attirante: « pour ce qui est du travail d'équipe, dans le temps, je trouvais cela super. [...] Je rêvais à ma vie d'équipe. » La notion de globalité de la personne, c'est à dire travailler avec les personnes dans tous les aspects de leur vie et dans tous les milieux, pouvait être insécurisante. À ce sujet, une intervenante rapporte qu'elle avait peur de perdre son objectivité face aux personnes.

Une des choses que j'appréhendais beaucoup, c'était de dire, je vais devenir la seule intervenante auprès d'une personne. Moi, c'était ma crainte, au moins avant on pouvait être deux, trois et on pouvait, j'avais la prétention en tout cas à l'époque, d'être plus objectif.

#### 4.4 L'implantation de l'approche milieu

Nous avons interrogé les intervenants sur leurs souvenirs au moment où les changements se sont concrétisés. La formation de la première équipe, c'est à dire le projet pilote qui devait expérimenter cette nouvelle forme d'intervention, est décrite par une éducatrice comme une période chargée d'émotions et de volonté de relever ce nouveau défi.

C'était ben, en même temps toute l'euphorie de partir un nouveau projet et de savoir que les collègues, les boss, y te regardent tous. Il y avait une espèce de fébrilité sur, oui ça nous fait peur, on en vit, on en parle mais il y a jamais eu « on va s'arranger pour que ça foire » ça non, ça on avait tous des appréhensions, mais c'était comme nous c'est là dedans qu'on s'en va et ça été rapide qu'on a vu que c'était un plus.

Lorsque la direction a évalué que ce projet pouvait être appliqué à tout le CRDI, elle a décidé, avec un comité de pilotage (formé de gestionnaires et des instances syndicales) de créer des équipes de quartiers. Afin de procéder à la formation de ces équipes de territoires (quartiers à l'époque), la direction a mis en place un salon de l'affichage. De concert avec les instances syndicales, tous les employés voyaient leurs postes abolis et chacun devait appliquer sur un des nouveaux postes de quartiers créés. Ceci s'est fait en respectant l'ancienneté de chacun. Donc, tous les employés devaient se présenter à ce salon et procéder à son choix.

Tous les employés interrogés se souviennent de cette journée remplie d'effervescence qui s'est terminée par une dégustation de vins et fromages offerte par la direction. Par rapport à cette journée, une éducatrice raconte :

Je me souviens que ça été super le fun la journée de l'affichage. On avait une belle ambiance. Ça s'est fait dans le respect je trouve et officiellement, on fusionnait le 40, le 45 et CISPL (les différentes accréditations syndicales existantes à ce moment là). Officiellement, cette journée là. [...] Sais-tu moi, ce que je me souviens d'une chose, ce que ça faisait c'est : « enfin, on va tous faire la même affaire. Tout le monde. On est tous dans le même paquet.

Un membre de la direction abonde d'ailleurs dans le même sens :

Il y avait beaucoup d'effervescence, c'était des équipes nouvelles. La journée où les postes avaient été attribués ça s'était terminé par un vin et fromages, c'était génial comme idée, c'était vraiment ben ben trippant de voir physiquement les équipes se former. Il y avait un climat d'effervescence je te dirais, de challenge du changement, de gens qui provenaient d'exécutifs différents, d'expériences différentes. [...] Je pense qu'on a eu un grand souci de l'implantation. Notamment, par comment on a réorganisé les postes, l'affichage, notamment dans le fait qu'il y a eu un comité d'implantation, qui était un comité, formé de gestionnaires et de la partie syndicale. Je pense qu'on a eu beaucoup de souci dans comment on l'implantait.

À partir du moment où les équipes furent formées, la première étape a été de décentraliser les services donc de trouver un local dans chaque quartier respectif et d'apprendre à travailler ensemble. Une éducatrice mentionne à ce sujet :

L'équipe devenait aussi un point d'ancrage important. L'équipe prenait un autre sens, carrément un autre sens que ce qu'on avait connu auparavant. [...] T'avais pas seulement nous autres du sociopro, mais t'en avais des autres accréditations. Déjà, on commençait à vivre ensemble là. Même si on avait pas les mêmes visions nécessairement, les mêmes expériences en tout cas, j'voyais ça intéressant.

Les intervenants de chaque équipe ont participé à la recherche de leur local ainsi qu'à l'aménagement de celui-ci. Ce qui est, pour certaines personnes interrogées, un beau souvenir. Un éducateur dit à ce sujet : « On est parti chercher un local sur le boulevard L., on avait ben du fun, pis on était allé manger une pizza dans l'coin. C'était l'fun, une belle énergie d'équipe .» Un membre de la direction ajoute:

Je ne sais pas à quel point dans toutes les équipes, les équipes partaient ensemble pour choisir leur local. C'était quelque chose qui était extraordinaire dans le réseau. Je connais pas beaucoup d'organisations où, tu sais moi, je me revois avec des échantillons de peinture, des échantillons de comptoir pis de dire aux gens :« eh bien, faites vos choix pis on ira avec la majorité.

Toute la période de la mise en place des bureaux dans chaque quartier et l'implantation de l'approche milieu est décrite comme une période d'effervescence, de volonté de la part du personnel d'essayer quelque chose de nouveau mais, en même temps, qui manquait de structures, de balises. Un membre de la direction rapporte à ce sujet :

Il y avait beaucoup de bonne volonté d'aller de l'avant dans ce projet là. En même temps, peut-être qu'on tirait sur tout ce qui bouge, pis ça fait en sorte qu'on a, qu'on s'est dit : « faut pas perdre notre pratique spécialisée. » Je pense que ça c'était généralisé dans l'organisation. On savait qu'on devait pas devenir des organisateurs communautaires mais en même temps, la frontière n'était pas si claire que ça.

Une éducatrice mentionne également :

Moi je trouvais ça très excitant parce qu'on rentrait carrément dans, on ouvrait complètement. Moi ça faisait mon affaire même si c'était pas clair, c'était dur de, j'aimais beaucoup me retrouver dans le contexte, une petite équipe où on allait dans le quartier, on commençait à travailler avec les familles, la communauté, le travail, moi j'aimais ça.

Les commentaires d'une intervenante en milieu communautaire décrivent aussi cette période comme une période d'incertitude :

C'est quoi qui fallait faire de bon, pis de pas bon. C'était pas évident au début. Même pour les éducateurs, c'était pas évident, parce qu'on savait pas trop trop quoi faire. Tu sais, c'est ben beau visiter le quartier, on disait on part, on va visiter le quartier, c'était vrai aussi, mais visiter le quartier un moment donné qu'est-ce que tu fais?

Une éducatrice abonde dans le même sens :

À cette période là, on était à l'heure du constat qu'on savait pas comment travailler en équipe, qu'on savait pas comment donner nos services, on savait pas. L'approche est là, on nous l'a expliquée, on nous l'a vantée, mais la mettre dans le concret, c'est autre chose. C'est quoi les éléments qu'il faut qu'on sorte pour qu'elle réussisse cette approche là? Fait qu'on était un peu partout, on savait pas comment, tout le monde était un peu perdu.

Les années qui ont suivi l'implantation de l'approche milieu ont été teintées par une tentative d'appliquer ce modèle d'intervention. Les équipes, incluant les chefs de service, ayant peu d'occasions d'échanger au sujet de leur vécu, appliquaient le modèle d'après la compréhension qu'elles en avaient. Ce qui a provoqué des sentiments d'incohérence qui étaient exprimés par plusieurs membres des équipes :

Je pense et là ça s'est mis à tirer de tous bords tous côtés, à faire toutes sortes d'affaires et je me souviens, l'incohérence, je me souviens, les premiers mois, les premières années de l'approche milieu, c'était aïe ça serait le fun qu'il y ait un capitaine sur le bateau.

Il y avait beaucoup d'écarts à ce moment-là. Pas beaucoup de balises et un choix que la direction avait fait que je peux comprendre avec le recul, pis le manque de balises nous a peut-être permis de s'en forger de bonnes aujourd'hui, mais c'était, je pense, très insécurisant à l'époque même si on voulait surtout pas l'entendre.

Mais on était pas nécessairement à l'aise tout le temps avec ça, on savait pas trop trop comment s'y prendre. Il a fallu vraiment faire du « c'est quoi ça? Elle est où la limite » mais nous autres (les intervenants du territoire), on a toujours besoin de préciser. C'est comme si on était pas à l'aise de rentrer comme ça. C'était trop vaste et entre notre rôle, tu sais, nos rôles, pis tout ça, jusqu'où je peux aller. Déjà, on se posait cette question-là, on était pas capable de rentrer sans trop savoir pourquoi. On était pas capable d'attendre un certain résultat qui pourrait arriver mais plus tard admettons. Fallait avoir des résultats vite, rapides. Et de se présenter partout, c'est un peu bizarre, quand t'as toujours travaillé dans un contexte ben ben précis, ben clair et là, de moins en moins clair. C'est là-dedans qu'on était, carrément dans le moins clair.

Il y a eu toute cette période là, de deux, trois ans où vraiment, on était pas nécessairement à l'aise avec ce changement-là.

Mais notre chef à ce moment-là, elle savait pas où elle s'en allait. On avait L., ça on avait le sentiment qu'elle était dépassée, mais là, carrément dépassée. Elle est restée six mois, sept mois. L'impression de dépassement. C'est comme si on était laissé à nous-mêmes et elle savait pas plus que nous.

Pour les intervenants en milieu communautaire, les tâches n'étaient pas définies au moment de l'implantation. Ces intervenants étaient là pour répondre à des demandes ponctuelles provenant des éducateurs mais ces demandes n'arrivaient pas.

Je faisais ben ben de la recherche mais personne ne me demandait rien, sauf que je le faisais moi-même parce que il fallait que je travaille. Moi là, user le banc là, j'étais pu capable.

Y'a personne qui me donnait rien, aïe, c'est pas des farces. Ça fait que je me tournais les pouces. Fais que je me suis inventé une job.

Mais là tu tombes à rien, j'étais là au bureau, l'enfer, j'étais là, je regardais le mur, j'étais là, j'braillais quasiment, j'me pognais la tête à deux mains « qu'essé j'va faire. Tu tombes même pas avec rien, même pas un client, on faisait dur. Ça a fait dur pendant longtemps pis là, aujourd'hui, c'est sûr il y a peut-être ben des affaires là-dedans qu'ils aiment pas faire, qu'ils me donnent, mais moi je m'en fous.

Pour les agents de relations humaines, il a fallu également redéfinir les tâches :

Je me souviens qu'un moment donné, bon les projets, les projets d'équipe avaient, on pouvait mettre beaucoup de place là et c'est ce dans quoi j'ai embarqué parce que au niveau de la clientèle à suivre, c'était les éducateurs qui suivaient la clientèle.

Ben à un moment donné, ce que je peux te dire, c'est que je me suis aussi ennuyée beaucoup à L. Oui, à un moment donné, je trouvais que ça, j'avais de la difficulté à voir le sens à quelque part de mon travail, malgré que des projets quand même qui avaient été l'fun, mais ça été une période, y'a eu, c'est pas tout le temps, mais y'a eu une certaine période de temps où c'était vraiment de la, comment j'appellerais ça, j'ai le mot névralgie en tête, mais c'est pas ça du tout, c'était, où j'étais après mourir, professionnellement, où j'étais après mourir, c'est carrément ça. Bon par la suite, ça s'est remodifié.

Une éducatrice mentionne certaines différences entre l'équipe pilote et les équipes suivantes. Ses commentaires concernant la première équipe sont les suivants :

Aussi, on avait les conditions chromées pour le faire. Quand je dis ça, on avait un case load, moi j'avais huit, pis j'ai même eu un bout, six usagers. Fait que sept à huit usagers par éduc, t'as de la formation, pis le chef de services était coaché en même temps que nous autres. On était une petite équipe, on était douze, si je me souviens bien fais que oui, pis on voyait les résultats.

Ses commentaires concernant les équipes de territoires qui ont été formées suite au projet pilote sont les suivants :

On se faisait questionner, on se faisait confronter (par les formateurs) sur certaines affaires qu'on avait fait, ce qui faisait que on l'avait fait, on en faisait une analyse, des fois, on refaisait les mêmes erreurs mais on avait quand même un espèce de cadre qui nous aidait à nous baliser et ce que j'ai envie de dire, avec des gens en qui on reconnaissait une expertise. Parce que quand on s'est retrouvé ensuite en territoire, c'est sûr, les chefs apprenaient au même titre que les éduc. La formation a été donnée au compte-gouttes, il n'y en a pas eu, c'était pas un suivi aussi intensif.

Les commentaires d'une autre éducatrice d'une équipe de territoire abondent dans le même sens :

Mais je pense que la formation était pas suffisante. Il y avait une formation de l'approche, mais tout ce que ça amenait au niveau des équipes, tous les changements, toutes les nouvelles attitudes à adopter, comment on fait pour entrer dans un milieu, comment il faut s'y prendre, ça c'était inconnu.

L'équipe de la zone (projet pilote) était partie un an et demi avant les autres. Toutes les équipes n'étaient pas rendues à la même place.

Par rapport à la proximité que devaient permettre les équipes de quartier, une intervenante mentionne: « On a eu des beaux éléments de feed-back de la part des usagers et de leur famille et un peu de la communauté, mais ça a été plus long de la communauté. » Un membre de la direction déplore qu'il n'y ait pas eu d'évaluation au cours des premières années de la mise en place de l'approche milieu. Cette évaluation aurait permis une cohérence qui ne semblait pas toujours présente.

Toutes les équipes n'avaient pas axé sur les mêmes priorités. Or chaque équipe, a fait des choix qui étaient intéressants pour la latitude que ça laissait, mais ça aurait peut-être été intéressant un an, un an et demi plus tard, de formaliser tout ça, de baliser davantage. De dire ok, on a assez expérimenté pour sortir des grands constats, de nous, ce qu'on pense que l'approche milieu devrait être à Normand-Laramée.

Une gestionnaire parle également du peu de communication entre gestionnaires sur le vécu quotidien de chaque équipe et des questionnements que cela pouvait engendrer.

En même temps, cela aurait été intéressant que je puisse argumenter avec d'autres qui avaient une vision différente, pour qu'on se fasse une vision commune car c'était ma vision à moi, ça n'était pas nécessairement la bonne. Comment est-ce qu'on aurait pu convenir ensemble que oui, on va jusque là.

#### 4.5 Le changement de pratique

La majorité des répondants interrogés, sept personnes sur dix, considèrent que l'implantation de l'approche milieu n'était pas le premier changement vécu. Certains avaient vécu, en atelier ou en résidence, le passage de ressources plus « lourdes », c'est à dire comprenant plus de structures comme l'atelier protégé ou l'institution, à des ressources plus près de la communauté. Que l'on pense aux résidences communautaires (résidences de quatre personnes avec un éducateur, situées sur une rue anonyme et utilisant les services du quartier) ou encore la recherche d'emploi ou de stages dans la communauté. Par contre, c'était la première fois qu'ils vivaient un changement touchant l'ensemble des services et, par le fait même, la presque totalité des employés.

Certains éducateurs voyaient ce changement comme « positivement stimulant » même si le rôle et les tâches attendus n'étaient pas clairs. Pour un membre de la direction, cette approche permettait d'intervenir dans tous les aspects de la vie des personnes. « C'était clair pour moi, ça faisait aucun doute qu'il fallait qu'on voit la personne dans son ensemble, pas seulement dans des éléments morcelés. Fais que ça allait tout à fait dans mes valeurs comme personne. »

Pour une autre employée, faire partie de la première équipe était sécurisant car il y avait place à l'expérimentation et à l'ajustement. Pour d'autres, elles n'étaient pas sûres que c'était un bon changement et elles se questionnaient sur l'utilité de certaines démarches. « J'suis pas sûre qu'on pensait que c'était une bonne affaire. J'pense que c'était moitié, on le savait pas trop si on faisait pas des affaires pour rien.»

Pour une autre personne, ce changement fait partie d'une mode, d'un besoin récurrent de changement.

J'en ai vécu plein (de changements), pis souvent ça fait tablette. Ça été mis sur une tablette pis on y a pas retouché. Dans ma tête, ça a fait comme : « en v'la un autre gros qui arrive, pis on verra ce que ça va donner ». Mettons que la confiance n'était pas là à cent pour cent.

Pour certaines employées, le fait qu'il y ait peu de balises pouvait amener à penser que la direction de l'établissement ne savait pas non plus quel était le but de ce changement. « J'pense qui a pas personne qui savait vraiment les directions que c'était pour prendre. Même la direction le savait pas. C'est aussi simple que ça. J'pense qu'ils le savaient pas que c'était pour être aussi grand, aussi large. »

#### 4.5.1 Échanges sur le vécu des intervenants

Les employés du CRDI Normand-Laramée avaient plusieurs occasions de parler de leur vécu face à ce changement, que ce soit entre collègues, en siégeant sur certains comités, lors des réunions d'équipe, des réunions syndicales, des formations qui ont suivi l'implantation de l'approche milieu ainsi que lorsqu'ils participaient à certaines recherches (sur le réseau des personnes, sur l'implication des personnes et de leur famille dans la planification annuelle du territoire).

Pour une éducatrice, l'approche n'était pas nécessairement remise en question lors de ces échanges : «on en parlait entre nous autres, on en parlait en réunion, mais en même temps, on voulait y croire fais qu'on embarquait. On disait, on verra .»

Pour les membres de la direction, les deux personnes interrogées sont en accord que, malgré le fait qu'il y ait plusieurs lieux de paroles, il existe peu de places pour parler ou échanger au sujet de leur vécu quotidien.

Fais qu'au niveau des chefs, en tout cas moi, j'ai vécu beaucoup de solitude parce que les questions, je les trouvais ben pertinentes mais en même temps oui, on n'avait pas de plate-forme pour y revenir. Pis l'idée c'était aussi, faut que les équipes expérimentent tu sais, la même chance que Vimont-Auteuil (équipe pilote).

Tu sais, oui il y avait beaucoup de tribunes d'échanges, mais je te dirais quelque part, beaucoup plus chacun dans nos équipes que en inter équipes, entre chefs de service.

Différentes actions furent entreprises dans le but de nommer les inconforts et l'insécurité face à ce changement. La première équipe de quartier a écrit un bilan suite aux dix-huit mois d'expérimentation avec certaines recommandations pour les prochaines équipes. Pour une éducatrice, participer à différents comités ou recherches lui permettait de mieux comprendre et d'être plus à l'aise dans son nouveau rôle. Certaines éducatrices questionnaient lors des formations, des réunions, mais parfois sans avoir de réponses précises, d'autres transmettaient leurs opinions et appliquaient ce qui était demandé parce qu'elles sentaient qu'elles n'avaient pas le choix.

Pour les membres de la direction, différentes formules furent essayées afin d'augmenter la communication telles que : dîners informels, réunion entre chefs de territoires, organisations de journées d'études, trois ou quatre fois par année.

## 4.6 La situation actuelle

### 4.6.1 Le rapport au travail

Le choix d'un modèle d'intervention comme l'approche milieu a des incidences sur la pratique professionnelle des intervenants qui avaient auparavant des pratiques que l'on peut qualifier de traditionnelles ou institutionnelles. Nous avons donc demandé aux intervenants rencontrés dans le cadre de cette recherche ce qui avait changé dans leur pratique quotidienne. Une intervenante mentionne que de travailler auprès des familles et avec les réseaux de la personne a ouvert ses horizons. Elle a ainsi découvert qu'elle avait des intérêts à travailler à d'autres niveaux, à aller plus loin dans sa carrière.

Un autre éducateur mentionne que ce changement lui a permis d'augmenter ses connaissances et lui a permis de se développer comme éducateur. Une autre éducatrice affirme qu'elle est maintenant plus en mesure d'expliquer, de donner de l'information, qu'elle peut choisir les personnes qu'elle intégrera dans la communauté et être à l'aise avec ces choix. Lorsqu'elle travaillait en résidence, elle sentait qu'elle n'avait pas nécessairement le choix car elle était seule en présence et devait donc sortir avec les quatre personnes dont elle avait la charge. Un autre a le sentiment de faire vraiment un travail d'intervenant, alors qu'avec le recul, le travail effectué en atelier était vraiment à son avis un travail de fonctionnaire. Une dernière éducatrice mentionne qu'elle est en contact avec plus de personnes qu'auparavant (partenaires) : « Mais je vois beaucoup, beaucoup de monde, ça, ça changé. Ça fait plein de partenaires, que ce soit au travail, aux loisirs, dans les organismes aussi, CLSC, sécurité d'emploi. On est plus proche de la communauté. »

Elle mentionne également toute l'ouverture sur les différents aspects de la vie de la personne qui est amenée par le plan de services individualisé. Auparavant, les intervenants établissaient plus un plan d'intervention correspondant à leur majeure d'intervention (habiletés de travail, résidentiel) :

Surtout aussi à cause du plan de services parce que quand on est tombé avec l'approche communautaire, c'est qu'on est tombé aussi avec douze domaines de besoins, t'sé la santé, loisirs, école. Avant on s'occupait nous autres de l'aspect travail, développer des habiletés de travail.

Pour une autre éducatrice, le respect de l'utilisateur, des familles, et des besoins de la personne sont au centre de son changement de pratique. Au niveau de l'ouverture sur les réseaux de la personne, une éducatrice mentionne :

C'est que finalement, tu t'occupes de la personne mais de son conjoint, de sa famille, pis là du soutien aux organismes qui les reçoivent ou qui en reçoivent, même si c'est pas les tiens. Finalement, ça fait ben du stock, fait que c'est sûr que ça changé beaucoup la pratique.

L'implantation de l'approche milieu, en décentralisant les services, a permis aux intervenants, au cours des premières années, de connaître les services publics et les services communautaires. Cette connaissance leur sert dans leur pratique encore aujourd'hui.

Disons que je connais plus les services génériques. Je connais plus les organismes communautaires fait que c'est pu, juste en entendre parler c'est bon, à un moment donné, chu allée voir aussi des organismes communautaires. Puis je me sers de cette connaissance là au niveau des références.

Le travail dans la communauté est présent, les intervenants ont des contacts réguliers avec des membres de la communauté. Par contre, ceux-ci mentionnent qu'avec le temps, ces contacts se sont transformés pour devenir des contacts de type utilitaire. Effectivement, les intervenants rapportent aller dans la communauté afin de rencontrer des milieux de travail ou de loisirs qui reçoivent leurs usagers.

Tous les intervenants impliqués directement auprès des usagers mentionnent qu'ils ne font plus de « run de lait » et l'un d'eux mentionne que l'échange au sujet de la connaissance des organismes communautaires ne fait plus partie des discussions formelles ou informelles. Une éducatrice mentionne au sujet du travail dans la communauté :

C'est surtout dans le milieu de travail, de loisirs où ils sont intégrés, que je vais. Les partenaires sont dans la communauté, utilisation des services génériques, qu'on appelle, tu sais, aider les personnes à utiliser justement les services publics ou médicaux, ou sécurité du revenu tout ça. Fait que l'approche communautaire, ben mon travail dans la communauté s traduit comme ça. Fait que c'est sûr que ça en fait des gens, mais toujours reliés à un besoin de la personne.

Une autre éducatrice mentionne que lorsqu'elle travaille dans la communauté avec un usager, c'est dans un but précis et l'objectif est l'acquisition d'habiletés pour l'utilisateur.

Quand je vais dans la communauté, c'est pour travailler un aspect ben spécifique. (J'ai un usager), on allait au restaurant avec lui, pour apprendre comment se comporter au restaurant. Pis ça va bien, pis c'est l'fun, mais en réalité, je ne demandais pas de collaboration de la communauté là.

Pour les intervenantes en milieu communautaire, le travail auprès des usagers est le même, c'est à dire qu'elles sortent dans la communauté avec ceux-ci. Une intervenante rapporte aller au bowling, au restaurant comme avant. La grande différence est que les interventions se font dans la communauté, et non dans les ressources résidentielles. Une des intervenantes mentionne que les personnes font maintenant partie de groupes plus restreints. Par exemple, auparavant, l'activité bowling se déroulait à une journée fixe, dans un bowling spécifique de Laval. Les personnes occupaient, à ce moment là, un étage complet du bowling. Maintenant, les personnes sont dispersées à travers la ville, dans différents bowlings, différents jours, différentes heures et font partie de groupes plus petits. Pour ces anciennes préposées aux bénéficiaires, ce qui a changé beaucoup, c'est qu'elles étaient des personnes très occupées lorsqu'elles travaillaient en résidence et que maintenant elles attendent que les éducateurs leur donnent du travail. Elles ont de longues périodes où elles n'ont rien à faire.

Lorsque le thème du travail d'équipe est abordé, les avis sont partagés, voire opposés. Pour certains, il y a beaucoup de travail d'équipe, alors que pour d'autres, il n'y en a pas du tout. Pour quelques intervenants, l'équipe est un endroit où l'on peut trouver du support, composée de personnes en qui les intervenants peuvent avoir confiance. C'est un espace où les compétences de chacun sont reconnues. C'est un endroit où les échanges sont francs et respectueux.

Moi dans mon équipe, je peux trouver du support, je peux faire confiance à mon équipe quand je vais mettre mes tripes sur la table. On est quand même une équipe homogène à qui on peut faire confiance, à qui on peut pouvoir se confier comme intervenante, exprimer ses limites, exprimer ses craintes, sans toutefois que ça nous nuise.

Pour une éducatrice, la flexibilité de l'organisation du travail fait en sorte qu'il est possible d'expérimenter diverses formes de travail d'équipe. Depuis quelques années, elle expérimente le travail en duo auprès d'une famille présentant une problématique plus particulière, ce qui permet de confronter ses perceptions, de reconnaître les compétences de l'autre dans certains domaines, tout cela oblige à la concertation quant à la direction à donner à l'intervention. « Je trouve pas ça évident parce que nos enlignements sont pas pareils, nos perceptions sont pas les mêmes. On est confronté à toutes nos bibittes, ce genre de dossier là. »

Certains intervenants sont d'avis qu'il n'y a pas de travail d'équipe. Pour une éducatrice, le travail d'équipe se vit avec les personnes entourant les usagers, donc des personnes à l'extérieur du CRDI.

Pour moi, l'équipe c'est ben plus relié à l'utilisateur, qui est autour de l'utilisateur. C'est ça pour moi, l'équipe, parce que nous en tant qu'équipe quand on a des réunions bien souvent, c'est pour nous dire où est rendue l'administration. moi les équipes que je veux faire, c'est avec les parents, les familles, tu sais l'équipe avec laquelle je veux travailler.

Une éducatrice mentionne :

J'y croyais beaucoup au travail d'équipe. Quand on est arrivé en équipe, j'mettais beaucoup d'énergie là-dedans. Mais un moment donné, j'me suis usée pis j'étais vraiment déçue beaucoup. Fait que y'a peut-être trois ans maintenant, que je me, que là j'ai dit ben là le travail d'équipe, j'y crois pas, pis j'mets pu d'énergie là d'dans. Ici c'est trop gros, ça prend des gens motivés qui ont l'goût de faire de quoi ensemble.

Un autre commentaire va dans le même sens : « Je fais partie d'une équipe, ça s'arrête là parce que l'équipe n'est pas présente, pas du tout, pas du tout. J'te dirais qui a pas grand monde qui connaît mon travail. »

Un autre commentaire d'un éducateur confirme : « Là, c'est comme le constat, on travaille chacun d notre bord pis c'est comme ça, pis on peut-tu essayer aussi de s'respecter tout l'monde, pis s'écouter, pis que chacun peut penser différemment, pis c'est correct. Chacun a l'droit à son opinion. »

Une intervenante affirme que son équipe a beaucoup exploré la notion de travail d'équipe, de projets d'équipe. C'est maintenant un sujet que personne ne veut plus aborder. « Le travail d'équipe, c'est un sujet, vraiment, qu'on était écœuré de parler, pis on voulait pu r'mettre ça sur la table. »

En ce qui concerne les projets d'équipe, une intervenante affirme que ceux-ci deviennent une tâche supplémentaire à la liste déjà longue de tâches à accomplir. Par contre, certaines personnes s'investissent dans certains projets. Cette intervenante différencie alors projet d'équipe et projet dans l'équipe. Un membre de la direction confirme également : « Au niveau du travail d'équipe, il y a encore de grands pas à faire, c'est pas tout acquis. »

Nous avons demandé aux intervenants ce que l'approche milieu avait changé au niveau de leurs pratiques professionnelles. Un membre de la direction affirme que, pour lui, il est difficile de déterminer en quoi l'approche milieu a modifié sa pratique car en même temps que la direction implantait cette approche, il commençait des études universitaires. Il attribue aussi certains changements à l'expérience acquise, à l'avancement en âge, etc. Il peut tout de même affirmer que l'approche milieu a influencé les prises de décisions collectives, le partage de pouvoir (autant à l'intérieur de l'organisation qu'avec les familles et les usagers ainsi que sur les partenariats inter organisations). « L'ensemble des éléments de l'approche milieu, c'est sûr que ça se reflète sur nos pratiques de gestion. Quand tu y crois et que tu prêches dans ce sens là, tu peux pas faire autrement que d'être influencée. »

Différentes explications sont évoquées pour expliquer ce changement de pratique. Une intervenante affirme que d'avoir fait partie de la première équipe et d'avoir eu tout le support que cette équipe a reçu l'ont aidé à cheminer. « C'est vraiment d'avoir été martelée tu sais, par J., par D., d'avoir eu le coaching que j'ai eu.»

Deux autres intervenants affirment que le fait de participer à la recherche sur l'intervention auprès des réseaux sociaux des personnes ainsi que la lecture reliée à cette recherche amènent un changement de vision. Participer à certains comités pousse aussi les intervenants à se questionner sur leur pratique. Un membre de la direction mentionne également que le fait que ses propres valeurs concordent avec celles de l'approche milieu facilite un changement de pratique. Une éducatrice affirme aussi que le fait d'expérimenter cette approche et de vivre des succès influencent ce changement. « Mais j'ai été surprise pour plusieurs personnes que je pensais pas que ça marcherait et qu'on a réussi à faire des choses.»

#### 4.6.2 Satisfactions actuelles par rapport au travail

Tous les intervenants interrogés se disent satisfaits de leur travail. Ils trouvent que leur travail est stimulant. Plusieurs satisfactions nommées peuvent se regrouper sous le thème de l'autonomie. Certains intervenants mentionnent la liberté d'action, une ouverture à se dépasser, la possibilité de se développer comme personne ou d'augmenter ses connaissances et ses compétences et le fait que la direction permette à chacun de suivre son rythme et son style.

Pour une intervenante en milieu communautaire, le fait d'avoir pu explorer et de pouvoir créer du matériel de toute sorte est une satisfaction. De lui avoir permis d'avoir un groupe de personnes l'est également.

Je fais le tour des miens (de ses usagers), c'est sûr, j'en ai aussi de d'autres éducés. Moi je fais tous les pictos, moi je vais faire les tableaux. Moi, c'est ça que j'aime le plus d'ailleurs, faire tout ce qui regarde l'imagination, inventer des affaires ... J'aime ça inventer toutes sortes d'affaires pour faciliter, les rendre plus autonomes.

Quatre intervenants mentionnent qu'ils aiment travailler avec la clientèle, les familles, les ressources résidentielles ainsi qu'avec les membres des organismes publics. Ce que certaines intervenantes aiment, c'est de recevoir certaines formes de reconnaissance.

J'pense moi, c'est les sorties communautaires que j'fais avec mes personnes. C'est là où je suis le plus satisfaite parce que, pour ceux et celles qui sont capables de s'exprimer y vont t'dire : « ah! le café est ben meilleur parce que té avec moi tsé .» Pis de voir les yeux brillants pis, pis m'tapoter le bras pour me dire « merci d'être là .» Y'a des ressources qui vont me dire : « aïe, une chance qu'on t'a. »

Le travail d'équipe est aussi nommé par une personne sur dix comme source de satisfaction. Le fait que ses valeurs concordent avec les valeurs véhiculées par le CRDI est aussi satisfaisant. Les autres satisfactions concernent les conditions de travail comme la possibilité de travailler quatre jours par semaine ainsi que de pouvoir travailler à la maison.

Pour un membre de la direction, ce qu'il aime dans son travail, c'est d'animer les réunions d'équipes, certains plans de service, d'avoir des discussions en équipe. Il apprécie d'avoir le sentiment que son équipe partage une vision commune ainsi que d'avoir le sentiment d'être significatif pour les personnes et leur famille. « Le sentiment qu'on peut faire quelque chose, une différence dans la vie du monde.»

Malgré ce qui précède, trois éducatrices sur quatre ainsi que les deux membres de la direction mentionnent de l'essoufflement, de la fatigue ou un manque de temps, reliés à différentes causes. La première cause qu'ils identifient est la charge de travail et de responsabilités qu'ils considèrent trop grande ainsi que le manque de soutien et de ressources pour bien répondre aux besoins.

Aujourd'hui, ce que je vois c'est qu'on en met trop sur le dos de l'éducateur, on a pas assez de soutien. Parce que t'as beau connaître le contexte, mais si t'as pas les ressources nécessaires autour, tu fais quoi? Pis l'éducateur, je pense en ce moment, le problème qui a, c'est que tout repose sur ses épaules quand ça devrait pas.

Le manque de ressources à différents niveaux, que ce soit résidentiel, financier, ressources humaines, est nommé par trois personnes. Sur le plan de la philosophie de l'établissement, deux personnes affirment qu'il existe un écart entre ce qui est souhaité et ce qui est vécu et cette situation est source d'insatisfactions. « T'es pris entre un discours qui prône l'excellence, qui prône les bons services et dans vraie vie, on n'a peut-être pas toujours ce qu'on avance. Ça c'est la plus grande insatisfaction que j'ai comme travailleuse ici. »

La lourde charge de travail est attribuée à un vaste champ d'intervention (la personne vivant avec des incapacités intellectuelles, sa famille, son milieu de travail, la communauté) mais aussi au fait qu'il y ait trop d'usagers attribués à chaque éducatrice. Le travail écrit est aussi mentionné comme exigeant. Le fait qu'il y ait plusieurs approches préconisées amène de la confusion chez certains et amène un sentiment d'incompétence. D'avoir à jouer différents rôles auprès des personnes et de leurs réseaux engendre aussi de l'essoufflement et de la fatigue.

C'est qu'on a pas l'impression de consolider.

J'aurais le goût de plus spécialiser. Peut-être que j'pourrais lire, m'informer beaucoup, pis devenir vraiment spécialisée, pis être capable de répondre aux besoins, pis de donner la réponse mettons aux parents. J'me sens pas nécessairement compétente quand j'suis pas capable d'aider une famille qui est dépassée par la situation.

J'ai pas le temps de faire mes plans de service, mes rapports trimestriels.

La gratte est large, fais que on a un schème d'intervention, on a une grande palette d'intervention à faire, pis on est pas nécessairement toujours en mesure d'intervenir adéquatement, on a besoin d'aide, et moi, je te dirais que c'est une pratique, de travailler de cette façon là, c'est intéressant, mais c'est essoufflant.

On travaille avec la personne et son cheminement personnel fait que, on fait des rencontres de psychosocial, de suivi individuel, on fait d'la médiation dans des couples, on fait toutes sortes d'affaires, des communications avec plein de partenaires. Vraiment, non, c'est ça qui arrive justement, c'est vraiment ça, faudrait peut-être se r'centrer sur notre job d'éduc.

Deux personnes rapportent que le CRDI est un gros établissement qui a comme conséquence que la haute direction est plus éloignée de la base donc moins présente. La décentralisation des services amène aussi l'éloignement entre collègues de travail. Les intervenants souhaiteraient avoir des occasions de socialiser entre collègues. Par contre, le travail dans des locaux à aire ouverte est source de stress car les intervenants ont de la difficulté à se concentrer et à produire le travail demandé. « J'passe une journée dans ce bureau là, chu dérangée à tout bout d'champ, chu pas productive, parce que là, finalement, j'ai écouté un, pis j'ai parlé moi aussi, tsé là au bout d'ma journée, chu pas fière de moi. » « Je conteste le travail à aire ouverte, mais tant qu'à moi, j'aurais un bureau toute seule pour bien travailler parce que je trouve qu'y a pas de concentration. »

Le travail d'équipe apporte des satisfactions et des insatisfactions. Une éducatrice mentionne que les projets d'équipe demandent beaucoup de temps et d'énergie et sont souvent le fruit du travail de quelques personnes. Bien souvent, lorsque la ou les personnes sur qui repose un projet n'est plus disponible pour poursuivre, personne de l'équipe ne reprend ce ou ces projets.

Ça aussi, c'est un autre point, toujours les mêmes personnes qui s'impliquent, pis qui ont l'goût d'faire des choses différentes. C'est là aussi que ça devient un moment donné une surcharge de travail pour des personnes tandis que d'autres qui font juste mettons leur travail de base.

L'agent de relations humaines mentionne que la tâche est de plus en plus lourde, que les mandats augmentent et qu'il manque d'agents de relations humaines pour réussir à bien faire ce travail. Pour les intervenantes en milieu communautaire, la plus grande insatisfaction est de ne pas avoir suffisamment de travail et d'être même obligées de demander du travail aux autres collègues. Elles font des tâches qui ne sont pas toujours valorisantes et elles considèrent qu'elles pourraient apporter plus à l'organisation. Une intervenante en milieu communautaire a aussi fait beaucoup de travail dont elle ne sait pas si celui-ci est utilisé. « Il y a plein d'affaires que j'ai fait, c'est effrayant, des images, des affaires pour les autistes, toutes sortes de jeux par image ... c'est plein, j'sais même pas si ils s'en servent seulement. »

L'aspect surcharge de travail est également mentionné par un membre de la direction ainsi que par l'agent de relations humaines. Mentionnons que les intervenantes en milieu communautaire vivent une situation particulière. Étant donné qu'elles doivent attendre que les éducatrices leur donnent des tâches et que celles-ci ne viennent pas, cette situation leur fait vivre de la détresse. Leurs commentaires sont éloquentes :

Moi je suis satisfaite présentement, parce que j'ai arrêté. Je l'ai pas toujours été parce que j'ai déjà fait même une dépression, ou presque, à cause de ça. Parce que je me disais, dans le fond, c'est dans la pyramide de Maslow d'être reconnue dans ta job, je trouve. J'trouve, c'est comme si ils faisaient tout pour t'écoeurer, mais moi, avant de me laisser abattre je me suis dis, moi, je vais m'inventer des jobs. Ils m'ont toujours laissé faire.

C'est comme mourir à petit feu.

#### 4.6.3 Rapports organisationnels

Comme mentionné plus haut, les relations entre les intervenants sont qualifiées de bonnes. Deux éducateurs trouvent que leur équipe a cheminé et que leurs coéquipiers sont maintenant capables de se reconnaître leurs compétences malgré que, d'après eux, les gens travaillent de façon individuelle.

On prend en charge notre groupe. On prend en charge, c'est notre affaire à nous autres ça, venez pas fouiller dedans, c'est moi qui fais ça. Ben déjà, si on a cette façon d'être, là, tu risques de faire la même chose avec le reste. On risque en tout cas, me semble.

C'est comme le constat, on travaille chacun d notre bord pis c'est comme ça, pis on peux-tu essayer aussi de s'respecter tout l'monde, pis s'écouter, pis que chacun peut penser différemment, pis c'est correct, chacun a l'droit à son opinion.

Chu polie mais, bonjour comment ça va, j'parle à tout l'monde, tout l'monde mais j'entretiens aucune relation ben particulière.

Pour l'équipe de cadres, la situation est un peu différente, un membre mentionne que l'équipe de cadres forme de plus en plus une équipe et que bientôt cette équipe grossira. Deux chefs de service seront assignés par territoire. Ceci aura un impact sur l'essoufflement ainsi que sur la solitude qui sont vécus quotidiennement.

Mais des fois, c'est quand tu reviens d'une réunion d'équipe, quand t'as rencontré une famille, on en rencontre nous aussi, les chefs, rencontrer un intervenant pis qu'il est en détresse, pis que t'as besoin d'être outillé ou t'as besoin de ventiler et des fois, le quotidien était lourd, on était tout seul pis je peux pas partager ça avec des membres de mon équipe, fait que ça c'est intéressant.

Les deux membres de la direction mentionnent un souci de transparence, d'échange ainsi que de démocratisation des pratiques d'équipe et de gestion.

#### 4.6.4 Relations actuelles avec les autres professionnels

Pour cette question, les conseillers cliniques et les agents de relations humaines sont considérés comme autres professionnels. Pour deux intervenants, le conseiller à l'intervention est une personne appréciée à qui on reconnaît des compétences. Par contre, c'est aussi une personne qui a une lourde tâche; elle manque donc parfois de disponibilité.

Oui, je peux prendre rendez-vous pour une supervision, parce que j'ai quelque chose qui peut attendre deux jours, mais quand j'ai quelque chose qui peut pas attendre, pis que c'est là que j'ai besoin d'aide, je suis dans le jus, je suis dans l'urgence, elle n'est pas disponible, elle est overbookée. Ça je trouve ça dommage.

Pour une éducatrice, le besoin de soutien de la part du conseiller clinique n'est pas présent. Une autre éducatrice mentionne que le rôle du conseiller n'est pas nécessairement clair et que ce rôle interfère dans l'entraide que les membres de l'équipe peuvent s'apporter.

Moi, ça m'a fait ben peur quand le conseiller est arrivé, parce qu'on était déjà en train de développer ensemble un esprit d'entraide, autant au niveau professionnel, qu'au niveau de la pratique, qu'au niveau de se réguler ensemble. Ça permettait cette ouverture là et quand le conseiller est arrivé, oups, le monde est allé dans le bureau et on a perdu, j'trouve, beaucoup de matériel qui peut-être serait sorti dans le cadre de l'équipe.

Au CRDI, les ARH ne sont pas reconnus comme professionnels. Ils sont considérés comme faisant partie de l'équipe d'intervenants. Les relations avec les éducateurs et le conseiller à l'intervention sont considérées comme bonnes par l'ARH que nous avons rencontré. Pour les éducateurs, le rapport varie dépendant de l'agent de relations humaines en place. Un éducateur déplore qu'il n'y ait qu'un ARH par équipe.

Le lien est bon en autant que...il est pas bon avec tout le monde. Je pense qu'on y va avec les compétences de ARH. Tu sais, si ton ARH a de l'allure, le lien va être bon, mais si ton ARH, c'est pas fort, ben là, c'est comme... Pis t'as pas le choix, il y en a juste une dans l'équipe, fait que tu te sens comme un petit peu coincé.

Pour deux éducateurs, le rôle d'agent de relations humaines n'est pas clair. Pour une éducatrice, leur rôle ressemble trop au leur; « ARH c'est pas clair non plus, j'trouve que leur rôle est très, très proche du nôtre, tellement proche du nôtre que parfois on se triangule parce que c'est trop proche les rôles et fonctions. » Une autre éducatrice mentionne à propos du rôle des ARH : « Je trouve ça un peu drôle la job des ARH chez nous. Ils n'ont pas de lien avec les familles, mais leur rôle est de soutenir les familles. Fais que c'est peut-être pas tant à l'ARH que j'en veux, mais peut-être à la façon qu'on fait ça, leur rôle. »

#### 4.6.5 Relations actuelles avec les membres de la direction

De façon générale, les liens avec les chefs de service sont qualifiés de bons. Une intervenante parle de lien d'égalité, de liens respectueux où elle se sent à l'aise de nommer des choses. Quatre intervenants sur les dix rencontrés ont changé de chef au cours des derniers mois ou le feront dans les prochaines semaines. Cette situation influence leurs commentaires. Une éducatrice rapporte être en période d'ajustement face à son nouveau chef de services. Quatre intervenants mentionnent également le manque de présence de leur chef.

Si tu parles du chef, bon on l'voit pas non plus pis j'ai jamais de rencontre. On va n'avoir un moment donné, ben c'est juste en cas d'urgence.

Mais c'est sûr qu'eux autres aussi la disponibilité, c'est pas fort. Ils sont overbookés eux autres aussi. Parce que elle aussi quand elle est dans l'urgence, tu peux pas y avoir accès, comme moi, si je suis dans l'urgence, je peux pas y avoir accès non plus.

Une éducatrice dit aussi que ses attentes au niveau du soutien ne sont pas répondues. Elle aurait aimé recevoir ce soutien lors de certaines situations spécifiques et exprime avoir été blessée de ne pas l'avoir reçu.

Si l'urgence est là, moi, mon chef de services c'est ça, je m'attends, quand moi j'en ai besoin, qu'a soit disponible. C'est son rôle à elle, d'être disponible. Mais même à ça, c'est même pas ça qui arrive. Té pris avec une urgence, ben débrouille toi, fais que moi, j'cours pas, ni après G. (conseiller clinique).

#### 4.7 Définition de l'approche milieu par les intervenants

En réponse à la question « quelle est votre définition de l'approche milieu ? », les réponses sont diverses. Toutefois, certaines notions se recoupent dans le discours des intervenants. Pour plusieurs, le point de départ de l'intervention est la personne présentant des incapacités intellectuelles, puis viennent tout de suite après les différents réseaux (famille, entourage, milieu). Pour eux, l'approche milieu, c'est de considérer toutes les dimensions de la personne et non pas seulement un aspect, comme le travail par exemple. « L'approche milieu c'est comme une ouverture, j'dirais, sur la personne et son entourage, sur son milieu. »

Pour une intervenante, il est important de tenter d'élargir le réseau de la personne, tout en respectant la volonté de la personne. Pour d'autres intervenants, c'est une ouverture sur la communauté afin d'aider ces personnes à s'intégrer. Une intervenante définit l'approche milieu comme une préparation de la communauté dans le but d'intégrer les personnes dans leur milieu. « L'approche milieu, c'est le sentier qu'on peut ouvrir pour faire marcher nos personnes. Mais nos personnes avec un peu d'autonomie sociale, si on veut là, mais c'est le p'tit sentier qui va leur permettre d'aller toujours un p'tit peu plus loin. »

Deux éducateurs la définissent comme l'utilisation, par les usagers, des services de la communauté, que ce soit les services courants, comme le coiffeur, les services publics de santé ou encore les services communautaires, afin de répondre à leurs besoins. Une éducatrice mentionne la notion de visibilité et une autre la notion d'approche proactive. À ce sujet, cette dernière mentionne : « Alors pourquoi donner plus que la personne veut d'une certaine façon puis d'un autre côté, oui être proactif aussi, mais en respectant les besoins fondamentaux des personnes. »

Les deux membres de la direction rencontrés évoquent différentes notions. Pour eux, l'approche milieu c'est d'avoir le souci de la participation sociale des usagers mais aussi de la participation sociale de la communauté envers celles-ci. C'est de favoriser la réciprocité, les partenariats, avec divers organismes, publics ou communautaires. La reconnaissance du potentiel de la personne ainsi que du potentiel de son réseau font partie de leur définition de l'approche milieu. C'est reconnaître aussi les compétences des autres organismes et ne pas tenter, comme intervenant, à tous les niveaux, de « tout contrôler. » C'est aussi le filet de sécurité que les intervenants peuvent tisser autour de la personne.

C'est beaucoup dans le filet de sécurité qu'on peut tisser autour d'elle qui va faire que, oui c'est possible qu'elle aille au dépanneur pis qu'à se fasse pas rouler, pis qu'elle se fasse pas avoir, qu'elle risque pas de se perdre en chemin parce qu'elle a des poteaux un peu partout dans leur communauté.

C'est aussi d'avoir des aidants naturels dans la communauté :

Le jour où les personnes pourront nous donner un coup de fil, ou auront quelqu'un qui sera assez aux aguets pour nous téléphoner, pis dire regarde, telle personne que vous avez pas vue depuis 5-6 mois, parce que ça allait bien, je pense que ça serait intéressant que quelqu'un lui passe un coup de fil, ou passe le voir.

C'est aussi la notion de « caseload » commun à l'équipe d'intervenants; c'est-à-dire que pour un certain nombre d'usagers, aucun éducateur spécifique n'est nommé mais plutôt l'équipe entière. « Le jour où on pourra être dans les dossiers de façon beaucoup plus ponctuelle, pis où pour plusieurs personnes, pas toutes, mais plusieurs, n'importe quel éducateur pourra se mobiliser parce que c'est un problème ponctuel. »

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des résultats obtenus par rapport aux aspects théoriques mentionnés dans le cadre théorique. Dans un premier temps, nous regarderons les grands thèmes de l'approche milieu pour ensuite aborder les théories du changement organisationnel.

#### 5.1 Résultats liés à l'approche milieu

La théorie de l'approche milieu amène, en premier lieu, une décentralisation des services, ce qui fut fait au CRDI Normand-Laramée par la formation d'équipes de quartier. Les intervenants étaient, de façon générale, en accord avec les changements apportés et la période de mise en place est qualifiée de période d'effervescence face à la nouveauté. Cette période est aussi vécue dans l'insécurité et l'incertitude car elle comportait peu de balises et de structures. Par contre, de façon spontanée, plusieurs intervenants ont de la difficulté à avoir une définition claire de l'approche milieu. Les notions de l'approche milieu sont mêlées avec les notions de l'intervention de réseaux qui incluent l'intervention auprès des familles. De plus, beaucoup d'informations et de formations ont été données dans une même période de temps amenant une certaine confusion chez les intervenants.

### 5.1.1 Résultats et caractéristiques de l'approche milieu

#### 5.1.1.1 Éclatement de la notion de client identifié

Une des caractéristiques de l'approche milieu est l'éclatement de la notion de client identifié. Ce modèle d'intervention suppose que le soutien doit être apporté au réseau social de la personne présentant des incapacités intellectuelles dans le but de partager la responsabilité. Les intervenants du CRDI ont fait des pas dans cette direction. Ils rejoignent maintenant les personnes dans leur globalité et interviennent autant au niveau des habiletés de la personne que de son travail ou de sa vie familiale. Effectivement, les familles, les ressources résidentielle et les employeurs reçoivent du soutien de la part des intervenants. Ce soutien représente 29% de leurs interventions (voir les tableaux à l'appendice C).

Nous pouvons certainement affirmer que dans l'ancienne structure d'ateliers et de résidences, ce type d'interventions était peu présent même si celles-ci n'étaient pas compilées. Utiliser un outil comme le plan de services individualisé, avoir dans leur groupe des usagers habitant chez leurs parents ou dans des ressources résidentielles, obligent en quelque sorte les intervenants à avoir un minimum de contacts avec le réseau des personnes. Par contre, les intervenants ne se sentent pas toujours outillés pour répondre aux besoins des familles ou autres gens du réseau des personnes. Certains intervenants croient que le travail intensif de l'éducateur spécialisé permet l'acquisition d'habiletés chez les personnes et privilégient ce genre d'intervention. Les chiffres des tableaux, à l'appendice C, confirment d'ailleurs que 71% des interventions se font auprès des usagers. Certains intervenants trouvent aussi qu'il y a beaucoup de partenaires avec qui ils doivent transiger. Ils doivent intervenir avec les conjoints des personnes, leur famille, parents, grands-parents ou les organismes qui les reçoivent. Ces situations amènent les intervenants à utiliser diverses stratégies afin de s'ajuster au changement et avoir un sentiment de compétence.

Il y a beaucoup de formations, tout ça. Ce qui fait que j'ai tout laissé, je me suis concentré juste sur mon travail, avec les individus avec qui j'travaille, et mes RT (rapports trimestriels) pis, j'ai juste fait ça pendant deux ans à peu près. Je me suis remis à date dans mes affaires. Pis là, mon but, c'est de rester comme ça parce que, maintenant je suis en contrôle, donc, je me sens mieux, moins stressé dans mon travail, je me sens plus compétent aussi parce que j'arrive à faire au moins les priorités que j'ai à faire.

Une éducatrice choisit également de moins s'investir afin de préserver sa santé. « J'ai le goût de, mais là c'est peut-être dans six, sept mois, je vais dire que les conditions sont tellement larges, tellement exigeantes que je vais fermer, je vais réduire de beaucoup pour penser à moi. »

#### 5.1.1.2 Intervention proactive

Une autre caractéristique de ce modèle d'intervention est une intervention proactive. La majorité des intervenants rencontrés n'avait pas d'idée précise de ce qu'est une intervention proactive. D'après nous, l'intervention est beaucoup plus réactive. Le fait que les intervenants aient des groupes importants sous leur responsabilité, qu'il y a peu de ressources pouvant répondre aux besoins des personnes que ce soit au niveau travail, loisirs, résidentiel ou répit, ainsi qu'un partage restreint de responsabilités avec la communauté peut expliquer une intervention réactive. Les intervenants se retrouvent bien souvent à « éteindre les feux » selon l'expression. Du temps et de l'énergie devraient être investis auprès de la communauté afin de trouver des alternatives à cette situation. Certains intervenants le font mais c'est souvent avec un sentiment de laisser leurs usagers sans ou avec moins de services. Plusieurs intervenants se disent alors essoufflés, sentiment qui est également partagé par les membres de la direction. Les écrits consultés (voir appendice B) confirment cet aspect en notant une hausse de l'absentéisme et des mouvements de personnel.

### 5.1.1.3 Visibilité et accessibilité

Une troisième caractéristique de ce modèle est la visibilité et l'accessibilité. Plusieurs moyens ont été mis en place afin de rencontrer ces objectifs. Pendant les premières années de l'implantation de l'approche milieu, beaucoup d'activités ont été réalisées afin d'augmenter la visibilité que ce soit des projets conjoints avec les écoles secondaires, les CLSC, les bureaux municipaux de loisirs ainsi qu'avec certains organismes communautaires. Depuis ces premières années, le personnel continue de s'investir pendant la semaine québécoise de la déficience intellectuelle en préparant et animant plusieurs activités pendant cette semaine. Par contre, au fil des ans, dans les documents écrits, nous pouvons constater que l'énergie est consacrée à l'animation d'activités visant directement la clientèle, leur famille ou les ressources résidentielles.

Certains partenariats se concrétisent entre les organismes publics (CRDI et Centre Jeunesse de Laval ou Hôpital Juif de Réadaptation ou encore CLSC) afin de répondre aux besoins de certaines clientèles (logement à soutien gradué, clientèle multiproblématique ou avec troubles graves du comportement). De façon générale, l'effervescence des premières années s'est presque éteinte au cours des dernières années.

La notion de réciprocité n'est pas vraiment présente dans le discours des intervenants. Pour Guay (2000), la réciprocité avec les associations du milieu est une relation où l'intervenant donne avant de demander. Ce que nous avons remarqué c'est plutôt une relation utilitaire qui vise en quelque sorte à combler les manques des services publics.

#### 5.1.1.4 Imputabilité face aux communautés locales

La dernière caractéristique de ce modèle d'intervention qu'est l'approche milieu est l'imputabilité face à la communauté. Cette caractéristique demande une définition de notre part car plusieurs intervenants ne savent pas ce qu'est l'imputabilité. Afin que les pratiques d'intervention du CRDI soient influencées par la communauté, il faut d'abord que les intervenants soient présents dans la communauté. Présentement, lorsque les intervenants vont dans la communauté, c'est pour aller chercher un service précis pour une personne. La communauté est également utilisée comme le lieu de l'intervention pour l'intervenant. Ils sont très peu ou pas en contact avec les citoyens afin de « dynamiser ou d'encourager l'entraide mutuelle. » (Guay, 2000) Tel que mentionné plus haut, la relation avec la communauté est de nature utilitaire c'est-à-dire que les intervenants utilisent la communauté dans un but précis d'obtention de services. On ne parle que très peu de réciprocité.

Certains des intervenants sont également d'avis que les familles ont un faible pouvoir d'influence sur la direction du CRDI; ils sont peu présents lors des soirées de parents organisées pour eux. Très peu de parents semblent prendre la place que les intervenants leur offrent afin de former des comités de parents de quartiers. Un seul quartier a réussi à garder un comité de parents actifs. Comme pour les projets de quartier, ce comité repose sur la tête de certains individus. Personne ne prend la relève. Certains intervenants mentionnent que les parents préfèrent s'investir au niveau de l'association lavalloise en déficience intellectuelle.

### 5.1.2 Travail d'équipe

Une des assises de l'approche milieu est le travail d'équipe. À ce sujet, les avis des intervenants sont opposés. Certains affirment vivre une vie d'équipe alors que, pour d'autres, elle est inexistante. Il est difficile pour les employés du CRDI de concevoir un travail en équipe transdisciplinaire car les équipes sont formées majoritairement d'éducateurs(trices). Chaque éducateur est responsable de ses dossiers et est souvent l'unique intervenant dans ceux-ci. Par ailleurs, les diverses expertises au sein des équipes pourraient amener une forme de pratique transdisciplinaire. Effectivement, Guay (2000) mentionne qu'une pratique transdisciplinaire permet d'obtenir du soutien dans les situations difficiles, elle permet d'échanger sur les différentes perceptions d'une même réalité. Nous pourrions donc nous attendre à une forme de pratique transdisciplinaire même si les équipes sont formées en majorité d'éducateurs. En effet, certains éducateurs possèdent des expertises dans des domaines variés, socioprofessionnel, résidentiel ou avec des clientèles diverses.

Les équipes sont encore à la recherche de moyens afin de coopérer. Au cours des premières années de l'implantation, beaucoup d'énergie a été investie dans le travail d'équipe. Certains chefs de service voulant démocratiser les pratiques impliquent les membres de l'équipe dans les décisions. Pour ce qui est des projets, une foule de projets était en chantier dans les premières années et la tendance s'est estompée graduellement pour en arriver depuis les dernières années qu'à ne conserver que quelques activités : les bilans annuels, des pique-niques, quelques soirées de parents et l'organisation de la semaine de la DI. Lorsque d'autres projets sont mis sur pied, ceux-ci reposent sur les épaules de certaines personnes et non sur l'équipe. Certains intervenants ont même exprimé un total désintérêt pour le travail d'équipe alors que d'autres se servent de la flexibilité qu'offre le CRDI pour expérimenter diverses formes de coopération entre intervenants (par exemple, deux éducateurs qui se partagent la responsabilité d'un dossier).

Que la vie d'équipe soit perçue comme moins stimulante qu'au début s'explique en partie, nous croyons, par le fait que les équipes se sont beaucoup modifiées au cours des ans, que ce soit dans le changement de chef de services ou au niveau des intervenants. Effectivement, les dernières années ont été marquées par un accroissement important du personnel au sein des équipes. De plus, les groupes des éducateurs (qui sont passés de 8-10 usagers à 16) ont également augmenté, ce qui laisse moins de temps pour le travail d'équipe. Certains intervenants affirment, à ce sujet, avoir décidé de diminuer leur implication au niveau des projets d'équipe car elle mettait en péril leur santé émotionnelle. Ils choisissent aussi lorsqu'ils s'investissent dans des projets, de diminuer le temps accordé au travail écrit. Cependant, ils sentent une pression d'être en retard dans leur travail écrit et cela pèse parfois très lourd car ils ne répondent pas aux exigences. Nous pourrions aussi présumer que le désinvestissement des intervenants pour le travail d'équipe leur permet de conserver leur propre expertise.

Aussi, de travailler dans des bureaux à aire ouverte semble pour certains les freiner plutôt que de les encourager à coopérer dans un projet. Le fait d'être constamment en présence de d'autres intervenants limite la concentration et a pour effet que les gens choisissent de travailler à la maison ou d'être le moins possible présents au local. Il est clair que, pour elles, le travail d'équipe n'égale pas la fusion ou la promiscuité et confirme le besoin d'avoir un espace et un climat favorisant la réflexion.

## 5.2 Résultats liés au changement organisationnel

Dans cette partie, nous analyserons les résultats selon les trois approches du changement exposés dans le cadre théorique soit la vision organiciste, des relations humaines et l'analyse stratégique. Si nous utilisons une vision organiciste, (Collerette et al) et de façon plus spécifique, les phases d'un changement organisationnel, nous pouvons déduire que les

intervenants du CRDI N-L ont traversé une partie de la phase de reconstruction telle que décrite par ces auteurs. Ils se sont initiés à de nouveaux modes de fonctionnement par l'exploration et l'expérimentation. Étant donné l'écart important entre l'ancienne pratique et la nouvelle pratique, plusieurs ont choisi de revenir en partie à l'ancienne. Des intervenants ont rapporté travailler des objectifs spécifiques individuellement avec la personne, tout en étant physiquement dans la communauté. Ce qui réfère à l'ancienne pratique dans un contexte différent. Quand les intervenants disent que chacun prend en charge son groupe cela réfère aussi à l'ancienne pratique plus individuelle. Les intervenants ne partagent pas nécessairement la responsabilité de l'acquisition d'apprentissage ; c'est leur "chasse gardée"

#### 5.2.1 La mobilisation des individus

Quand nous regardons un deuxième aspect de la vision organiciste qu'est la mobilisation des individus nous pouvons établir un lien entre la mobilisation des intervenants et le fait qu'ils aient fait partie de la première équipe. Collerette et al. ont identifié l'attrait des satisfactions ou de gratifications plus élevées ainsi que la pression des leaders du milieu. Ce qu'une intervenante a confirmé quand elle dit que le fait que la direction et les collègues les observaient pour savoir si ce projet était viable, apportait une certaine satisfaction.

La pression des leaders a aussi influencé un certain groupe qui s'est dit qu'il voulait travailler ensemble et qu'il aurait du plaisir à le faire. Tel que précisé dans la théorie de Crozier et Friedberg, nous croyons plutôt que le fait de se joindre à la première équipe était plutôt une stratégie visant à augmenter leur pouvoir d'influence. De fait, la première équipe était composée de membres de l'exécutif syndical ainsi que d'intervenants ayant la réputation de pouvoir défendre les intérêts du personnel et d'avoir un esprit critique.

De plus, une intervenante de la première équipe confirme qu'il n'a jamais été question dans cette première équipe de saboter ce projet. Les leaders du milieu ont encouragé ces personnes à s'impliquer ce qui a permis de garder aussi un degré de contrôle. Le terme de leaders du milieu réfère plus à un pouvoir d'influence qu'à un pouvoir d'autorité.

### 5.2.2 La résistance au changement, préoccupations ou stratégies des acteurs

Parmi les intervenants des autres équipes, la situation a plutôt été vécue comme une orientation imposée par la direction. Plusieurs ont nommé vivre beaucoup de satisfaction dans leur ancienne pratique. Ils ne voyaient pas la nécessité de changer. Leur comportement pendant la période de changement fut ce que Collerette et al. nomment de la résistance passive, c'est-à-dire que la résistance n'est pas exprimée ouvertement. Une intervenante dit à ce sujet qu'elle a vécu plusieurs changements qui finalement ne se sont pas réalisés, qui ont atterri sur une tablette. D'autres pensent que c'était du bourrage de crâne, que la théorie n'était pas nouvelle ou encore s'être foutue des formations. En utilisant la théorie des phases de préoccupations de Bareil, nous situons ces intervenants à la phase 1; ils ne se sentent pas concernés par le changement, ou à la phase 3; ils doutent de la capacité de l'organisation à mener à terme ce changement.

Ces intervenants ont choisi d'utiliser certaines stratégies dans le but de conserver ce qu'ils avaient avant le changement. Pour quelques-uns, travailler à l'intégration sociale des personnes était un élément de satisfaction en résidence ou en atelier (projet externe) et ils ont continué à le faire dans le contexte actuel. Pour quelques intervenants, le travail en direct avec la personne de façon intensive est quelque chose dans lequel ils croient. Ils utilisent donc leur marge de manœuvre afin de continuer à le faire en choisissant parfois les usagers qu'ils considèrent les plus aptes.

### 5.2.3 Le changement d'attitudes

Pour réaliser un changement organisationnel, Collerette et al. affirment que les individus modifient leur comportement. Derrière ces comportements, on trouve des attitudes qui sont formées de trois composantes : une composante cognitive, une affective et une comportementale. Dans les propos des intervenantes, nous pouvons faire des liens entre le changement de pratique et la formation reçue. Les intervenants rencontrés qui provenaient de la première équipe avaient une idée plus précise de l'approche milieu et de son application. Le fait d'avoir reçu plusieurs heures de formation, d'avoir été soutenus de façon régulière par les formateurs, de se faire questionner, remettre en question de façon intensive. Tout cela a provoqué une modification de leur vision de l'intervention.

Nous pouvons aussi faire des liens entre les valeurs véhiculées par l'approche et les valeurs des intervenantes. Plus leurs valeurs concordent avec celles de l'approche milieu, plus le changement était réalisable. Ceci est confirmé par un membre de la direction qui nous dit qu'elle ne pouvait pas être contre cette approche car elle collait à ses valeurs. Le fait d'appliquer de nouvelles notions et de vivre des réussites amènent les intervenants à adhérer au changement. À l'opposé, on peut aussi faire le lien que les intervenants qui ne croyaient pas à l'implication de la communauté dans le partage de la responsabilité ont peu modifié leur pratique. Par exemple, l'intervenante qui croit que cette approche ne convient pas pour toutes les personnes fera une sélection et choisira les personnes qu'elle tentera d'intégrer socialement. Les intervenants n'iront dans la communauté que pour répondre aux besoins individuels des personnes sans aller plus loin. Ce qui pour nous sont des relations utilitaires et non de partenariat.

Le fait de reconnaître ou non une expertise au formateur a influencé le niveau d'adhésion au changement. Plusieurs intervenants ont rapporté que le formateur avait une expertise en santé mentale alors que le CRDI offre des services aux personnes vivant avec des incapacités intellectuelles. Ce qui a amené des doutes au sujet de la faisabilité du projet. Une intervenante rapporte que la théorie ne collait pas à leur réalité. Par contre, une intervenante de la première équipe a reconnu une expertise chez le même formateur. Nous pouvons présumer que le fait d'avoir reçu plusieurs heures de formations et de "coaching" a permis au formateur de faire reconnaître son expertise.

Pour résumer au sujet des attitudes, nous pouvons dire que le fait de recevoir suffisamment d'informations et le fait que cette approche prône des valeurs qui rejoignent les valeurs des intervenants a influencé ces dernières à vouloir expérimenter de nouvelles pratiques d'intervention. De plus, lorsque ces interventions ont été vécues avec succès, nous constatons que les intervenants sont encouragés à modifier leur pratique

Par rapport au changement d'attitude, nous pensons que le fait que les équipes de quartier, qui se sont déployées après le projet pilote aient reçu moins de formation, moins de "coaching" de la part du formateur ou des chefs de service a influencé l'adhésion dans le processus de changement. L'organisation ne s'est pas suffisamment préoccupée des intervenants de ces équipes.

#### 5.2.4 Les stratégies des intervenants

Nous pourrions donc interpréter les différents comportements des intervenants comme étant de la résistance au changement provenant du fait qu'ils ne vivaient pas d'insatisfaction dans leurs anciennes pratiques, le manque de crédibilité accordé au formateur, le rejet de ce qui est étranger ainsi que le doute que l'organisation maintienne ces changements.

Sans rejeter ce qui précède, nous considérons, comme Crozier et Friedberg, que les intervenants sont des agents autonomes qui sont capables de calcul et de manipulation, qui s'adaptent et inventent en fonction des circonstances et des mouvements de leurs partenaires. Les intervenants du CRDI Normand-Laramée sont des acteurs possédant une grande marge d'autonomie. Ils reconnaissent d'ailleurs celle-ci et, pour plusieurs, elle est source de satisfaction. Nous avons identifié différentes stratégies utilisées par les intervenants : se joindre à la première équipe, s'investir dans les comités, les formations et les projets de recherche en espérant augmenter son pouvoir d'influence. En effet, en siégeant sur différents comités, les intervenants côtoient la direction et ils peuvent donner leur opinion directement. De plus, en utilisant cette stratégie, les intervenants augmentent leurs connaissances, se sentent plus compétents et retirent de la satisfaction de la maîtrise de nouvelles connaissances.

Une stratégie de groupe est en place depuis quelques années et c'est le désinvestissement des intervenants au niveau des projets d'équipe. D'après les comptes rendus consultés, ce genre d'activités diminue considérablement. Ce fait est d'ailleurs confirmé par quatre éducateurs sur cinq interrogés. Cette stratégie a pour but, d'après les éducateurs interrogés, de protéger leur santé physique et émotionnelle. En effet, la charge de travail et les responsabilités qui y sont reliées ne cessent d'augmenter. Les éducateurs

choisissent de se protéger et ils le font, encore ici, en utilisant leur marge de liberté. Que les comptes rendus ne mentionnent plus d'activités d'équipes en partenariat avec le milieu signifie pour nous, qu'au niveau de la direction aussi, la charge de travail augmente et ses membres décident des projets dans lesquels ils s'investissent. Le fait d'avoir une charge de travail qui augmente sans cesse est également confirmé par les deux membres de la direction interrogés.

De s'investir peu ou pas dans les projets d'équipe et ne pas donner de mandat aux IMC, permet aux intervenants de conserver un contrôle sur le rôle joué auprès des personnes. Ils n'échangent pas et ne partagent pas leur vision avec d'autres membres de leur équipe, ce qui permet d'intervenir selon leurs valeurs, et leurs croyances dans le contexte communautaire tout en retirant des satisfactions. Le fait qu'il y ait eu plusieurs changements au niveau des chefs de service et que ses derniers ont reçu peu de formation permet d'augmenter le pouvoir des intervenants sur les interventions. D'ailleurs, ce qui se passe dans une relation d'intervention entre une personne présentant des incapacités intellectuelles et un intervenant possède toujours une partie non dévoilée qui appartient à ces deux acteurs.

### 5.3 Les retombées de l'approche milieu

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que les intervenants du CRDI Normand-Laramée ont modifié leurs pratiques professionnelles. Ils sont plus sensibles aux différents réseaux formels des personnes et les impliquent dans leur intervention. Par contre, cette façon de travailler se définit plus par l'approche communautaire ou l'intervention de réseaux. Pour reprendre la définition de Guay, l'approche communautaire a comme objectif de mobiliser l'entourage, d'animer ou de réanimer les réseaux de soutien. Les cibles d'intervention sont le client et son réseau primaire. La définition de l'approche milieu donnée par les intervenants est d'ailleurs plus près de la définition de l'approche

communautaire que de celle de l'approche milieu. Les intervenants nous ont dit qu'ils vont surtout dans le milieu de travail, de loisirs où les personnes sont intégrées. Une intervenante nous a dit qu'elle va dans la communauté pour travailler des objectifs spécifiques avec les personnes sans demander la collaboration de la part de la communauté.

Ce qui nous amène à dire que les intervenants travaillent maintenant dans la communauté et non avec la communauté. Ils semblent travailler plus à développer les habiletés des personnes qu'à faire la promotion de ces personnes auprès de leur communauté. Nous pensons que le modèle d'intervention de l'approche communautaire est plus près du modèle d'intervention qui était en place auparavant. Le fait que plusieurs changements se soient succédés dans un court laps de temps peut aussi expliquer certaines réactions de scepticisme ou de non croyance en cette approche. Bareil (2004) affirme d'ailleurs qu'après quelques changements non réussis, les employés deviennent cyniques, sceptiques et résistent aux changements proposés.

Un intervenant mentionne à ce sujet qu'il n'a pas l'impression de consolider. Ce qui fait vivre des sentiments d'incompétence et qui amènent les intervenants à retourner à leur ancienne pratique. Une intervenante dit qu'elle a le goût de se spécialiser pour pouvoir répondre aux besoins exprimés par les familles, par exemple. Une autre exprime aussi le désir de se concentrer sur son travail d'éducatrice. Les intervenants n'ont donc pas le sentiment d'accomplir ce pour quoi ils ont été formés : intégrer socialement les personnes présentant des incapacités intellectuelles. Ils devront donc approfondir le sens qu'ils donnent à leur travail et reconnaître le rôle qu'ils peuvent jouer avec la communauté.

Par rapport à l'implantation de l'approche milieu, nous avons constaté une volonté réelle d'expérimenter ce nouveau modèle. Par contre, quelques obstacles ont surgi en cours de route qui peuvent expliquer en partie que cette approche soit moins porteuse de sens pour

les intervenants. Ce modèle a été expérimenté en santé mentale et le formateur invité apportait des exemples puisés à même son expérience dans ce domaine. La majorité des intervenants ont mentionné ce fait comme influençant leur adhésion. Dès le départ, des intervenants se disaient : « c'est pas adapté à nous autres .» Nous avons noté des écarts dans l'adhésion et la compréhension de l'approche milieu entre les intervenants de la première équipe et les intervenants des autres équipes. Ce qui peut être expliqué en partie par le manque de formation donnée aux équipes formées après le projet pilote et que personne dans ces équipes n'était porteur de ce changement. Le fait que certaines intervenantes nous ont mentionné que leur chef de service ne semblait pas savoir la direction à prendre semble confirmer cette affirmation. Les écrits consultés confirment également qu'après quelques années, les gestionnaires parlaient peu de l'approche milieu. Le fait que certains intervenants n'y croyaient pas au départ, qu'ils ont reçu peu de soutien et (on peut supposer) peu de succès explique la difficulté à modifier leurs pratiques. Seulement deux personnes nous ont rapporté avoir vécu des succès lorsqu'ils ont expérimenté l'approche milieu.

Le fait que ce modèle amène un décloisonnement des territoires professionnels peut constituer un obstacle. Même si les équipes sont formées majoritairement d'éducateurs, il reste qu'ils ont dû s'adapter à travailler avec des agents de relations humaines, des intervenants en milieu communautaire et des conseillers à l'intervention. La majorité des intervenants a reçu une formation plus axée sur un cloisonnement professionnel, ce qui peut expliquer en partie que les éducateurs veulent faire une « job d'éducs », que les intervenants cherchent encore, après huit ans, à définir les rôles des ARH et que les IMC ne reçoivent pas de travail de la part des éducateurs.

Pour ce qui est du travail d'équipe, qui est une pierre d'assise de l'approche milieu, ce qui ressort du discours des intervenants est que le travail d'équipe attirait plusieurs employés et que celui-ci en a déçu plusieurs. Nous pouvons sentir à travers ce discours une démotivation face aux projets d'équipe. Par contre, l'intérêt est présent afin de mettre en place des structures comme le co-développement ou de tenter de nouvelles façons de faire

afin de développer un esprit de coopération et d'entraide. Ces formules ont certainement des chances de réussite car elles sont choisies et mises en place par l'équipe. Nous avons d'ailleurs senti tout au long de cette recherche un souci de soutien entre les membres des équipes.

Tel que décrit dans la théorie de Crozier et Friedberg, les relations de pouvoir se déroulent dans des jeux. Plusieurs jeux peuvent être identifiés dans l'organisation qu'est le CRDI. Dans les résidences ou les ateliers protégés, les intervenants détenaient du pouvoir par rapport aux personnes dont elles avaient la charge. C'est eux qui décidaient les objectifs et les moyens qui seraient pris pour les atteindre. La personne était consultée mais devait tout de même s'adapter à la structure de l'organisation. Dans la nouvelle pratique, les intervenants se retrouvent souvent dans des situations où ils ont peu ou pas de pouvoir. Les intervenants peuvent bien décider les objectifs qui seront travaillés mais ceux-ci seront travaillés par les familles, le personnel des milieux de vie, les employeurs ou la personne elle-même (qui vit parfois seule en appartement). Les intervenants se retrouvent donc en perte de pouvoir et cherchent à en regagner en recréant des situations qui ressemblent à leur ancienne pratique, travailler en individuel avec la personne, en déléguant peu de leur responsabilité aux autres acteurs impliqués.

Des jeux se retrouvent aussi entre employés et employeur. Au départ, lors de la formation des équipes, les chefs de service étaient très présents, motivaient leur équipe et les équipes recevaient de la formation, ce qui a eu pour conséquence que la vie d'équipe avec des projets était plus animée qu'elle ne l'est présentement. Depuis, la tâche a augmenté pour tous, les équipes ont grossi, les chefs de service sont absents. Cette situation a amené une opportunité pour les intervenants. Ils ont alors utilisé celle-ci pour se retirer graduellement des projets d'équipe et ont investi dans des domaines qui leurs apportaient plus de gratifications, c'est-à-dire le travail auprès des personnes, des familles, des ressources résidentielles et des organismes qui accueillent les personnes.

En étant plus présents de façon intensive, ils peuvent augmenter leur pouvoir d'influence auprès des personnes et de leurs réseaux. Depuis l'année 2005, les postes de chef de service ont commencé à être doublés. Chaque territoire sera composé de deux équipes et de deux chefs de service. Ce qui modifiera les jeux.

D'après les réponses des intervenants, nous pouvons affirmer que les intervenants utilisent leur marge de liberté qui est restreinte par l'organisation pour faire sens autrement. Nous avons constaté dans le discours des acteurs qu'ils utilisent des stratégies pour pouvoir faire face au changement tel qu'exposé par Crozier et Friedberg. Ce qui d'après nous, confirme cette théorie.

Il sera donc important lors de l'implantation de nouvelles approches ou lors de changements de pratiques de donner une rétroaction aux intervenants. Ceux-ci ont besoin de savoir le chemin parcouru ainsi que d'avoir des objectifs à atteindre. Il est aussi nécessaire de leur transmettre la position de la direction quant à la volonté de maintenir cette approche. Est-ce que la mode est passée et une nouvelle est arrivée ? Si cette approche est encore centrale pour l'organisation, celle-ci devra transmettre clairement cette information aux intervenants. Des moyens devront être mis en place afin que les intervenants s'approprient vraiment cette approche. Le fait d'en parler lors des réunions d'équipe, à tous les niveaux, serait un moyen de réactiver cette approche. Du soutien clinique et du soutien administratif devront être offerts au personnel ainsi que de la formation. La direction devra aussi s'assurer que les nouveaux chefs de service et les nouveaux employés engagés soient formés afin d'avoir des exigences cohérentes avec les orientations. Ce qui aurait un impact sur l'essoufflement des intervenants. Dans la négative, la direction devra aussi le transmettre au personnel afin que leur travail corresponde aux attentes.

## CONCLUSION

Cette recherche visait cinq objectifs articulés autour de deux concepts, le modèle d'intervention qu'est l'approche milieu et l'acteur ayant une marge d'autonomie, quel que soit le système dans lequel il se trouve.

Nous voulions savoir, en premier lieu, quels sont les éléments de l'approche milieu faisant partie du quotidien des intervenants. Nous avons pu constater que le réseau immédiat de la personne est maintenant pris en considération lors des interventions. Les intervenants travaillent avec les familles, les employeurs, les organismes de loisirs. Par contre, d'après les données recueillies dans les documents écrits (voir appendice C), ces interventions ne représentent que 15% de leur intervention. L'intervention directe auprès de l'utilisateur représente 71% des interventions. Par contre, les intervenants tiennent compte de tous les aspects de la vie des personnes, ce qui est différent de l'ancienne pratique. La visibilité et l'accessibilité sont des éléments plus présents dans le quotidien des intervenants qui ont été amenés par la décentralisation des services. Chaque équipe a pignon sur rue dans un quartier. Par contre, depuis quelques années, les activités de sensibilisation ou de promotion semblent absentes à l'exception de la semaine de la déficience intellectuelle. Lorsque des activités sont organisées par les territoires, les cibles d'intervention sont plus dirigées vers les réseaux des familles (parents, ressources résidentielles). La communauté n'est peu ou pas présente dans le discours des intervenants.

Les deux derniers éléments de l'approche milieu sont une intervention proactive ainsi que l'imputabilité face aux communautés locales. Ces deux éléments ne semblent pas avoir retenu l'attention des intervenants car pour la majorité, ils ne peuvent les définir.

Après définition, la majorité s'accorde pour dire que les interventions sont plus de nature réactive dû en partie au manque de ressources; et que la communauté n'influence pas du tout les programmes ou leurs pratiques d'intervention. Certains rapportent même, qu'à leur avis, les familles ont peu de pouvoir sur l'orientation des services du CRDI.

Pour ce qui est du travail d'équipe, comme nous l'avons vu plus haut, il reste beaucoup de travail à faire à ce sujet. Des intervenants y ont cru, ont été déçus et ne veulent plus s'investir. Pour d'autres, la volonté est présente de vouloir essayer de nouvelles avenues. Par contre, il est difficile de créer une vie d'équipe lorsque celle-ci est toujours en mouvement. Certains éducateurs mentionnent qu'il existe beaucoup d'espaces collectifs de parole, d'échange, de création mais que ces espaces ne sont que peu utilisés. Ceci peut être interprété comme une stratégie des acteurs en place dont le but n'est pas défini pour l'instant.

Au sujet de la pratique transdisciplinaire, les intervenants ne reconnaissent pas nécessairement que d'avoir un même titre d'emploi mais des expertises variées peut amener une pratique transdisciplinaire. Par contre, certains intervenants reconnaissent, dans leur équipe, une évolution dans ce sens, lorsqu'ils mentionnent qu'ils peuvent se confier à leur équipe ou encore que les membres de l'équipe se reconnaissent maintenant des forces.

Un autre objectif était de découvrir les stratégies utilisées par les acteurs que sont les intervenants. Nous avons pu constater qu'au CRDI, beaucoup d'autonomie est accordée aux intervenants, ce qu'ils apprécient pour la majorité d'entre eux. Par contre, cette grande autonomie amène les intervenants à un certain déchirement., ils sentent qu'ils doivent choisir entre le service à l'utilisateur et l'implication dans la communauté.

Lorsqu'ils s'impliquent dans la communauté, ils se sentent rapidement débordés avec le suivi direct auprès des usagers et le travail écrit demandé. Comme si l'implication auprès de la communauté était une tâche supplémentaire qu'ils peuvent choisir ou non. Certains intervenants ont, par ailleurs, choisi de continuer à travailler sensiblement de la même façon qu'ils travaillaient auparavant mis à part le milieu d'intervention qui a changé par la restructuration de l'organisation.

Nous voulions également connaître les conséquences positives et négatives de l'implantation de l'approche milieu sur les pratiques d'intervention. Une des retombées positives est certainement que les intervenants connaissent beaucoup plus les services et organismes de leur quartier et ce, même s'ils ne font plus de « run de lait ». Certains éducateurs nous ont dit que cette approche les avait amenés à se développer au niveau personnel et professionnel. Ils ont aussi eu l'opportunité d'essayer de nouvelles expériences que ce soit dans des partenariats avec des organismes communautaires ou publics et dans le travail d'équipe. Chaque acteur a pu faire le choix de l'endroit où il voulait s'investir.

Pour ce qui est des aspects négatifs, nous pouvons souligner l'essoufflement du personnel, le sentiment d'incompétence de certains, une impression de ne pas consolider et de manquer de soutien. Notons aussi que pour les intervenantes en milieu communautaire, ce changement n'a apporté que des aspects négatifs dans leur vie professionnelle. Auparavant, ces employées étaient des personnes très occupées, ayant des responsabilités et éprouvant beaucoup de satisfaction au travail. Présentement, une des IMC rencontrées nous dit que c'est comme mourir à petit feu, qu'elle attend sa retraite. Cette situation a fait l'objet de nombreuses rencontres et de nombreux écrits mais, pour elle, la situation est inchangée. Ici aussi, il serait intéressant de documenter les stratégies des différents acteurs impliqués. Quel est le but des éducateurs de ne pas partager certaines responsabilités par rapport à leurs usagers?

Un autre objectif était de documenter l'écart entre la situation prévue au départ et le vécu des intervenants. Il est important de souligner que, depuis huit ans, aucune évaluation n'a été faite afin que les intervenants sachent où ils en sont et quels sont les prochains objectifs visés. Dans les comptes rendus, il semble que le sujet de l'approche milieu a été mis de côté afin de s'attarder à d'autres problématiques. Les membres de la direction devront peut-être se questionner si cette approche est encore pertinente pour eux et transmettre cette information aux intervenants. Si la réponse est affirmative, certaines mesures devront être mises en place afin de soutenir les intervenants, par exemple, du soutien clinique plus fréquent, des exemples de vécu de l'approche milieu plus près de leur réalité, de la formation, etc. Il serait aussi important de ne pas perdre cette démocratisation des pratiques de gestion mise en place depuis l'implantation de l'approche milieu.

Depuis huit ans, beaucoup de chemin a été parcouru et nous pouvons sentir de la volonté de la part des intervenants rencontrés d'aller plus loin dans le travail dans la communauté. Ils devront trouver un nouveau sens à leur travail et reconnaître le rôle qu'ils peuvent jouer non pas seulement dans la communauté mais avec la communauté. Par ailleurs, il reste donc à consolider des pratiques, à mettre en place des conditions pour que de nouvelles pratiques apparaissent, à reconnaître ce qui se fait présentement. Par ailleurs, nous ne devons pas perdre de vue que le même modèle peut être implanté dans deux organisations et que le résultat sera différent. Le résultat dépend de ce que les gens s'approprient et ne peut être prévu. Il n'y a que l'intention de départ qui est indélébile. Chacun utilise ses stratégies et le changement qui en résultera sera la négociation entre celles-ci.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Les questions posées aux intervenants et aux membres de la direction sont les suivantes :

Données socio-démographiques :

- a) Âge
  - b) Sexe
  - c) Quelle est votre profession?
  - d) Depuis combien d'années travaillez-vous au CRDI Normand-Laramée?
  - e) Avez-vous déjà travaillé ailleurs qu'au CRDI Normand-Laramée? Si oui, pendant combien d'années?
1. Nous sommes intéressés à connaître votre trajectoire professionnelle. Pouvez-vous nous en parler?
  2. Nous aimerions avoir une idée de votre situation juste avant l'implantation de l'approche milieu.
    - a) Quel était votre rapport avec votre travail?
    - b) Quel était votre rapport avec vos coéquipiers?
    - c) Quel était votre rapport avec les autres professionnels?
    - d) Quel était votre rapport avec les membres de la direction incluant votre chef de services?
    - e) Dans quels aspects de votre travail viviez-vous des satisfactions ou des insatisfactions?
    - f) Avez-vous été formé à d'autres approches avant de recevoir la formation sur l'approche milieu?
  3. Lorsqu'on vous a parlé d'une formation en approche milieu :
    - a) Qu'est-ce que vous avez pensé?
    - b) À qui en avez-vous parlé?
    - c) Qu'est-ce que vous avez fait?

4. Quels sont vos souvenirs à propos du contenu de la formation sur l'approche milieu?
  - a) Quel était le climat?
  - b) Comment se sont déroulées les formations?
  
5. Au cours de cette formation, les sujets qui ont été abordés sont les suivants : approche proactive, visibilité et accessibilité, imputabilité face à la communauté, travail d'équipe, travail dans la communauté.  
Qu'est-ce que vous pensiez, à ce moment-là, des possibilités d'application de cette approche en rapport avec ces différents aspects?
  
6. Au moment de l'implantation de l'approche milieu :
  - a) Vous rappelez-vous de la façon dont s'est passée l'implantation de l'approche milieu?
  - b) Qu'est-ce que vous en pensiez?
  - c) Est-ce que c'était le premier changement que vous viviez?
  - d) Qu'est-ce que vous pensiez de ces changements?
  - e) À qui en parliez-vous? (syndicat, collègues, conjoint, supérieur immédiat, membres de la direction)
  - f) Qu'est-ce que vous disiez par rapport à ces changements?
  - g) Qu'est-ce que vous avez fait (actions)?
  
7. Maintenant, avec le recul, en quoi l'approche milieu a-t-elle changé votre pratique?
  - a) Comment expliquez-vous cela?
  - b) Aujourd'hui, quel est votre rapport avec votre travail?
  - c) Quel est votre rapport avec vos coéquipiers?
  - d) Quel est votre rapport avec les autres professionnels?
  - e) Quel est votre rapport avec les membres de la direction incluant votre chef de services?
  - f) Dans quels aspects de votre travail vivez-vous des satisfactions ou des insatisfactions?

8. Quelle est votre définition personnelle de l'approche milieu?
  
9. Aimerez-vous ajouter autre chose qui n'a pas été mentionné dans cette entrevue et que vous jugez important?

APPENDICE B

FORMULE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

## FORMULE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ accepte de fournir des renseignements dans l'enquête intitulée :

Analyse d'un changement : les retombées de l'implantation de l'approche milieu

Étudiant(e) chercheur(e) responsable : Chantale Robichaud

Je suis informé(e) que les renseignements obtenus lors de cette enquête sont confidentiels, qu'ils ne seront connus que de l'investigateur principal, que toute publication sera sur l'ensemble des personnes interviewées et jamais sur un cas particulier.

Après l'analyse des résultats, les données de la recherche seront détruites.

Je reconnais, par ailleurs, la possibilité de me retirer de l'étude en tout temps pour des motifs dont je serai le seul juge.

Enfin, je suis informé(e) aussi que le sous-comité de la maîtrise a approuvé ce projet de recherche et que l'observance de leurs recommandations est une condition indispensable à la réalisation de cette recherche.

\_\_\_\_\_  
Signature de l'interviewé(e)

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature de l'étudiant(e) chercheur(e)

\_\_\_\_\_  
Date

APPENDICE C

ÉTUDE ET ANALYSE DES DOCUMENTS ÉCRITS

Pour enrichir l'analyse des résultats, certains documents écrits officiels ont été consultés. Il s'agit des rapports annuels couvrant la période de 1994 à 2004 ainsi que les comptes rendus des rencontres du comité de la direction générale et de la direction des services professionnels et de réadaptation, couvrant la même période et ce, malgré les changements apportés à la composition des membres de ce comité. Au cours des ans, plusieurs formules ont été essayées afin que les informations circulent et que chacun puisse disposer d'une tribune pour pouvoir échanger.

Pour l'année 1994-1995, le rapport annuel mentionne que les services seront réorganisés « en fonction d'une approche de type communautaire axée sur le travail de zone » ainsi que des liens de collaboration avec les partenaires immédiats qui vont grandissant. Le rapport mentionne la participation à des comités ou des tables de concertation.

Le rapport annuel couvrant la période de 1995-1996 rapporte que quinze personnes salariées, qui sont les employés qui formeront la première équipe de quartier, ont reçu une formation « en regard de l'approche communautaire et du travail de zone.» Il est également mentionné que les services de la première équipe débutent dans les quartiers Vimont-Auteuil en septembre 1996, que cette équipe a contacté trente organismes communautaires et que des contacts réguliers sont maintenus avec une vingtaine de ceux-ci. Deux projets de recherche sont en cours; un sur le réseau social des personnes et un autre sur les facteurs environnementaux.

En avril 1997, cinq autres équipes de quartier sont formées. Les comptes rendus mentionnent que certaines équipes découvrent le quartier tandis que l'implication auprès de la communauté se développe de plus en plus pour d'autres. Des projets s'actualisent avec des écoles secondaires, une ARH co-anime un cours d'éducation sexuelle avec une intervenante d'une école secondaire. Chaque équipe fait son premier bilan annuel d'équipe. Au niveau de la direction, il est mentionné une rencontre entre la direction des services professionnels et de réadaptation du CRDI Normand-Laramée et les directeurs des CLSC et qu'il y règne un climat de collaboration. Le rapport annuel de 1996-1997 mentionne qu'une formation de

douze heures sur l'approche milieu est offerte à l'ensemble des personnels travaillant dans les quartiers et à la dotation en ressources. Une équipe de quartier ainsi que les intervenants participants à la recherche sur les compétences inexploitées du réseau social des familles de personnes présentant des incapacités intellectuelles reçoivent une formation sur l'approche famille. Un plan de formation, d'une durée d'un mois, a également été développé pour les intervenants en milieu communautaire qui travailleront dans les équipes de quartier. Le rapport annuel mentionne aussi que le conseil multidisciplinaire « traitera dans la prochaine année de l'harmonisation des pratiques au sein des équipes de quartiers .»

Les comptes rendus couvrant l'année 1998 rapportent diverses activités des équipes de quartiers dans la communauté telles que la participation à un projet de maison de quartier, l'implication dans la guignolée, la participation à une activité culturelle au centre de la nature avec d'autres organismes, la collaboration avec le parrainage civique de Laval. Diverses activités sont aussi organisées par les équipes comme des soirées de parents, des portes ouvertes, une vente de garage, un « 5 à 7 ». Certains groupes sont aussi formés afin de répondre à certains besoins spécifiques des usagers, un groupe sur l'estime de soi, un groupe explo amitié, un groupe piscine pour les adolescents, un groupe pour la fratrie ainsi qu'un café rencontre et un pique-nique. Un parent d'une équipe organise un party de Noël pour les usagers du quartier et leur famille.

En 1999, les comptes rendus rapportent diverses activités de collaboration avec des organismes communautaires et publics comme l'organisation d'activités pour les personnes présentant des besoins complexes avec un organisme communautaire et deux projets avec les écoles secondaires de Laval. Un CLSC interpelle aussi le CRDI afin de mettre sur pied un groupe de parents d'adolescents. Une porte ouverte est aussi organisée ainsi qu'une épiluchette de blé d'inde avec un bureau municipal de loisirs. Un compte rendu mentionne que « si un employé siège sur un conseil d'administration, c'est bénévolement. »

Au cours de l'année 1999, les comptes rendus rapportent diverses activités tenues par les équipes de quartiers telles que bilan, pique-nique, groupe de soutien pour les pères, participation à la préparation d'activités dans le cadre de la semaine de la DI, rencontres de

parents, planification annuelle des activités de leur quartier. Les intervenants réfléchissent aussi sur différents sujets: l'éthique, le travail d'équipe, l'implication dans la communauté, le soutien clinique, le co-développement, les pratiques professionnelles. Le conseil multidisciplinaire, sensible à ces préoccupations, organise trois journées thématiques dont les thèmes sont : la couleur de mon équipe, le soutien apporté aux familles et à leurs proches et, enfin, les enjeux et les défis du partenariat, « Et si le partenaire c'était moi! » Une journée d'étude est aussi organisée sous le titre de « Être intervenant au CRNL en l'an 2000 .» Les chefs de service reçoivent deux journées de formation sur l'intervention de réseaux. Le bilan annuel de 1999-2000 mentionne aussi ce grand nombre d'activités. Beaucoup d'énergie a été consacrée à la mise sur pied d'activités de perfectionnement en lien avec les approches famille, réseau, communautaire et de milieu.

En 2000, les comptes rendus font état de partenariats avec les CLSC, les bureaux municipaux de loisirs (BML), la commission scolaire de Laval ainsi qu'avec un organisme communautaire. Des membres de la direction rencontrent les quatre CLSC afin de leur présenter un document intitulé « le cheminement d'une demande de services.» Les six équipes de quartier deviennent quatre équipes de territoires. Chaque équipe est dorénavant rattachée à un CLSC. Chaque équipe organise des activités comme des rencontres de parents, pique-nique, activités estivales comme des sorties en vélo, piscine pour adolescents ainsi que la planification d'activités de loisirs et d'accompagnement pour adolescents. Les équipes font également un bilan annuel. Elles s'impliquent dans l'organisation d'activités de sensibilisation durant la semaine de la déficience intellectuelle ainsi que dans l'organisation du congrès de l'Association du Québec pour l'intégration sociale et dans celui du congrès international de la Société de l'autisme.

Dans deux équipes, les parents s'impliquent dans l'organisation d'activités de loisirs comme une danse pour les adolescents ou une sortie à la cabane à sucre. Les équipes réfléchissent également sur différents sujets : l'adaptation et la réadaptation, les pratiques professionnelles et le climat d'équipe. Les intervenants sont aussi interpellés pour discuter de la pertinence d'avoir une ou deux équipes par territoire.

Les formations abordent différents sujets dont l'approche famille et les différentes lois touchant la déficience intellectuelle. Cinq groupes de discussion sont également formés autour des thématiques du travail d'équipe, l'adaptation et la réadaptation, l'autisme, le multiculturalisme et l'adolescence.

Le rapport annuel couvrant l'année 2000-2001 rapporte le dépôt d'un projet de recherche sur la planification annuelle impliquant les usagers et leur famille. Pour la première fois, le rapport annuel mentionne également le pourcentage des personnes visées par l'intervention, les types d'intervention ainsi que les secteurs où se déroulent l'intervention. Ces données ont été regroupées dans un tableau comparatif à la fin du présent appendice. Ce tableau comprend les données disponibles de 2000 à 2004.

En 2001, les comptes rendus mentionnent des partenariats avec un CLSC pour l'animation d'un programme destiné aux parents d'adolescents. Ce programme devrait être adapté, par la suite, pour les parents d'adolescents présentant des incapacités intellectuelles. Les intervenants collaborent également avec un organisme communautaire et la Commission scolaire de Laval pour des projets de formation à l'emploi. Une participation à une activité communautaire est également mentionnée. Des formations ont été offertes par le CRDI au service de police de Laval ainsi qu'aux travailleurs de rue.

Chaque territoire fait son bilan annuel et organise, soit des rencontres de parents, des pique-niques ou un cocktail de Noël. Certains intervenants continuent l'animation de certaines activités destinées aux usagers dont un groupe sur l'estime de soi et un groupe explo-amitié. On mentionne aussi que les intervenants qui animent le groupe sur l'estime de soi recherchent des volontaires pour prendre la relève. Les intervenants expérimentent le soutien clinique de groupe dans deux territoires.

Les formations dispensées sont l'approche milieu, l'intervention famille et l'intervention de réseaux et sont offertes aux employés n'ayant pas reçu ces formations. Une formation sur l'intervention en milieu de pauvreté est également offerte aux personnes

intéressées. Une formation en approche famille, de trois jours, est offerte aux chefs de service afin que ceux-ci puissent, par la suite, soutenir leurs équipes. Le rapport annuel de 2000-2001 mentionne aussi des formations sur la philosophie d'accompagnement et le guide des valeurs, la décentralisation des ressources, le double diagnostic ainsi que la réanimation cardio respiratoire. Ce rapport mentionne également que 156 personnes ont été inscrites à des colloques ou des sessions de perfectionnement.

Pour l'année 2002, les comptes rendus rapportent différentes activités ou rencontres avec les partenaires. Un comité conjoint avec le Centre Jeunesse de Laval est formé concernant la clientèle frontrière. Des rencontres ont également eu lieu avec un CLSC dans un projet de logement à soutien gradué. Une collaboration a eu lieu avec le Centre de services en déficience intellectuelle de la Mauricie et avec l'Université du Québec à Trois-Rivières pour la production d'un vidéo sur les grands-parents dont un petit enfant présente des incapacités intellectuelles. Un comité école « vie active » a organisé, pendant cette période, une soirée pour les parents dont l'enfant terminera sa scolarité. Quatorze organismes et dix parents étaient présents à cette soirée. Deux organismes communautaires ont aussi démontré de l'intérêt pour recevoir une formation sur la déficience intellectuelle. Les équipes ont rencontré l'Association lavalloise en déficience intellectuelle ainsi que l'Office des personnes handicapées du Québec. Une participation à une activité communautaire est mentionnée. Dans le rapport annuel, les activités rapportées sont la planification et l'organisation des activités dans le cadre de la semaine de la DI dont une conférence de presse conjointe avec l'Association lavalloise en déficience intellectuelle et le « Mouvement Personnes d'abord ». L'animation d'une journée d'échange, organisée par la Table de concertation pour l'intégration des enfants handicapés dans les services de garde de Laval, est aussi mentionnée ainsi que des rencontres avec différentes instances municipales dans le cadre du projet de logement à soutien gradué.

À l'intérieur des équipes, quelques activités sont rapportées dans les comptes rendus. Deux équipes ont fait leur bilan annuel, deux équipes ont organisé un pique-nique ainsi que des rencontres pour les responsables des ressources résidentielles et les familles sous forme de « 5 à 7 ». Une équipe mentionne que le personnel est essoufflé et qu'il y a beaucoup d'absences. Une autre équipe mentionne qu'il y a beaucoup de mouvement de personnel. Les intervenants s'interrogent sur l'harmonisation des pratiques et sur le travail d'équipe.

Les formations offertes durant cette période sont : autisme sans déficience intellectuelle, l'intervention de réseaux, les caractéristiques de la clientèle ainsi que l'approche interculturelle. Le rapport annuel ajoute une formation sur les besoins complexes des familles en difficulté et la communication avec les usagers. Un compte rendu mentionne également la naissance du « Processus d'accompagnement et d'intervention spécialisée », ou PAIS, qui encadrera les pratiques professionnelles des intervenants du CRDI. Une première formation sur le PAIS est offerte au personnel.

Les comptes rendus de l'année 2003 mentionnent que deux écoles de Laval ont interpellé le CRDI afin de réviser leur offre de services. Le CRDI a refusé cette invitation car pour la direction la définition de l'offre de services appartient aux écoles. Une présentation de la clientèle présentant des incapacités intellectuelles est offerte à Emploi-Québec. Le rapport annuel rapporte une participation à l'organisation du colloque annuel de la Fédération québécoise des CRDI, la participation à la présentation d'un atelier sur les communications avec quatre autres CRDI, la participation à une table régionale des représentants en communication du réseau de la santé, la participation avec huit CRDI à la conception et à la réalisation d'une vidéocassette sur l'éthique. Pour les usagers, on mentionne la participation à l'organisation des activités ainsi qu'à la conception de matériel dans le cadre de la semaine de la DI ainsi que l'organisation d'une conférence de presse annonçant les activités de cette semaine en partenariat avec les organismes communautaires.

Toutes les équipes font un bilan annuel. Deux équipes organisent un pique-nique, deux équipes organisent conjointement une soirée traitant de l'approche sensorielle, animée par une intervenante du CRDI. Une équipe expérimente des mesures de soutien d'équipe et une autre décidera l'ordre du jour des réunions d'équipe.

Le CRDI participe également à une recherche sur le développement du souci éthique de l'intervention ainsi qu'une recherche sur le développement de logements à soutien gradué. Au niveau de la formation, une équipe a reçu la formation sur l'intervention de réseaux. Une journée d'étude a également été organisée sur la supervision et le service des ressources humaines a procédé à une enquête « feed-back » sur la formation en animant sept « focus group ».

Pour l'année 2004, les comptes rendus consultés ne mentionnent pas d'activités d'équipe, de formation ou de partenariats. Le rapport annuel 2003-2004 mentionne, quant à lui, des partenariats avec le Centre Jeunesse de Laval et l'Hôpital Juif de Réadaptation afin de desservir les clientèles présentant des troubles graves du comportement ainsi que la clientèle multiproblématique. Les équipes qui desserviront ces clientèles ont reçu de la formation sur celles-ci. Des partenariats sont également rapportés pour l'organisation et l'animation d'activités dans le cadre de la semaine de la DI ainsi que l'organisation d'une conférence de presse avec les partenaires lavallois. Au niveau de l'administration, le rapport mentionne une implication dans le comité organisateur du « Congrès TED sans frontière » ainsi qu'une participation à une table régionale des représentants en communication du réseau de la santé et des services sociaux. Le rapport mentionne également l'embauche de conseillers à l'intervention dans chaque territoire.

Voici les données recueillies dans les bilans annuels couvrant la période de 1999 à 2004. Ces données ont été regroupées en tableaux afin de faciliter les comparaisons.

#### Personnes visées par l'intervention

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Usagers	N/D	80%	71%	69.5%	71.8%
Pères/mères	2.6%	7.1%	8.8%	7.7%	7.6%
Responsables résidentiels	0.9%	4.2%	2%	3.8%	4.4%
Employeurs	1.8%	6.1%	4%	3.8%	3.1%

#### Types d'interventions

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Soutien à l'utilisateur au niveau travail	N/D	23.3%	21.5%	21.3%	18.6%
Soutien à l'utilisateur au niveau des loisirs	N/D	9.8%	9.4%	9.1%	7%
Fournir, partager, rechercher de l'information auprès de l'utilisateur, sa famille ou des partenaires de la communauté	N/D	19.6%	19%	19.1%	22.2%

#### Secteurs de l'intervention

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Milieu de stage	N/D	28.4%	27.5%	26.9%	23%
Milieu de loisirs	N/D	9.3%	14.1%	12.1%	10.9%
Milieu résidentiel	N/D	20%	22.3%	22.7%	19.2%

## BIBLIOGRAPHIE

- Bareil, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Coll. « entreprendre ». Montréal (Qué.) : Éditions Transcontinental, Québec (Qué.) : Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 213 p.
- Bélangier, Laurent. 1994. « L'organisation et l'individu : une symbiose difficile ». In (*La dimension humaine des organisations*) Boucherville (Qué.) : Gaëtan Morin Éditeur, p. 19-38
- Bernoux, Philippe. 1985. *La sociologie des organisations*. Paris (France) : Éditions du Seuil, 382 p.
- Boisvert, Yves. 2004. *Processus d'accompagnement et d'intervention spécialisés en contexte*. Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée, Laval.
- Boucher, Guylaine et Yves Charbonneau. 2000. *Le chemin parcouru : De l'exclusion à la citoyenneté*. Sous la dir. de Mireille Tremblay Fédération québécoise des centres de réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle, Longueuil, (Qué.) 106 p
- Bourgeault, Guy. 2004. « L'intervention sociale comme entreprise de normalisation et de moralisation. Peut-il en être autrement? À quelles conditions? ». Sous la dir. de François Huot et Yves Couturier. (*Nouvelles pratiques sociales*), vol 16 no 2, Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec p. 92-105.
- Bourgeault, Guy. 2003. Dépliant présentant le colloque «les modèles d'interventions en vogue : séduction idéologique ou pratiques éprouvées » organisé par l'École de travail social. UQAM
- Chabot, Denis, Jérôme Guay et Guylaine Morin. 1999. *Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu*. CISC des pays d'en haut,
- Chamberland, Claire. 1998. « L'approche milieu dans les Centres jeunesse de Montréal : vers une nouvelle culture de l'intervention ». (*Revue professionnelle Défi jeunesse*), vol 4 no 3, Montréal (Qué.)
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron. 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 169 p.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris (France) : Éditions du Seuil, 413 p.

- Duhamel, Fabie et Marie-Fabienne Fortin. 1996. « Les études de type descriptif ». In (*Le processus de la recherche de la conception à la réalisation*) sous la dir. de Marie-Fabienne Fortin, p. 161-172. Montréal (Qué.) Décarie Éditeur.
- Fortin, Marie-Fabienne. 1996 « Méthodes d'échantillonnage ». In (*Le processus de la recherche de la conception à la réalisation*) sous la dir. de Marie-Fabienne Fortin, p. 199-212. Montréal (Qué.) Décarie Éditeur.
- Fortin, Marie-Fabienne, Raymond Grenier et Marcel Nadeau. 1996 « Méthodes de collecte des données ». In (*Le processus de la recherche de la conception à la réalisation*) sous la dir. de Marie-Fabienne Fortin, p. 237-263. Montréal (Qué.) Décarie Éditeur.
- Guay, Jérôme. 1996. « L'approche proactive : rapprocher nos services des citoyens ». (*Nouvelles pratiques sociales*), vol. 9 no. 2 Sainte-Foy (Qué.) Presses de l'Université du Québec, p. 33-48
- Guay, Jérôme. 2001. « L'intervention de réseau et l'approche milieu ». In (*Agir au cœur des communautés. La psychologie communautaire et le changement social*). Sous la dir de Francine Dufort et la co-direction de Jérôme Guay, p. 249-295. St-Nicolas (Qué.) Les presses de l'Université Laval.
- Guay, Jérôme, D. Chabot, C. Belley et D. Dulude. 2000. *Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu*. 4 fascicules. Centre de réadaptation Normand-Laramée et Centre Jeunesse de Laval, Ste-Adèle, Québec.
- Larivière, Claude et Diane Bernier. 1997. « La transformation de l'organisation du travail vécue par des travailleurs sociaux québécois ». Sous la direction de Jacques Fournier et Paul Langlois. (*Nouvelles pratiques sociales*), vol.10 no. 2 Sainte-Foy (Qué.) Presses de l'Université du Québec, p. 99-108.
- Langlois, Paul. 1997. « Issue pour le renouvellement des pratiques en protection de la jeunesse : une organisation du travail en provenance de la base », sous la direction de Jacques Fournier et Paul Langlois. (*Nouvelles pratiques sociales*), vol.10 no. 2 Sainte-Foy (Qué.) Presses de l'Université du Québec, p. 109-122 .
- Morgan, Gareth. 1989. *Images de l'organisation*. Coll. « Sciences de l'administration ». Sainte-Foy (Qué.) Presses de l'université Laval, 498 p.
- Nélisse, Claude. 1997. « Pour une analyse du travail », sous la direction de Jacques Fournier et Paul Langlois. (*Nouvelles pratiques sociales*), vol. 10 no 2 Sainte-Foy (Qué.) Presses de l'Université du Québec, p. 135-143.
- Paquette, Francine. 2000. *Guide d'appropriation de l'approche milieu pour les intervenants oeuvrant dans le cadre des services territoriaux*. Centres Jeunesse de Montréal., Montréal (Qué.) 83 p.

- Québec, ministère de la santé et des services sociaux. 2001. *De l'intégration à la participation sociale des personnes présentant une déficience intellectuelle : Le soutien aux personnes, à leur famille et aux proches*. Québec, 68 p.
- Riel, Marquita. 1990. « Pratiques de changement collectif et individuel de 1960 à nos jours ». In *(historique et prospective du changement planifié)*, sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier. Coll. changement planifié et développement des organisations T. 1. Sainte-Foy (Que) Presses de l'Université du Québec. p. 57-88
- Rousseau, Nicole et Francine Saillant. 1996 « Approches de recherche qualitative » In *(Le processus de la recherche de la conception à la réalisation)* sous la dir. De Marie-Fabienne Fortin, p. 147-160. Montréal (Qué.) Décarie Éditeur.
- Simard, Louis. 1995. « Évolution d'une école de pensée : Le cas de l'analyse stratégique autour du concept de culture ». Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences politique, Montréal, Université du Québec à Montréal, 146 p.
- Thibodeau, Yolande. 1996. « Le partenariat État-Famille et l'intégration sociale des personnes présentant des incapacités intellectuelles à l'heure du virage communautaire ». Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en Intervention sociale Montréal, Université du Québec à Montréal, 136 p.