

2011

MODÈLE PRÉCONISÉ DE GESTION



Rédaction : François Savoie

29/08/2011

Table des matières

Table des matières	2
1. INTRODUCTION	4
2. LES VALEURS FONDAMENTALES	4
3. CONTEXTE DE LA PRATIQUE EN TRAVAIL DE RUE	5
3.1. Lieu et horaire de travail	5
3.2. Particularité de l'emploi	6
3.2.1. Stress au travail/ cadre de réflexion	6
4. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	6
4.1. Gestion des ressources financières.....	7
4.2. Gestion des ressources matérielles.....	7
4.3. Gestion des ressources techniques.....	7
4.4. Développement et représentation.....	7
4.5. Gestion des RH	8
4.5.1. Les responsabilités du conseil en ce qui a trait aux ressources humaines se répartissent en trois grandes catégories :.....	9
5. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA COORDINATION	11
5.1. Gestion des ressources financières.....	11
5.2. Gestion des ressources matérielles.....	12
5.3. Gestion des ressources techniques.....	12
5.4. Développement et représentation.....	12
5.5. Gestion des RH	13
5.5.1. Partie cléricale de la gestion des RH.....	13
5.5.2. Gestion en lien avec les relations d'équipe	14
5.5.3. Encadrement cliniques et respect du cadre d'intervention	17
6. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES TRAVAILLEURS DE RUE	19
6.1. Rôle et responsabilités individuels.....	21
6.2. Rôle et responsabilités collectifs.....	22
7. DIRECTION et AUTOGESTION	24
8. LA FORMATION CONTINUE ET LA CO-FORMATION	26
8.1. Mécanisme utilisés pour favoriser le transfert de connaissances et la formation continue	27

8.1.1. Le travail en équipe de deux	27
8.1.2. Les retours d'intervention	28
8.1.3. Réunion d'équipe hebdomadaire.....	28
8.1.4. Supervision clinique en regard de la formation	28
8.1.5. Formation planifiée.....	29
8.2. Mécanisme d'acquisition de connaissance et de compétence.....	31
9. BIBLIOGRAPHIE	32
ANNEXE I COORDINATION (exigence du poste et profil recherché)	33
1 Capacité de gestion	33
2 Capacité de décision	34
3 Capacité de coordination	34
4 Capacité de communication	34
5 Connaissances professionnelles	35
6 Caractéristiques reliées à la personnalité	35

1. INTRODUCTION

Une pratique continue et exclusive de travail de rue sur une période de plus de dix-sept ans nous a conduits à documenter notre réflexion concernant notre façon d’entrevoir la gestion de l’équipe de travail et le rôle de chacun des intervenants impliqués dans le continuum de gestion.

Pour se faire, il faut, au préalable, amorcer la réflexion sur la culture organisationnelle qui balise et encadre le contexte de gestion des ressources humaines. Il est aussi primordial de mettre en perspective la pratique du travail de rue dans ses particularités afin de définir à qui incombe la responsabilité, pourquoi, et comment la gestion doit être déclinée de la théorie à la pratique au quotidien.

Les bases de notre réflexion reposent sur un constat simple : Les ressources humaines représentent l’essentiel de nos outils et leur gestion dans un contexte de travail de rue présente des particularités que nous devons documenter.

Comme les ressources humaines sont nos ressources les plus précieuses et celles dont il faut le plus se préoccuper, il importe de documenter le type de gouvernance que nous préconisons de manière pouvoir mieux évaluer les impacts de notre style de gestion sur la pratique du travail de rue. Se faisant, nous sommes en mesure de le modeler aux besoins changeant de notre pratique et ainsi adapter notre gestion en fonction des paramètres qui définissent une pratique de travail de rue.

Nous avons donc, au cours des années, exploré différentes pistes de gestion et d’approche philosophique de manière à cerner celles qui nous semblent les plus à propos pour relever les défis présentés par une pratique comme celle du travail de rue. En 2009 nous avons terminé un exercice de planification stratégique à travers lequel nous avons aussi réfléchi sur la culture et les valeurs qui définissent et orientent les choix et les décisions de la corporation. Ces valeurs sont transposées dans les mécanismes de gestion et d’encadrement définis dans le mode de gouvernance. Voici le résultat des travaux réalisés en planification stratégique concernant les valeurs auxquelles la corporation adhère et par lesquels elle se définit.

2. LES VALEURS FONDAMENTALES

Les modèles de gestion et d’intervention préconisés par l’Association pour les jeunes de la rue de Joliette s’assoient sur cinq grands axes de valeurs qui sont la trame de base sur laquelle l’AJRJ se développe.

- a) Éthique et honnêteté intellectuelle
- b) Équité et justice sociale
- c) Importance des ressources humaines
 - Travail et esprit d’équipe

- Qualité de vie au travail et équilibre travail/vie privée
 - Développement personnel et professionnel et valorisation au travail
 - Rétention du personnel pour préserver les compétences
- d) Implication dans le milieu
e) Humanisme¹

Comme on peut le constater l'axes (C) implique directement les ressources humaines. Il est donc en lien avec notre préoccupation de documenter non seulement le type de gestion mais aussi les contextes qui balisent et définissent la pratique et qui caractérisent la stratégie que les gestionnaires de la corporation doivent adopter pour bien gérer les ressources humaines.

3. CONTEXTE DE LA PRATIQUE EN TRAVAIL DE RUE

3.1.Lieu et horaire de travail

La pratique du travail de rue se fait à l'extérieur du bureau et suit des horaires qui ne coïncident pas toujours avec ceux des gestionnaires (coordonnateur, directeur ou membres du conseil d'administration). Par ailleurs, contrairement aux autres emplois qui s'exercent à l'extérieur des murs, le travailleur de rue ne vise pas l'atteinte d'objectifs quantifiables ou de cibles préalablement définis. Il poursuit plutôt une démarche réfléchiée mais aussi intuitive qui le mène au développement de routines de travail visant la création de liens. La gestion des ressources humaines, ainsi que son évaluation, représente donc un défi important pour les administrateurs des corporations qui offrent des services de travail de rue.

Il faut comprendre que le travail de rue ne se pratique pas de manière improvisée; il suit rigoureusement un cadre de pratique et un cadre éthique clairement définis. Bien que son action ne soit pas aisément prévisible, le travailleur a des objectifs de prévention clairs et une mission bien campée. Le praticien s'adapte par contre aux besoins exprimés par la clientèle qu'il dessert et s'adapte aux besoins perçus et nommés dans le cadre de son travail. Il a aussi le devoir d'observer les besoins des jeunes sur le territoire qu'il dessert et de saisir les tendances qui se dessinent dans le milieu. Il adapte ainsi son intervention aux besoins observés dans les lieux de socialisation des jeunes ciblés. Ainsi, les horaires de travail sont sujets à changement suivant les tribulations vécues par les jeunes, les changements climatiques, l'actualité locale qui affecte les jeunes du territoire et de nombreux autres facteurs dont les praticiens doivent se soucier.

¹ AJRJ, planification stratégique, document inédit, mars 2009

3.2.Particularité de l'emploi

Le rôle du travailleur de rue ne peut être envisagé sans tenir compte de certains paramètres dont l'importance de son autonomie et l'autodétermination au niveau de sa gestion des événements au quotidien mais aussi du besoin et même de la nécessité de rétroaction et l'importance d'avoir accès à un mécanisme lui permettant de ventiler ses émotions suivant des situations d'intervention en contexte difficile. Par ailleurs il faut envisager des besoins variables d'encadrement clinique. La pratique du travail de rue se dit généraliste et ouverte, ce qui implique une grande volonté de la part de l'intervenant à créer le lien avec les gens peu importe les problématiques qu'ils rencontrent ainsi qu'une grande capacité d'adaptation et une forte capacité à demeurer empathique dans des contextes d'intervention variés et des clientèles diversifiées.

3.2.1. Stress au travail/ cadre de réflexion

Nous constatons que la pratique du travail de rue est difficile et présente des facteurs de risque importants pour les praticiens, tant au niveau de leur santé physique que psychologie et morale. Les situations dans lesquelles les intervenants se retrouvent sont considérées comme anxiogènes dans plusieurs rapports concernant les métiers à risque. De plus plusieurs études réalisées pour le compte des centres correctionnels, des milieux ambulanciers, et des policiers arrivent aux mêmes constats. Le fait d'être continuellement en lien avec des situations où des clientèles à risque, favorise à moyen terme le développement de stress pouvant amener le praticien à développer des symptômes d'épuisement professionnels.

Nous avons donc développé un mécanisme de supervision clinique et de support par l'équipe qui prévient et qui désamorce le sentiment de perte de contrôle propice à créer de l'anxiété et de l'épuisement. Ces mécanismes incluent les responsabilités individuelles et collectives dans l'esprit qui guide le mode de gestion préconisé à l'AJRJ.

4. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme nous voulons définir le mode de gestion préconisé à l'AJRJ, il importe de bien camper les rôles et responsabilité de chacun pour ensuite pouvoir déterminer et documenter les valeurs qui sous-tendent la gestion et la philosophie de management qui est préconisée.

Le conseil d'administration de l'Association pour les Jeunes de la Rue de Joliette a un rôle très actif et des responsabilités qui lui incombent. Il détermine les orientations des activités de l'AJRJ et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des décisions prises par l'Assemblée Générale, et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la corporation et règle par ses délibérations, les affaires qui le concernent.

Il est donc responsable d'une gestion complexe qui tient compte de différents aspects cités en points dans les pages qui suivent. Bien entendu, nous nous attarderons

principalement à la gestion des ressources humaines puisque c'est ici l'objet de notre réflexion. Mais comme nous abordons les mécanismes de gestion il apparaît important de citer, de manière concise, les responsabilités et les sphères d'intervention qui incombent au conseil d'administration. En outre, les autres objets qui sont de la compétence du C.A. sont souvent en interrelation avec la gestion des ressources humaines et peuvent donc avoir des impacts sur les mécanismes et les zones d'évaluation et de contrôle exercés par le conseil d'administration.

4.1. Gestion des ressources financières

- Planifier les besoins financiers de l'organisme.
- Planifier et faire le suivi des dépenses de l'organisme.
- Faire les suivis des demandes de subventions réalisées par la coordination.
- Superviser l'évolution de la situation financière et ajuster les prévisions budgétaires au besoin.
- Autoriser les paiements des comptes fournisseurs.
- S'assurer de la production des états financiers
- Administrer sainement les fonds de l'organisme.
- Au besoin, représenter la corporation auprès des bailleurs de fonds et des partenaires financiers.

4.2. Gestion des ressources matérielles

- Suivant les présentations de la coordination, évaluer et autoriser les achats de matériel.
- Suivant les présentations de la coordination, évaluer les besoins d'équipement et de mobilier nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme.
- S'assurer du bon entretien des lieux physiques et des biens de la corporation.

4.3. Gestion des ressources techniques

- Voir à l'amélioration des outils de travail et à la production des différents rapports, avec la coordination et les membres de l'équipe.
- Pourvoir le centre de documentation des outils utiles à l'amélioration de nos services.
- Prendre connaissance du courrier mensuellement grâce au dépôt d'un rapport de correspondance préparé par la coordination.

4.4. Développement et représentation

- Favoriser et supporter le développement de pratique saine en travail de rue, régionales et ailleurs, suivant les balises émises dans le cadre de pratique.
- Favoriser des contacts réguliers avec des partenaires.
- S'assurer que les représentations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme sont assumées.

- Favoriser la concertation avec les différents intervenants « jeunesse » et les organismes communautaires de la région.
- Assurer une bonne visibilité de l'organisme dans le milieu.
- Promouvoir le mandat et la philosophie de travail de rue dans le milieu.
- Propager une image positive de la corporation.

4.5. Gestion des RH

La responsabilité de gérance en matière de ressources humaines (RH) est une composante essentielle du mandat du conseil. Le volet ressources humaines est le principal outil de l'action et de la réalisation de la mission en travail de rue et représente donc une importance capitale à l'AJRJ. Les employés salariés permanent ou à contrat, temps plein ou partiel, ainsi que les bénévoles, sont le cœur et l'âme de l'AJRJ.

Par ailleurs, les ressources humaines représentent le secteur de risque le plus important pour une corporation comme la nôtre. Pour réaliser sa mission en travail de rue et ses objectifs, l'AJRJ doit pouvoir compter en tout temps sur un groupe d'individu possédant une bonne formation et de bonnes aptitudes tout en étant guidés par une équipe de direction engagée et compétente. Comme les savoirs, en travail de rue, prennent du temps à être transférés et que la compétence en la matière y est relativement rare, il apparaît essentiel de prendre un grand soin des gens qui composent toutes les sphères de l'AJRJ.

Un autre point important, en ce qui a trait aux ressources humaines, consiste au fait que les employés ainsi que les bénévoles sont le visage de l'organisme dans la collectivité, et par le fait même, leurs actions peuvent avoir une incidence directe sur la réputation de l'organisme. Le recrutement de nouveau personnel ne doit donc pas être pris à la légère et l'accueil des nouveaux membres à l'AJRJ doit être fait avec soins et suivre des règles claires en ce qui a trait à la culture organisationnelle et aux règles éthiques. Il faut aussi s'assurer, à l'intérieur d'une période probatoire, de la capacité des individus à faire face aux attentes inhérentes au poste.

Il est important de souligner que l'AJRJ est une entreprise de service et par le fait même, son personnel représente son principal outil. Il en va donc de même en ce qui a trait aux dépenses de la corporation ; la rémunération et les avantages octroyés aux ressources humaines représentant plus de 80% des dépenses de l'AJRJ.

En tant que groupe directeur de l'organisme, le conseil d'administration est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique de l'organisme, et les administrateurs ont un rôle fiduciaire à jouer en tant que responsables des actifs de l'organisme. Le secteur des ressources humaines, leurs bien-être autant que leurs performances, devrait toujours figurer parmi les priorités du conseil.

4.5.1.1. Les responsabilités du conseil en ce qui a trait aux ressources humaines

4.5.1.2. Relation avec la coordination

La coordination de l'AJRJ relève directement du conseil d'administration, et le conseil est responsable de tous les aspects de la relation et lien avec ce poste, y compris la sélection et le recrutement, le soutien et la gestion du rendement, la planification de la relève et le remplacement.

4.5.1.3. Responsabilité du conseil en matière de gestion et de soutien de la coordination

La coordination relève directement du conseil d'administration, et l'une des principales responsabilités du conseil consiste à encadrer le coordonnateur, à gérer son rendement, à évaluer périodiquement ce rendement par rapport à des critères dûment convenus et à favoriser le perfectionnement de la coordination en tenant compte des besoins de la corporation et des lacunes de la coordination pour atteindre les but fixés.

Les administrateurs doivent s'assurer d'être disponibles pour appuyer la coordination et agir à titre de personnes-ressources et de conseillers, au besoin. Le président du conseil doit rester en contact avec la coordination entre les réunions du conseil dans la mesure jugée nécessaire pour gérer efficacement cette relation. Voici quelques aspects clés de la relation entre le conseil et la coordination.

4.5.1.4. Clarté du rôle

Le partage des responsabilités entre la coordination et le conseil d'administration doit être clairement établi et respecté. De manière générale, le conseil d'administration est l'entité qui planifier et qui détermine les orientations. Il s'assure aussi de la saine gestion de la corporation en établissant des mesures de contrôle stricte et claires. En ce qui a trait aux ressources humaines, il voit à l'embauche, à la probation, au congédiement et à l'entrevue de départ. Le coordonnateur quant à lui voit à la bonne marche des opérations de la corporation à l'intérieur des balises émises par le conseil.

4.5.1.5. Mesures de rendement établies

Le conseil doit s'assurer que les aspects aussi bien qualitatifs (comportements et savoir être) que quantitatifs (objectifs et prestation et savoir faire) du rendement attendu de la coordination soient bien compris dès le début de la relation. Par ailleurs il détermine et établit les limites d'action de la coordination et exprime clairement ses attentes qui sont déterminé en fonction des besoins de la corporation pour remplir sa mission.

4.5.1.6. Évaluation du rendement

Le rendement de la coordination doit être évalué annuellement ou selon une période prévue à l'avance à la lumière des objectifs et de la prestation dont il a été convenu. Les observations découlant de cette évaluation doivent être communiquées au

coordonnateur en toute franchise et un plan doit être dressé pour déterminer les objectifs de la période à venir. Le conseil d'administration doit s'assurer de mettre tous les outils nécessaires à la disposition de la coordination pour qu'il puisse réaliser les objectifs qui lui sont attribués.

4.5.1.7. Formation et perfectionnement de la coordination

Les points à améliorer qui ont été cernés dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement peuvent servir de fondement à l'établissement d'un programme de perfectionnement de la coordination. Les changements touchant l'organisme ou son environnement peuvent également nécessiter une formation ou un perfectionnement supplémentaire pour la coordination.

La coordination devrait, tout comme les employés et les administrateurs, avoir l'occasion de participer périodiquement à des activités de formation et de perfectionnement. Le comité ressources humaines ou le conseil d'administration a la responsabilité de s'en assurer.

4.5.1.8. Discussions à huis clos

Lors des réunions du conseil d'administration les administrateurs doivent pouvoir se prévaloir de période de huis clos au cours de laquelle le conseil peut discuter en l'absence de la coordination. Il s'agit là d'une occasion précieuse pour les administrateurs de faire part de leurs opinions et observations sur le rendement de la coordination et de cerner le plus tôt possible les secteurs à l'égard desquels l'encadrement ou le soutien du conseil pourrait se révéler utile. Il est important de bien prêter attention au perfectionnement de la coordination et de se tenir prêt à l'appuyer et à l'encadrer, au besoin, afin de s'assurer qu'il puisse s'acquitter de façon satisfaisante de son rôle et diriger l'ensemble de l'organisme.

Lors des rencontres de probation des nouveaux travailleurs, il est aussi important que les membres du comité RH (membre du C.A.) prévoient un moment seul avec le nouveau candidat pour évaluer son niveau de confort avec la coordination.

4.5.1.9. Rémunération

Le conseil est directement responsable de l'établissement de la rémunération des employés. Il fixe l'échelle salariale et les conditions d'emploi de chacun des postes rémunérés de la corporation. Il voit aussi à déterminer les conditions de travail de la coordination. Le CA voit donc à l'établissement et à l'approbation de la philosophie de rémunération générale de l'organisme et s'assure que les conditions demeurent compétitives face aux autres corporations du même genre.

4.5.1.10. Surveillance des politiques et pratiques en matière de ressources humaines

Il incombe au conseil d'administration de surveiller le cadre stratégique qui régit l'ensemble des ressources humaines de l'organisme pour favoriser la réalisation de sa

stratégie en la matière. Les administrateurs doivent comprendre les obligations et responsabilités de l'organisme envers ses employés et les autres prestataires de services, y compris les bénévoles et les entrepreneurs, et s'assurer que ces obligations sont pleinement remplies.

Le conseil d'administration voit aussi au suivi des probations de l'ensemble des employés. Il détermine la durée et les cadres probatoires, émet les objectifs et les critères et évalue la réussite de la probation. C'est le comité ressource humaine, issu du conseil d'administration, qui est responsable de remplir ce mandat. Dans le cas des suivis probatoires des travailleurs de rue, les membres du comité sont accompagnés par la coordination.

Le secteur des ressources humaines est complexe; les réglementations y sont nombreuses et subissent de constantes modifications et transformations. Par ailleurs, tout comme les autres OSBL du secteur de la santé et des services sociaux, l'AJRJ se heurte à des difficultés particulières, en ce sens qu'en plus d'avoir à gérer ses ressources humaines elle doit, entre autres, livrer bataille pour attirer les meilleurs candidatures et composer avec l'offre accrue du secteur public à l'égard des ressources humaines performantes et compétentes. Le défi qui incombe au conseil d'administration est alors de maintenir la corporation compétitive au sens de la rémunération et des conditions reliées à l'emploi de manière à assurer la rétention du personnel. D'ailleurs, la préservation de l'expertise combinée à une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à la réalisation de la mission de l'organisme.

5. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA COORDINATION

Il serait plus facile de dire que le rôle de la coordination est de voir, au quotidien, au bon fonctionnement de la corporation que de tenter de définir l'ensemble des tâches qui lui incombe. Les quelques pages qui suivent permettent tout de même de tracer les grandes lignes qui définissent les principaux mandats dont la coordination doit s'acquitter. Comme pour la section abordant les responsabilités et le rôle du conseil d'administration, l'emphase est ici mise sur la gestion des ressources humaines.

5.1. Gestion des ressources financières

- Prévoir les besoins financiers de l'organisme.
- Remplir des demandes de subvention ou des ententes de partenariat et assurer les suivis nécessaires.
- Suivre l'évolution de la situation financière.
- Procéder aux paiements des comptes fournisseurs
- S'assurer de la production des états financiers pour le C.A.
- Informer régulièrement le C.A. de la situation financière de l'AJRJ.
- Gérer sainement les fonds de l'organisme.
- Planifier et gérer des activités d'autofinancement.

- Compléter toute les documents nécessaires au bon fonctionnement de la corporation et en faire rapport au C.A.

5.2.Gestion des ressources matérielles

- Évaluer et recommander au C.A. les achats de matériel ou de services.
- Évaluer et présenter au C.A. les besoins d'équipement et de mobilier nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme.
- S'assurer du bon entretien des lieux physiques.

5.3.Gestion des ressources techniques

- Voir à la préparation des rencontres du conseil d'administration et procéder à la rédaction des procès verbaux et autre document nécessaires au déroulement des rencontres du Conseil d'administration
- Voir à l'élaboration et l'amélioration des outils de travail.
- Voir à l'élaboration et l'amélioration des documents de réflexion qui balise la pratique ou les normes de la corporation.
- Voir à la production des différents rapports, avec les membres de l'équipe.
- Pourvoir le centre de documentation des outils utiles à l'amélioration des connaissances des travailleurs et l'amélioration nos services.
- Faire le suivi du courrier et déposer mensuellement un rapport de correspondance au C.A.
- Assurer les tâches cléricales (rédaction de lettres, relevé d'emploi, renouvellement de personne morale, rapporte pour organisme de bienfaisance, rédaction de documents...)
- Assurer l'accueil physique et téléphonique.

5.4.Développement et représentation

- Favoriser et supporter le développement de pratique saine en travail de rue, régionales et ailleurs, suivant les balises émises dans le cadre de pratique.
- Assurer des contacts réguliers avec des partenaires.
- S'assurer que les représentations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme sont assumées.
- Favoriser la concertation avec les différents intervenants « jeunesse » et les organismes communautaires de la région.
- Assurer une bonne visibilité de l'organisme dans le milieu.
- Promouvoir le mandat et la philosophie de travail de rue dans le milieu.
- Propager une image positive de la corporation.

5.5. Gestion des RH

Les tâches de la coordination en lien avec les ressources humaines se partagent en trois grandes parties. D'abord, une partie plus cléricale qui correspond à celle qui est normalement définie lorsque l'on parle de gestion proprement dite des ressources humaine, la seconde partie qui aborde la gestion en lien avec les relations d'équipe puis finalement, la dernière partie qui implique directement le support et l'encadrement en lien avec la réalisation de la mission de l'organisme, soit celle qui aborde les question cliniques et le cadre d'intervention.

5.5.1. Partie cléricale de la gestion des RH

Les travailleurs de rue relève directement de la coordination et bien que leur embauche et le congédiement soient de la responsabilité du conseil d'administration, leur gestion quotidienne est le fait exclusif de la coordination. En ce sens le rôle consiste principalement en ce qui suit :

- a) Évaluer les besoins en personnel de la corporation
- b) Participer à la sélection et à l'embauche des nouveaux employés
- c) Préparer l'accueil et l'intégration des nouveaux employés
La coordination doit s'assurer que les aspects aussi bien qualitatifs (comportements et savoir être) que quantitatifs (objectifs et prestation et savoir faire) du rendement attendu du travailleur de rue soient bien compris dès le début de la relation. Par ailleurs, la coordination détermine et établit les limites d'action du travailleur et exprime clairement ses attentes qui sont déterminé en fonction des besoins de la corporation pour remplir sa mission et du cadre de pratique et déontologique.
- d) Voir au respect des conditions de travail adopté par le C.A.
- e) Assure la gestion de la paie et des avantages reliés à l'emploi.
La coordination est directement responsable de la rémunération des employés. Elle voit à s'assurer que les employés reçoivent leur salaire et ait accès aux conditions suivant ce qui a été entendu et en conformité avec les conditions d'emploi du poste.
- f) Participer à l'évaluation des employés durant la période de probation.

La coordination participe activement au suivi probatoire de tous les employés de la corporation et s'assure d'actualiser les outils de suivi de probation suivant les besoins de la corporation et les modifications du monde du travail. Entre les rencontres formelles avec le comité de suivi de probation, la coordination assure un suivi des objectifs et supporte quotidiennement le travailleur.

- g) Prévoir régulièrement une autoévaluation et une évaluation de chacun des employés suivant des critères dûment convenus.

La coordination évalue annuellement ou selon une période prévue à l'avance le rendement des travailleurs de rue, à la lumière des objectifs et de la prestation dont il a été convenu. Les observations découlant de cette évaluation doivent être communiquées au travailleur en toute franchise et un plan doit être dressé pour déterminer les objectifs de la période à venir. La coordination doit s'assurer de mettre tous les outils nécessaires à la disposition du travailleur pour qu'il puisse réaliser les objectifs qui lui sont attribués.

- h) Voir au besoin de ressourcement et de formation des employés.
- Favoriser le perfectionnement des travailleurs de rue en tenant compte des besoins de la clientèle et des lacunes des travailleurs pour répondre aux besoins observés ou aux nouvelles tendances.
 - S'assurer que les employés sont au fait des services offerts à la clientèle par les ressources du milieu.
 1. Tournées des ressources
 2. Établissement de protocoles d'entente pour faciliter les références.
 - Initier l'employé nouvellement en poste aux tâches et mandat liés à son emploi.
 - Occasionnellement, accompagner les travailleurs de rue sur le terrain de manière à partager l'expérience et permettre un enrichissement.
 - S'assurer que les employés disposent des outils nécessaires à la réalisation de leurs mandats.
 - Faire le suivi des tâches des employés (tenue des statistiques, respect des horaires établies, respect des engagements, etc.)
 - Voir à la bonne utilisation du matériel prêtés aux employés
 - Tenir à jour les dossiers des employés
 - Appliquer des mesures disciplinaires en cas de manquement à l'éthique ou aux règles de la corporation.

5.5.2. Gestion en lien avec les relations d'équipe

Tel que nous l'abordons dans les pages suivantes, l'équipe représente un des outils d'apprentissage et de développement des compétences les plus importants et signifiants dans un contexte de travail de rue. La coordination doit donc s'assurer que les conditions à l'intérieur de l'équipe sont telles qu'elles permettent un transfert de compétence optimal entre les travailleurs. Par ailleurs, l'intervention, en équipe de deux, est favorisée puisqu'elle permet une rétroaction de l'intervention en plus de favoriser la réflexion qui mène à l'amélioration des méthodes d'intervention.

- Favoriser un climat d'entraide parmi les employés.
- Assurer la gestion des risques d'épuisement professionnel

Les gens qui travaillent à l'AJRJ sont précieux et leur santé physique et psychologique est essentielle à la réalisation de la mission de la corporation. Il est donc primordial pour

la coordination de prioriser leur bien-être et de s'assurer de mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour s'en assurer.

- A. Un mode de management adapté.
- B. L'écoute et la régulation des émotions.
- C. La supervision et l'analyse de la pratique et discussions cliniques
 - o En équipe
 - o Individuellement
- D. Définir la gestion des risques et adapter la pratique
 - o Outiller
 - o Évaluer
- E. Favoriser un contexte de formation continue
- F. Mise en commun et analyse régulière des situations indésirables
- G. Favoriser le développement et l'appropriation de code de conduite par les membres de l'équipe

Getz (freedom inc.) parle de l'importance de demander aux collaborateurs de décider de ce qui constituera un code d'éthique qui leur permettra d'être confiants épanouis et performants. Il faut aussi s'assurer qu'un code d'éthique soit suivi par les leaders.

- o Assurer une bonne communication entre les membres de l'équipe ainsi qu'avec la coordination et faciliter l'arrimage avec le conseil d'administration.

Dans un article du **Harvard Business Review**, John Hamm souligne l'importance de la communication et met l'accent sur le rôle des personnes pouvant assumer un leadership au sein des corporations. Hamm soutient que les leaders ont une responsabilité: Inspirer l'équipe pour créer un meilleur avenir pour l'organisation. Par ailleurs il insiste sur le fait qu'une communication efficace est l'outil le plus important et critique pour accomplir cet objectif. Pour inspirer l'équipe de travail vers l'atteindre de grand résultats, Ham recommande une communication claire et précise sur cinq sujets. Comme nous croyons que notre milieu de travail est différent de ceux que Ham a documentés, nous avons modifiés quelques une des cinq composantes et y avons fait ressortir les particularités propres au contexte de gestion préconisé à l'AJRJ

- A. La dimension d'équipe autogérée :** L'organisation du travail doit faire l'objet de discussions régulières entre les membres de l'équipe et il faut s'assurer que les buts visés par le C.A. puissent être partagés régulièrement et rapidement aux travailleurs de manière à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre ce qui est souhaité et ce qui est réaliste et réalisé. La communication et les partages d'information et de vision entre le C.A. et les travailleurs doivent se faire de manière transversale. Il faut cadrer rapidement les changements comme des moyens d'optimiser l'utilisation des ressources.¹
- B. Les résultats financiers:** Partager les résultats qu'ils soient bon ou décevants, incluant les levées de fond, (les demandes de subvention), les

déficits, (...) comme un diagnostic utile et un outil qui favorise l'amélioration continue.²

C. Le rôle de la coordination : Assurez-vous que les employés sachent que votre travail n'est pas de fournir des réponses mais de susciter l'émergence de nouvelles idées.³

D. Gestion du temps : Communiquer à vos employés l'importance d'utiliser stratégiquement le temps de travail, au lieu d'essayer de faire plus de choses plus rapidement. Regardez comment vous pouvez canaliser l'énergie de l'équipe pour arriver à de meilleurs résultats.³

E. La culture organisationnelle: (Maintenez) une culture organisationnelle forte en présentant les bons objectifs et en définissant les critères d'évaluation de la réussite.³

- Assurer la gestion des conflits et favoriser le relâchement des tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit.
- Favoriser l'harmonie et la concertation dans l'équipe.
- Favoriser la tenue de réunion d'équipe hebdomadaire et y participer.

Selon Getz, (Freedom inc.) le rôle du leader réside dans la capacité à créer et partager une vision. Au sein de l'équipe, il agit à titre de facilitateur et en tant que ressource clé pour les individus et pour le groupe. Il doit s'assurer d'être disponible et présent lorsque c'est nécessaire. Il insiste sur l'importance de donner sa confiance.

- Favoriser la formation par les pairs.
- Assurer une supervision clinique de groupe.
- Favoriser l'utilisation des ressources et des forces de chacun des membres de l'équipe.

En entrevue, pour discuter de son ouvrage, freedom inc., Isaac Getz répond à une question concernant l'importance du patron dans les entreprises où l'on s'inscrit en autogestion. Il dit :

«le patron joue un rôle prépondérant car il doit devenir le gardien de cette culture (autogestion). Notamment en allant quotidiennement à la rencontre des troupes pour leur demander de quoi elles ont besoin pour poursuivre leur travail. En outre le patron doit avoir une vision très ambitieuse et la partager avec les collaborateurs. Car s'il partage simplement la volonté de survivre, les troupes ne se motiveront pas pour une telle entreprise. (...le leader) doit changer son propre comportement et s'interdire de décider et de proposer des solutions à la place des autres. Les collaborateurs ont été recrutés sur base de leurs compétences. Dès lors, à eux de

¹ Texte neuf tenant compte du contexte de l'AJRJ et qui remplace la partie abordé par Hamm pour ce qui est de la communication lors de changement de responsabilité et les bouleversements dans les RH.

² Texte inspiré de Hamm, mais modifié pour rapprocher du contexte de l'AJRJ.

³ Traduction libre à partir de : John Hamm, Five Messages Leaders Must Manage, HBR Articles, May 01, 2005

proposer des solutions. De la sorte (le leader) permet à ses collaborateurs de se sentir en confiance, puis de se développer. »⁴

Il insiste ensuite sur l'importance de l'accompagnement et de la formation des collaborateurs pour maintenir la culture vivante et permettre une réelle appropriation par les membres de l'équipe.

- Informer les travailleurs de rue sur les travaux accomplis par la coordination.

5.5.3. Encadrement cliniques et respect du cadre d'intervention

Le coordonnateur répond de manière prioritaire aux besoins de support des travailleurs de rue. Ainsi, il doit s'assurer d'être disponibles pour appuyer les travailleurs et agir à titre de personnes-ressources et de conseiller clinique, au besoin.

- Assurer une supervision clinique individuelle.
- Assurer l'encadrement et l'accompagnement clinique de chacun des travailleurs de rue.
- Assurer l'encadrement des employés de soutien (secrétariat, comptabilité...)
- S'assurer d'une pratique de qualité en respect avec le cadre de pratique et la mission de la corporation.
- Conjointement avec le comité de déontologie, voir à la compréhension et à l'application du code de déontologie.
- Maintenir les employés dans un cadre de formation continue grâce au partage et à l'évaluation des différentes méthodes d'intervention utilisées et par d'autres moyens jugés pertinents.
- S'assurer que les employés développent un savoir-être et savoir-faire propre au travail de rue et respectueux des valeurs de l'AJRJ dans le respect de leur personnalité.

À l'intérieur de son rôle, la coordination doit assumer la responsabilité et l'intérêt de stimuler la réflexion des employés concernant leurs modes de fonctionnement et leurs mécanismes de réflexion. En ce qui concerne l'autonomie au travail, Peter F. Drucker, propose quelques pistes de questionnement que la coordination doit aborder avec les employés pour leur permettre de mieux se comprendre individuellement mais aussi comprendre davantage les modes de fonctionnement des collègues pour faciliter le travail d'équipe. Nous proposons une traduction libre de quelques éléments tirés de Managing oneself, qui guide une partie de notre approche et qui permet aux travailleurs, en période de probation, de se questionner et de faire des choix éclairés par rapport à ce qu'ils sont et la compatibilité avec leur nouveau milieu de travail. Évidemment, l'exercice ne s'arrête pas à la probation mais demeure une perpétuelle réflexion qui est partagée avec les travailleurs.

Quelles sont mes forces?

⁴ Entretien Getz, RH tribune no 149 pdf

Pour bien identifier vos forces, (use feedback analysis), chaque fois que vous prenez une décision cruciale, écrivez le résultat que vous attendez. Plusieurs mois plus tard comparez les résultats avec ceux que vous aviez anticipés. Évaluer s'il y a des constantes dans ce que vous observez. Quel résultats êtes-vous capables de produire? Quelle habilité devez-vous améliorer pour atteindre les résultats que vous désirez? Quelles mauvaises habitudes nuisent l'atteinte des résultats que vous souhaitez? En identifiant les opportunités d'amélioration, ne perdez pas de temps avec vos faiblesses. Concentrez-vous plutôt à bâtir sur vos forces.

Comment travaillez-vous?

De quelle manière vous travaillez le mieux? Comment traitez-vous le plus efficacement l'information, en la lisant, ou en écoutant d'autres personnes en discuter, êtes-vous plus productif en travaillant seul ou avec d'autres personnes? Êtes-vous plus performant quand vous prenez des décisions ou lorsque vous conseillez les autres sur les questions clés. Êtes-vous à votre meilleur lorsque vous travaillez sous pression ou vous travaillez mieux dans un environnement prévisible?

Quelles sont vos valeurs?

(...) Quelle est votre plus grande responsabilité pour vivre moralement et dignement? Est-ce que vos valeurs correspondent à l'éthique présente dans votre milieu de travail?

Où est votre place?

En considérant vos forces, comment vous travaillez et quelles sont vos valeurs, dans quel genre d'environnement de travail vous correspond le mieux. (...)

Qu'est-ce que vous pouvez apporter?

Avant, les compagnies disaient aux travailleurs ce qu'elles attendaient d'eux. Maintenant vous avez le choix, Pour décider comment vous contribuer à améliorer les performances de l'entreprise. Demandez vous ce que l'emploi requière et vous appuyant sur vos forces, votre style de travail et vos valeurs, comment vous pouvez offrir la plus grande contribution au travail de votre corporation. »⁵

- Supporter les employés dans leur travail et leurs actions.
- S'assurer que les employés respectent les principes de saine gestion du temps.

⁵ Traduction libre et tire de: Peter F. Drucker, Managing Oneself, 10 essentiel read, Harvard business School publishing, 2010

- Assurer un contrôle qualité des interventions réalisées et des actions faites dans le cadre de la pratique, individuellement et collectivement.

En ce qui concerne l'intervention, le coordonnateur a un rôle de gestion de la qualité où l'aspect directif est utilisé exclusivement lorsqu'il y a débordement du cadre. Le mandat de la coordination y est davantage centré autour de l'accompagnement. Ainsi la méthode de gestion utilisée davantage en lien avec les stratégies de coaching.

La coordination a le mandat de nourrir la réflexion concernant l'intervention et les stratégies pour intervenir auprès des clientèles ciblées. Pour se faire, elle participe aux questionnements de l'équipe quant à l'organisation du travail et favorise le partage des opinions dans un contexte de communication constructive. Elle favorise aussi la présence d'opinions divergentes qui viennent nourrir et améliorer la réflexion sur les modes d'intervention et sur les stratégies de prévention. Il assume aussi le rôle de directeur qualité dans la dispensation des services offerts par les travailleurs. Il veille à ce que la pratique suive des règles de conduite éthique et que la dispensation des services se fasse à l'intérieur du cadre défini.

6. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES TRAVAILLEURS DE RUE

En ce qui a trait à l'intervention, nous croyons en la capacité de nos intervenants à déterminer les priorités et à définir les mécanismes les plus adaptés pour répondre aux besoins identifiés. Ils sont de plus, individuellement et collectivement, directement responsables de leurs horaires de travail qui doivent répondre aux besoins du milieu.

Pour bien comprendre le rôle des intervenants dans les mécanismes de gestion que nous préconisons à l'Association pour les Jeunes de la Rue de Joliette, il apparaît nécessaire de faire le portrait suivant deux composantes. Le premier élément est la partie individuelle de l'autogestion et la seconde est bien entendu la forme collective ou l'équipe, comme entité, détermine les orientations et influence les décisions individuelles.

L'autogestion est le mode suivant lequel l'équipe s'organise pour réaliser la mission qui lui est confiée par le C.A. tout en se soumettant à son contrôle et en particulier à celui de la coordination de l'AJRJ. L'autogestion, à l'AJRJ, relève des valeurs de coopération et d'autonomie et vise l'amélioration continue vers la recherche de l'excellence.

Un des fondements sur lequel s'appuie l'autogestion est la notion de pouvoir offert aux travailleurs individuellement et collectivement. À cet égard, nous adhérons à l'approche préconisée par William A. Ninacs. Nous faisons confiance en la capacité de nos travailleurs de choisir, de transformer ce choix en décision et, enfin, de transformer cette décision en action le tout dans une perspective de changement, pour le mieux être des personnes accompagnées en travail de rue.

Différentes études se sont penchées sur les principes d'autonomie au travail et de l'importance de cette notion dans le bien être des travailleurs. L'AJRJ a toujours

privilié cette approche et continue d'y adhérer. Nous sommes convaincus que de renvoyer le pouvoir de déterminer leurs responsabilités aux employés permet une plus grande satisfaction à l'égard du travail réalisé et favorise une meilleure santé psychologique.

" Le sentiment d'impuissance ou de privation d'emprise sur sa destinée (powerlessness) constitue un facteur de risque pour la santé, tandis que l'habilitation (empowerment) peut être un facteur important de promotion de la santé. L'autonomie décisionnelle au travail représente un des aspects associés au sentiment d'emprise.⁶

Cette notion est particulièrement importante en lien avec une pratique de travail de rue. Le sentiment d'impuissance relié à l'intervention étant particulièrement difficile à gérer pour les praticiens qui sont quotidiennement confrontés aux limites des ressources et qui voient des jeunes avec qui ils sont en lien ne pas avoir de réponses à leurs besoins. La notion d'empowerment relié au cadre de travail apparaît donc salubre pour l'équilibre des travailleurs de rue.

" L'autonomie décisionnelle au travail concerne deux aspects de la vie professionnelle. Elle porte d'abord sur l'autorité décisionnelle, soit la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent, puis sur la capacité d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles. L'autonomie décisionnelle au travail est ainsi directement associée au continuum impuissance- puissance avec lequel une personne doit composer à son travail.⁷

" Des études longitudinales ont démontré que les personnes ayant un faible niveau d'autonomie dans l'exécution de leur travail et devant répondre à une demande psychologique élevée deviennent de plus en plus passives dans leur participation à des activités sociales, politiques ou de loisir. À l'inverse, les personnes ayant un travail qui les engage activement ont également une vie sociale active, quelle que soit leur classe sociale. Les résultats de ces recherches contredisent une idée répandue au sujet du travail morcelé, selon laquelle l'individu pourrait compenser un travail ennuyant et monotone par des activités riches et stimulantes durant ses temps libres. La diminution des loisirs sociaux et le désengagement de la vie sociale pourraient également entraîner une baisse du soutien social, qui est un déterminant de la santé.

⁶ **Autonomie décisionnelle au travail**, Renée Bourbonnais, Chantal Brisson, Guylaine Dion Chercheures, Université Laval, Michel Vézina Chercheur, Direction de la santé publique, Régie régionale de Québec, *Autonomie décisionnelle au travail* (1995), p.5

⁷ **Opcit**

" D'autres études démontrent que les travailleurs ayant un faible niveau d'autonomie décisionnelle au travail déclarent plus de symptômes d'anxiété ou de dépression que les autres travailleurs."⁸

Il faut par contre prendre garde de préparer les employés ainsi que les gestionnaires à la réalité du partage des responsabilités et des décisions. L'expérimentation nous a permis de confirmer les propos d'Argyris qui prévient des contradictions possibles qui peuvent subvenir quand on tente d'instaurer une telle culture à l'intérieur de milieu de travail. S'inscrire en autogestion suppose de suivre les principes et des règles claires. Pour l'employeur, c'est une gymnastique importante ou il faut s'assurer d'avoir un discours franc, des objectifs qui impliquent des mécanismes clairs. Il faut baliser et définir le rôle de chacun dans un continuum allant de la réflexion au processus de décision. Plus que tout, il faut éviter le piège du "Do your own thing—the way we tell you".⁹

Enfin, souvenons nous que « *La performance individuelle et collective à l'échelle d'une entreprise est (...) liée à l'engagement, à la confiance, à la communication et à la responsabilité sur les lieux de travail* ». ¹⁰ C'est précisément les mêmes valeurs que celles qui sont préconisées à l'AJRJ et qui représentent la base et les assises de l'autogestion et l'approche collaboratrice.

6.1. Rôle et responsabilités individuels

- Déterminer et participer à déterminer les priorités d'intervention en prenant soin que cette pratique autonome qui s'inscrit en auto-déterminisme, prenne ses assises dans l'observation des besoins des clientèles dument ciblées.
- Éviter « (...) la « perspective prescriptive » (qui) réfère à une compréhension de l'intervention fondée sur une conception unilatérale de l'expertise qui conduit (le travailleur expérimenté) à prescrire les modalités et les finalités de l'intervention sur la seule base de ses prérogatives. »¹¹
- Maintenir une réflexion continue de l'intervention dans un objectif d'amélioration continue.
- Prendre des décisions et en assumer les conséquences.
- Favoriser le développement de la compétence des pairs en participant leur formation et à leur accompagnement.

⁸ Idem, p.5-6

⁹ Argyris, C. (1998). « Empowerment : The Emperor's New Clothes », *Harvard Business Review*, mai-juin, 98-105.

¹⁰ Lowe, Graham S. et Grant Schellenberg (2001), *What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships*, Étude des RCRPP no W-05, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Ottawa.

¹¹ **Nouvelles pratiques sociales**, Volume 16, numéro 2, 2003, p. 30-5, **Une pragmatique de la théorie**
Sous la direction de François Huot et Yves Couturier, Direction : Jacques Rhéaume, Rédaction : Michel Parazelli,
Université du Québec à Montréal, ISSN 1703-9312 (numérique)

- Partager sa vision et sa position même lorsqu'elles sont divergentes du reste du groupe dans le respect des valeurs de la corporation

6.2. Rôle et responsabilités collectifs

- Prise de décision collective et recherche de consensus

Bien que l'on considère souvent que la prise de décision collective suit les mêmes règles que celle que l'on utilise individuellement, il n'en est rien. À la base, on doit s'assurer d'un contexte de décision ouvert qui met les individus concernés en première ligne et qui permet le partage objectif des opinions de chacun. On doit s'assurer de mettre en place un mécanisme qui favorise l'innovation et une appropriation collective des décisions. Il importe que les mécanismes de prise de décisions collectifs soient bien compris et que chacun des participants au processus décisionnel y adhère.

Les décisions doivent toujours passer le filtre selon lequel l'objectif visé dessert les besoins des clientèles ciblées et non l'intervenant ou le groupe d'intervenant. Comme nous le convenons et suivant les réflexions présentées dans un texte qui s'intitule What You Don't Know About Making Decisions, (David A. Garvin and Michael A. Roberto, Harvard Business Review, septembre 2001), il y a différentes manières d'envisager le processus décisionnel en équipe. Comme corporation nous optons pour le modèle qui réfère au mécanisme d'enquête où les membres de l'équipe sont invités à émettre leurs opinions et à demander l'opinion de l'autre sans pour autant se mettre en situation d'avoir à plaider et à défendre leurs positions.

Decisions as Process: Inquiry Versus Advocacy

“Not all decision-making processes are equally effective, particularly in the degree to which they allow a group to identify and consider a wide range of ideas. In our research, we've seen two broad approaches. Inquiry, which we prefer, is a very open process designed to generate multiple alternatives, foster the exchange of ideas, and produce a well-tested solution. Unfortunately, this approach doesn't come easily or naturally to most people. Instead, groups charged with making a decision tend to default to the second mode, one we call advocacy. The two look deceptively similar on the surface: groups of people, immersed in discussion and debate, trying to select a course of action by drawing on what they believe is the best available evidence. But despite their similarities, inquiry and advocacy produce dramatically different results.”¹²

¹² What You Don't Know About Making Decisions, David A. Garvin and Michael A. Roberto, Harvard Business Review, septembre 2001

Le tableau qui suit est une traduction libre tiré d'un article du Harvard business review intitulé *What You Don't Know About Making Decisions*. Il met en perspective les deux approches utilisées dans le processus de décision citées précédemment. Il va sans dire que l'AJRJ s'inscrit dans l'enquête (inquiry) qui est plus en lien avec nos valeurs démocratiques et qui correspond à notre volonté de remettre en question nos façons de faire dans un objectif d'amélioration continue suivant un esprit de démocratie inclusive.

	<i>Plaidoyer</i>	<i>Enquête</i>
Concept de prise de décisions	<i>Une compétition</i>	<i>Une collaboration pour la résolution de problèmes</i>
But de la discussion	<i>Persuasion et lobbying</i>	<i>Tester et évaluer</i>
Le rôle des participants	<i>Porte-parole</i>	<i>Réflexion et pensée critique</i>
comportement	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lutte pour persuader les autres</i> • <i>Défend sa position</i> • <i>Minimiser les faiblesses</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Présente des arguments nuancés</i> • <i>Reste ouvert aux alternatives</i> • <i>Accepte la critique constructive</i>
Points de vue minoritaires	<i>Découragés ou rejetés</i>	<i>Favorisés et appréciés</i>
Résultat ou issue	<i>Gagnant ou perdant</i>	<i>Appropriation collective</i>

Par ailleurs, la méthode du plaidoyer favorise la division et les antagonismes. Par sa façon de faire l'équipe de l'AJRJ vise à éviter les situations où les égos sont mis à contributions et où les solutions sont les résultats de batailles entre individus plutôt que de réflexions qui amènent à des positionnements collectifs réfléchis.

Quand on considère le plaidoyer comme mécanisme de prise de décisions et de réflexion collective, « ...The implicit assumption is that a superior solution will emerge from a test of strength among competing positions. But in fact this approach typically suppresses innovation and encourages participants to go along with the dominant view to avoid further conflict »¹³. C'est exactement ce que nous souhaitons éviter. Nous convenons par contre que le contexte d'intervention sous pression, doublé du fait d'avoir une équipe où les gens présentent de fortes personnalités, prédisposent à adopter des comportements qui ressemblent davantage au plaidoyer qu'à l'enquête. Le rôle de la coordination est donc de s'assurer que les règles de discussion soit claires et que les mécanismes qui y sont rattachés y soit respectés. Les participants au groupe de décision ont eux aussi la responsabilité de leur approche.

- Partage de valeurs

Tel que nommé précédemment, les travailleurs ont la responsabilité de réfléchir à leur schème de valeurs de manière à s'assurer de la compatibilité avec celles préconisées par la pratique et par la corporation. Ils ont aussi la responsabilité de les partager avec leurs pairs favorisant ainsi la compréhension mutuelle des limites et des bases de référence de chacun.

¹³ *What You Don't Know About Making Decisions*, David A. Garvin and Michael A. Roberto, Harvard Business Review, septembre 2001

- Partage d'une vision globale et responsabilité collective
- Assurer la cogestion des priorités
- Maintenir l'unité du groupe

7. DIRECTION et AUTOGESTION

« *Dans la forêt, lorsque les branches se querellent, les racines s'embrassent* »¹⁴
(proverbe africain)

L'autogestion, telle que nous l'entendons, est un mode d'organisation du travail qui présuppose un partage des responsabilités. Précédemment, nous avons défini les rôles de chacun à l'intérieur du processus de gestion. Bien entendu nous avons défini les espaces propices à l'autogestion. Le chapitre qui suit permet de définir l'autogestion dans sa forme théorique et de la mettre en lien avec la pratique. Nous insistons évidemment plus sur les rôles des intervenants et les liens avec la coordination pour bien faire ressortir les particularités des mécanismes en cause dans le contexte de travail de rue à l'AJRJ.

D'abord, comment définissons-nous l'autogestion de manière générale? On dit que « *c'est la reconquête, par les individus et les collectivités humaines, de la maîtrise de leurs activités de production, de leur vie quotidienne et des décisions publiques* »¹⁵ Au sens littéral, (*Le terme vient du latin et est la combinaison de deux mots : autos : soi-même et gestio : action de gérer*) ce qui signifie : « gestion par soi-même et ses postulats sont la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés et l'affirmation de l'aptitude (...) à s'organiser collectivement. »¹⁶

Pour l'Association pour les jeunes de la rue de Joliette, l'autogestion est le fait, pour un travailleur ou pour un groupe de travailleurs de rue de définir les plans idéologiques et de prendre les décisions concernant l'intervention et les stratégies qui s'y rattachent. Une des prémisses est la recherche de consensus. Les règles sont fixées par les travailleurs de rue et nous concevons que les décisions concernant des orientations profondes peuvent demander un grand investissement de temps et d'énergie. L'objectif final étant l'appropriation collective pour optimiser la responsabilité individuelle et collective et s'assurer que les orientations soient portées par tous le groupe.

Loin des principes de cogestion qui implique un partage implicite du pouvoir et des responsabilités, l'AJRJ vise à permettre à l'équipe de se déterminer suivant les forces de chacun des membres et de favoriser l'autonomie fonctionnelle et décisionnelle.

Isaac Getz, professeur de Management des Idées à l'École supérieure de commerce de Paris suggère quatre pistes pour faciliter l'autogestion en entreprise, c'est

¹⁴ Propos de M. **Doudou DIENNE**, Ancien Rapporteur des Nations Unies sur le Racisme 2002-2007 lors du **DEUXIÈME CONGRÈS DE LA CITOYENNETÉ** «*De la Citoyenneté participative à la Démocratie inclusive?*» mars 2010, à l'Assemblée Nationale (Palais Bourbon), (Paris, VIIe)

¹⁵ www.uquebec.ca/edusante/sociale/autonomie.htm

¹⁶ *Encyclopaedia Universalis*

spécifiquement ce que nous avons fait tout en adaptant les concepts à la réalité de notre corporation. D'ailleurs, le dernier paragraphe cité, met en garde le lecteur de ne pas tenter d'appliquer ces règles comme une recette unique.

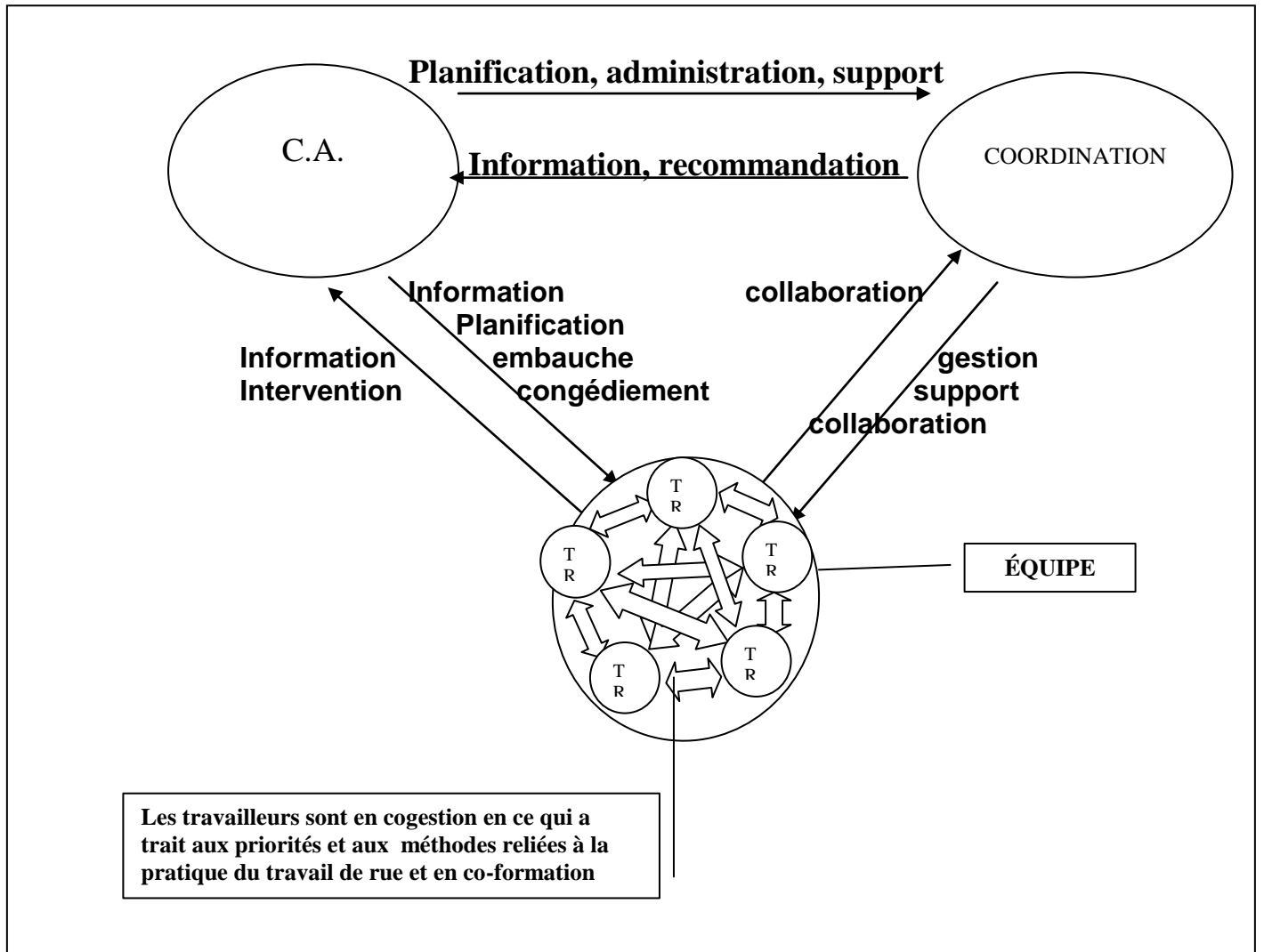
- A. *« Arrêtez de parler et commencez à écouter. Ensuite, débarrassez-vous de tous les autres symboles et pratiques qui empêchent vos employés de se sentir intrinsèquement égaux.*
- B. *Commencez à partager votre vision de l'entreprise ouvertement et activement, afin que les employés puissent se l'approprier(...)(tout en traitant les gens comme des égaux)*
- C. *Arrêtez d'essayer de motiver les gens(...) A la place, construisez un environnement qui leur permette d'évoluer et de s'autodiriger, et laissez-les se motiver eux-mêmes. S'ils comprennent la vision de l'étape (B), ils s'occuperont du reste si vous leur en laissez l'opportunité.*
- D. *Restez vigilant. Pour maintenir la liberté de votre entreprise, devenez le garant de sa culture. Dans ce rôle, comme le dit le leader libérateur Bob Davids, « une seule goutte d'urine dans la soupe et c'est foutu ». Une vigilance de tous les instants, tel est le prix de la liberté.*

Ces principes sont universels, mais chaque dirigeant a dû les adapter à son propre contexte d'entreprise, ce qu'il vous faudra faire également. Autrement dit, notre recherche ne vous donne pas de formule pour appliquer les principes ci-dessus à n'importe quelle situation. Après tout, la liberté est l'ennemie des formules - si nous savions ou si vous saviez à l'avance tout ce qui allait se passer et comment y faire face, vous n'auriez pas besoin de liberté. Ni d'employés. Vous auriez déjà toutes les réponses. »¹⁷

Les participants à un système d'autogestion doivent renoncer à vouloir décider pour les autres et, à l'inverse, doivent pouvoir faire connaître et valoir leurs opinions, leur valeurs et leurs droits dans ses structures appropriées. Évidemment, Dans le contexte de groupe les décisions se prennent de manière consensuelle et sans contrainte liés à quelque forme de subordination. Une des bases, est bien entendu la confiance en l'aptitude des intervenants à s'organiser collectivement dans l'objectif de rendre des services de meilleures qualités et plus efficaces aux clientèles ciblées. Se faisant, les travailleurs président à la définition de la pratique et déterminent de nouvelles méthodes, de nouveaux modèles et de nouveaux mécanismes pour améliorer leur travail.

Le graphique qui suit présente, de façon simplifiée, les interactions et les interrelations qui sont préconisée dans les mécanismes de cogestion. Ce modèle est appliqué à la gestion des ressources humaines en relation à l'intervention et au travail réalisé en regard des orientations à prendre, pour offrir une meilleure prestation en travail de rue. Il détermine les zones de responsabilité et les liens entre les différents acteurs impliqués

¹⁷ *Freedom Inc. ... ou comment devenir un leader "libérateur" d'initiative* par [Isaac Getz](#), Professeur de Management des Idées, de l'Implication et de l'Innovation à ESCP Europe.



8. LA FORMATION CONTINUE ET LA CO-FORMATION

L'objectif visé dans le croisement des savoir n'est pas d'additionner les savoirs mais de permettre l'émergence de savoirs nouveaux. Le fait de réfléchir collectivement ouvre de nouvelles avenues, des perspectives qui autrement ne seraient vraisemblablement pas abordées.

Il apparait aussi que le développement de la compétence en lien avec une pratique de travail de rue passe par l'expérimentation assistée et la co-formation qui sont au centre du transfert des acquis. Bien que les connaissances théoriques soient intégrées, et que les praticiens aient eu l'occasion d'expérimenter leurs méthodes d'intervention avec des clientèles semblables, l'intervenant ne peut livrer la performance attendue sans

s'immerger dans le milieu. En ce sens, il semble y avoir deux modes d'acquisition de compétence (savoirs être et savoirs faire), le premier étant l'essai/ erreur et le second relève de l'expérimentation assistée, doublée de l'observation du savoir faire et du savoir être des collègues. Cette dernière façon de faire ne doit pas être vue comme unidirectionnelle, elle doit nécessairement permettre un transfert dans les deux sens et favoriser l'émergence de questionnements de l'expérience qui mène à la révision des mécanismes et des méthodes et au développement de nouvelles approches.

Nous constatons ainsi que la formation par les pairs est une grande source de développement collectif et que s'y soustraire met non seulement en péril le développement d'une relève compétente mais aussi l'amélioration continue du groupe. Elle permet aussi de renforcer les liens entre les travailleurs et s'assurer d'une cohérence et d'une cohésion d'équipe. Il faut par contre s'assurer que les membres de l'équipe considèrent chacun comme détenteur de savoirs peu importe son expérience et qu'ils soient enclins à y référer.

Par ailleurs, il nous semble important que tous les gens qui composent notre équipe soient à l'écoute des particularités d'apprentissage des autres intervenants. Il apparaît qu'une des clés est le respect du rythme et la méthode d'appropriation de chacun des membres de l'équipe. En ce sens, la coordination doit s'assurer de fournir aux travailleurs, les outils dont ils ont besoin et qui sont adaptés à leur développement de compétence et à leur apprentissage.

L'équipe représente un des outils d'apprentissage et de développement des compétences les plus importants et signifiants dans un contexte de travail de rue. L'AJRJ s'est doté de moyen pour favoriser l'utilisation maximale de l'équipe pour favoriser l'amélioration continue des compétences individuelle et celles qui sont collectivisées.

8.1.Mécanisme utilisés pour favoriser le transfert de connaissances et la formation continue

8.1.1. Le travail en équipe de deux

Le travail en groupe de deux est préconisé à l'AJRJ. Il permet une évaluation en temps réel de l'intervention et permet une évaluation juste de la situation avant que les faits passent par les mécanismes d'interprétation et de censure (notons que la censure n'est pas toujours volontaire et consciente). Ainsi le collègue a le loisir et la responsabilité de renvoyer à l'autre l'objet de ses observations et de favoriser une discussion pour permettre l'évaluation de l'intervention. L'évaluation permettra de définir les zones à modifier ou à améliorer d'où surgiront des besoins de formation qui pourront être comblés en temps réel par les savoirs du collègue ou par une formation plus approfondie à l'interne ou à l'externe de l'organisme.

8.1.2. Les retours d'intervention

Une deuxième méthode, complémentaire à la première consiste en les retours d'intervention qui se font en fin de chiffre ou suivant une intervention difficile. Ces retours en grands groupes permettent le même genre de retour que le précédent sans l'accès à l'observation en temps réel de l'intervention. Par contre pour ce qui est de l'acquisition de savoir, ces retours favorisent l'utilisation d'un savoir élargi, soit celui de tous les membres de l'équipe présents.

8.1.3. Réunion d'équipe hebdomadaire

La réunion d'équipe hebdomadaire n'est pas un substitut aux autres mécanismes préalablement présentés, mais consiste en un moyen supplémentaire et complémentaire pour réfléchir collectivement des situations d'intervention complexes. Elle demande que tous les membres de l'équipe se placent ensemble dans une position de recherche et réflexion qui permet de mettre en commun une évaluation élargie des situations préoccupantes et de développer de nouvelles stratégies pour pouvoir tenter d'y répondre.

Ces rencontres permettent aussi de mettre en commun les sentiments d'impuissances vécus, face à des situations où les ressources ne peuvent répondre ou n'existent tout simplement pas. Encore là, ces observations et constats, tirés de la réflexion commune, permettent de repousser les limites de notre intervention et de développer des stratégies communes pour favoriser le déploiement de ressources ou de participer à la mise en place de ressources pouvant répondre aux besoins identifiés. La construction du savoir collectif devient donc à cet égard un outil de transformation sociale.

8.1.4. Supervision clinique en regard de la formation

Bien que nous nous attardions spécifiquement à la fonction formatrice de la supervision clinique, nous ne pouvons ignorer les rôles essentiels qui y sont dévolus soit d'assurer le bien-être des intervenants, et d'être un facteur de protection pour les travailleurs de rue tout en favorisant le déploiement d'une pratique pertinente et de qualité.

Par ailleurs, la supervision clinique vise à aider le travailleur à développer et maintenir ses compétences, et à surmonter les difficultés, afin de fournir aux jeunes de la rue, une présence et une intervention dans le respect des règles éthiques. Il est donc un des mécanismes d'optimisation et de transfert de connaissance favorisé à l'AJRJ. Par ailleurs, suivant les valeurs qui encadrent les mécanismes de gestion et d'appropriation, « *La supervision clinique se distingue de la coordination administrative par :*

Un soutien au plan du savoir, du savoir-faire et du savoir-être plutôt que sur la gestion de mandats et des charges de travail (en conformité avec les mécanismes d'auto-gestion préconisés à l'AJRJ)

Centration sur des processus d'intervention plutôt que sur des structures organisationnelles.

L'adéquation entre les mandats de (la corporation)(...) et les normes (...) (de pratique) plutôt que sur l'application de politiques et de procédures. »¹⁸

En outre, la supervision clinique vise à permettre d'évaluer les besoins particuliers des travailleurs et de les accompagner à développer leurs outils et compétence. Il permet aussi de mettre en contexte des situations particulières qui pourraient être jugées comme anxiogènes par les travailleurs et ainsi nuire à leur appropriation de compétence et à leur développement.

Suivant les recommandations du ministère de la santé lors de ses préparatif en vue de la gestion de crise en situation de pandémie, « la supervision doit prévoir :

- A. Une personne responsable de la supervision bien identifiée;
- B. La personne qui assure la supervision clinique doit être reconnue pour son champ d'expertise dans l'intervention psychosociale d'urgence. (...);
- C. Des contacts réguliers et un accès rapide et facile pour les (travailleurs) avec la (coordination) afin de développer une relation de confiance;
- D. Une politique de supervision développée conjointement par les (travailleurs de rue)(...) et par la (...) (coordination) qui définit les rôles et les responsabilités de chacun;
- E. Une accessibilité pour tous et toutes peu importe l'expérience des (...) (travailleurs de rue);
- F. Une supervision qui soutient l'orientation et la formation des (...) (travailleurs de rue);
- G. Une supervision qui considère le bien-être personnel et professionnel des membres du personnel;
- H. Une supervision qui valide le travail fait par les intervenantes et les intervenants;
- I. Une supervision qui facilite une bonne communication entre les membres de l'équipe.¹⁹

8.1.5. Formation planifiée

Nous faisons appel à deux mécanismes différents en ce qui concerne le transfert de savoirs sous une approche didactique. Le premier est la formation à l'externe où les praticiens sont invité et encouragés à faire l'acquisition de nouvelles informations ou méthodes qu'ils pourront adapter à leur environnement de travail et aux situations rencontrées.

¹⁸ Ministère de la santé et des services sociaux, Gouvernement du Québec, **Fonction de supervision clinique, Lignes directrices, 15 mars 2007, Volet Intervention psychosociale**

¹⁹ Ministère de la santé et des services sociaux, Gouvernement du Québec, **Fonction de supervision clinique, Lignes directrices, 15 mars 2007, Volet Intervention psychosociale**

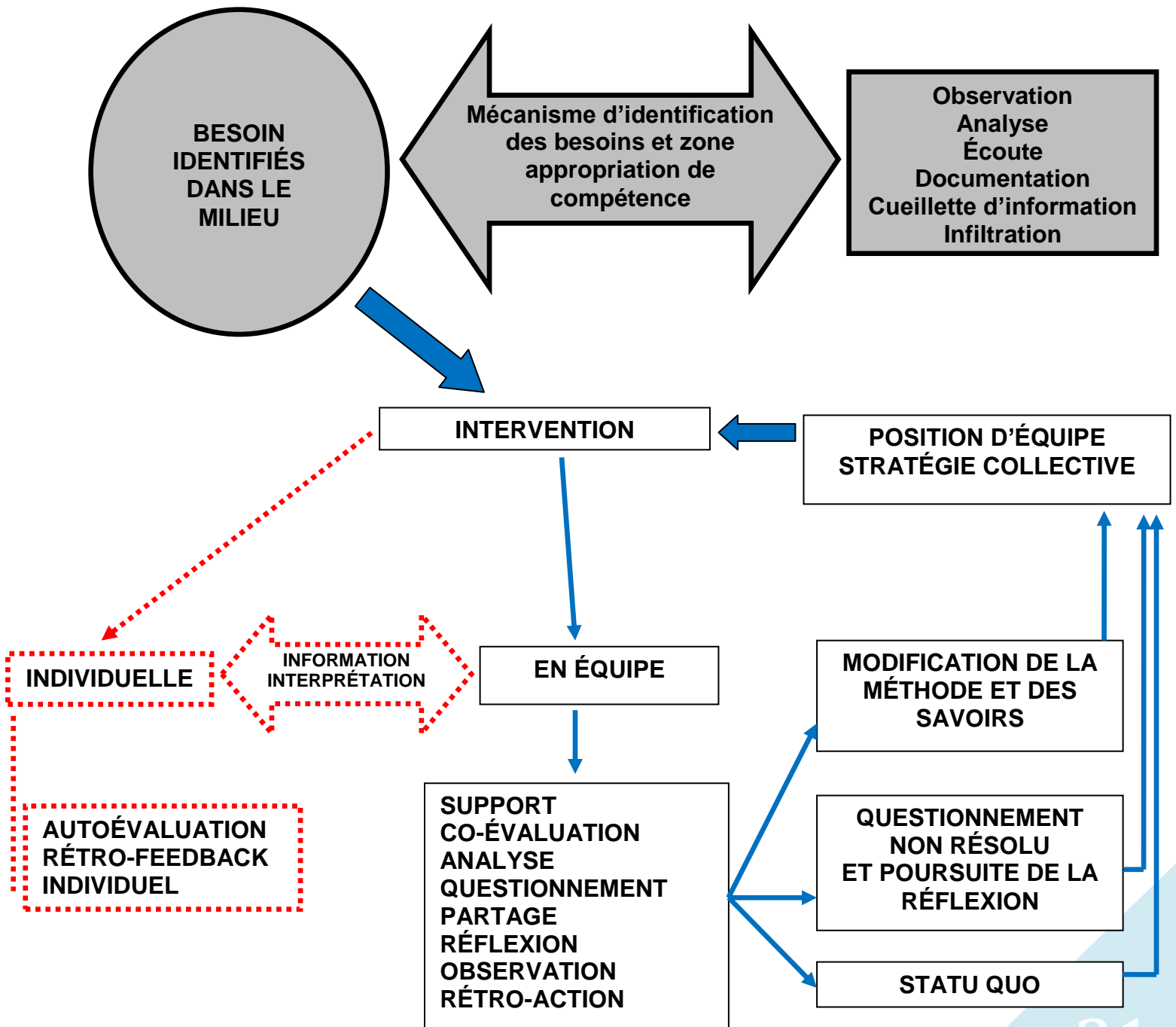
Le second est le transfert aux autres membres de l'équipe de leur savoir. Chaque travailleur a la responsabilité de la transmission de ses savoirs aux collègues dans le cadre de formations planifiées. Les travailleurs préparent donc de petites séances de formation sur des thèmes choisis, suivant la compétence et les connaissances de chacun. Ces formations sont offertes, en équipe, sous forme de rencontre de formation planifiées. La réflexion que nous faisons quant aux savoir et au partage de savoir tient au fait que les savoirs doivent être partagés.

objet de savoir —————> objet à enseigner —————> objet d'enseignement

Nous insistons sur la pertinence de l'équipe et sur la polyvalence des gens qui la compose. En ce sens nous croyons que la connaissance acquise ne doit pas être le fait d'une seule personne et qu'il est important qu'elle puisse en faire profiter l'ensemble de l'équipe. Le fait de spécialiser un intervenant spécifique suivant une problématique ne paraît pas être la stratégie la plus intéressante et la plus porteuse. D'ailleurs nous abhorrons la surspécialisation et la sectorisation en ce qui a trait aux connaissances des intervenants à l'intérieur de l'équipe. L'AJRJ mise plutôt sur la recherche de polyvalence et la généralisation des savoirs de manière à offrir une intervention plus homogène, plus complète et permettre que les intervenants puissent combler l'absence ou indisponibilité du collègue. Par ailleurs, cette transmission régulière des savoirs permet de ne pas voir partir des connaissances ou des compétences non transférées suivant le départ d'un intervenant vers un autre lieu de travail.

8.2.Mécanisme d'acquisition de connaissance et de compétence

Le graphique qui suit, met en lumière les mécanismes de transfert qui sont préconisés à l'AJRJ. Bien entendu, on présente ici qu'un des moyens utilisés, soit le transfert par les pairs en contexte d'intervention. La suite en bleu est celle qui semble la plus porteuse d'apprentissage et d'amélioration continue et la plus garante d'un contrôle de la qualité lié au transfert de savoirs. Quant au zone en rouge, on reconnaît que ce sont des espaces à haut risque et donc à tenter d'éviter. Ce modèle contribue donc à la co-formation continue et bien entendu à l'amélioration des procédés liés à l'intervention en travail de rue.



9. BIBLIOGRAPHIE

1. AJRJ, Planification stratégique, document inédit, 2009
2. Argyris, C. Empowerment: The Emperor's New Clothes », Harvard Business Review, mai-juin 1998, 98-105.
3. Bellerose, Carmen, Claudette Lavallée, Lucie Chénard et Madeleine Levasseur Autonomie décisionnelle au travail, Rapport de l'Enquête sociale et de santé 1992-1993. Volume I. Chapitre 9, pp. 153-164, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, novembre 1995, 412 pp.
4. DIENNE, Doudou (Ancien Rapporteur des Nations Unies sur le Racisme 2002-2007) Allocution au DEUXIÈME CONGRÈS DE LA CITOYENNETÉ «De la Citoyenneté participative à la Démocratie inclusive?» mars 2010, à l'Assemblée Nationale (Palais Bourbon), (Paris, VIIe)
5. Drucker, Peter F., Managing Oneself, 10 essential read, Harvard business School publishing, 2010
6. Encyclopaedia Universalis
7. Garvin, David A., Michael A. Roberto, What You Don't Know About Making Decisions, Harvard Business Review, septembre 2001
8. Getz, Isaac, (Entretien), RH tribune no 149 pdf
9. Getz, Isaac, Freedom Inc. ... ou comment devenir un leader "libérateur" d'initiative, Professeur de Management des Idées, de l'Implication et de l'Innovation à ESCP Europe.
10. Hamm, John, Five Messages Leaders Must Manage, HBR Articles, May 01, 2005
11. Huot, François et Yves Couturier, (Direction : Jacques Rhéaume, Rédaction : Michel Parazelli), Une pragmatique de la théorie Université du Québec à Montréal, ISSN 1703-9312 (numérique) Volume 16, numéro 2, 2003, p. 30-5.
12. Lowe, Graham S. et Grant Schellenberg, What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships, Étude des RCRPP no W-05, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Ottawa, 2001.
13. Ministère de la santé et des services sociaux, Gouvernement du Québec, **Fonction de supervision clinique, Lignes directrices, 15 mars 2007, Volet Intervention psychosociale**
14. Renée Bourbonnais, Chantal Brisson, Guylaine Dion, Autonomie décisionnelle au travail, Régie régionale de Québec, 1995, p.5
15. www.uquebec.ca/edusante/sociale/autonomie.htm

1 Capacité de gestion

- **Sens de la planification** : capacité de faire des prévisions, d'établir des priorités et de fixer des objectifs ainsi que des plans d'action à court moyen et long terme.
- **Sens de l'organisation** : la capacité de mettre en œuvre les activités, de répartir les ressources disponibles et de coordonner le tout en fonction des objectifs. La capacité de mener de front plusieurs tâches et responsabilités sans perdre de vue les objectifs à atteindre dans les à-côtés quotidiens.
- **Respect de la structure** : capacité de travailler avec un conseil d'administration dans un cadre hiérarchique :
 - Communiquer au conseil d'administration toutes les informations pertinentes
 - Appliquer les décisions du conseil d'administration.
 - Prendre en considération les avis des travailleurs et savoir trancher lorsque nécessaire.
 - Respecter l'historique et la culture de l'organisation.
- **Gestion financière** : capacité à établir des prévisions budgétaires, à suivre les états financiers et à demeurer vigilant et alerte face aux diverses sources de financement dans le souci du maintien et du développement de la corporation. Capacité à anticiper les besoins financiers à court et à moyen terme en vue de l'atteinte des objectifs de la corporation.
- **Sens des responsabilités** : La capacité d'assumer des responsabilités diverses, d'en accepter de nouvelles sans laisser de côté les tâches quotidiennes et de les mener à terme avec réalisme et mesure.
 - Capacité d'imputabilité
- **Sens du contrôle** : La capacité d'évaluer, au besoin, des résultats obtenus en fonction des objectifs identifiés et d'apporter les correctifs appropriés.
- **Souplesse et adaptation** : La capacité de s'ajuster rapidement aux nouvelles circonstances et aux différents individus. Manifester de la flexibilité dans les horaires de travail dans la planification et dans le rythme d'exécution des tâches. Être capable de productivité sous pression.

2 Capacité de décision

- **Esprit de décision** : Capacité d'identifier plusieurs solutions, de les évaluer, d'arrêter son choix et de prendre action.
- **Esprit d'innovation** : Capacité d'apporter des solutions nouvelles aux problèmes rencontrés.
- **Autonomie** : Capacité à fonctionner à partir d'orientations générales sans supervision continue et permanente. La capacité de connaître ses propres ressources pour fonctionner par lui-même
- **Proactif** : Capacité d'anticiper les attentes, de prendre des initiatives et de passer à l'action.

3 Capacité de coordination

- **Délégation** : Capacité d'attribuer aux employés aux membres et aux comités des responsabilités qu'ils peuvent assumer.
- **Formation** : Capacité de concevoir et de savoir transmettre les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches.
- **Leadership** : capacité de mobiliser et de susciter l'adhésion de l'équipe de travail, des membres, de bénévoles et de partenaires vers l'atteinte d'objectifs commun.
- **Sens du travail d'équipe** : capacité à s'intégrer et à agir au sein de l'équipe de travail dans un esprit de complémentarité et de collaboration dans l'atteinte d'objectifs communs.

4 Capacité de communication

- **Communication orale** : Capacité de transmettre clairement des communications et des informations de manière à être compris et de recevoir, de façon exacte, celles des autres.
- **Communication écrite** : Capacité de transmettre par écrit, de façon efficace et claire, les communications et renseignements utiles au travail.
- **Écoute** : Capacité de recevoir la communication de l'autre de l'entendre et de la comprendre, de prêter attention aux besoins et aux messages de son entourage.
- **Relations humaines** : Capacité d'avoir du tact dans ses rapports avec ses supérieurs, les membres de l'équipe et les partenaires.
- **Facilité à s'exprimer en groupe.**

5 Connaissances professionnelles

- **Connaissance de la pratique du travail de rue** : Capacité de comprendre les règles qui régissent la pratique du travail de rue sa philosophie et les enjeux qui y sont reliés.
- **Connaissance de l'intervention psychosociale** : connaissance des différentes problématiques vécues par les gens rejoints par l'AJRJ et maîtrise d'approche d'intervention reliés à la pratique.
- **Éthique et déontologie** : Capacité à faire respecter l'éthique et la déontologie reliées à la pratique du travail de rue
- **Aspect légaux** : Connaissance des différents dossiers touchant les problématiques jeunesse : la capacité de maîtriser les lois et les règlements régissant la dispensation des services à la Jeunesse.

6 Caractéristiques reliées à la personnalité

- Grande autonomie et capacité d'auto motivation
- Assiduité et ponctualité dans l'exécution de toutes ses tâches.
- Capacité de conceptualisation et de rédaction
- Intérêt et volonté à s'impliquer dans différents lieux de concertation.
- Ouvert à la critique et capacité à se remettre lui-même en question
- Forte personnalité
- Approche hautement démocratique
- Intérêt marqué pour la pratique et envi de s'investir