



**Jeffery Hale
Saint Brigid's**
Une communauté de soins
A Community of Care

Portrait de la culture organisationnelle

Saint Brigid's Home

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux personnes dont l'inestimable contribution a rendu possible la concrétisation de ce projet. Tout d'abord, l'ensemble des gestionnaires affiliés à Saint Brigid's Home, qui ont accepté de prendre un moment de leur horaire respectif et de m'accorder une entrevue. La générosité de leur temps et dans leurs propos a permis de rassembler les données contenues dans ce rapport. Également, des membres de la haute direction du Jeffery Hale-Saint Brigid's, particulièrement Annabelle Cloutier et Jean-François Richard, qui ont su me diriger vers les ressources essentielles à l'accomplissement des objectifs requis par ce projet tout en restant disponibles pour répondre à chacune de mes questions. Enfin, Michel Racine, professeur titulaire au département des relations industrielles de l'Université Laval, entre autres pour ses édifiantes remarques, autant sur le plan théorique que pratique, sur ce projet.

Sincèrement,
Augis Kamana

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières	2
1. Sommaire.....	3
2. Contexte de l'étude	3
3. Portée et objet de l'étude	4
3.1. Mandat du consultant	4
3.2. Processus de collecte des données	4
3.3. Confidentialité du processus de consultation.....	5
4. Assises théoriques.....	6
4.1. Définitions.....	6
4.1.1. Culture	6
4.1.2. Organisation.....	7
4.1.3. Culture organisationnelle.....	7
4.2. Modèle et analyse de la culture organisationnelle, selon Edgar Schein	8
4.2.1. Artéfacts.....	8
4.2.2. Valeurs partagées.....	9
4.2.3. Postulats fondamentaux (<i>assumptions</i>)	9
5. Culture organisationnelle à Saint Brigid's Home.....	10
6. Conclusion.....	17
7. Recommandations.....	17
8. Références	23
9. Annexes.....	24
<i>Annexe A : Questionnaire</i>	24
<i>Annexe B : Modèle de la culture organisationnelle d'Edgar Schein</i>	26

1. Sommaire

Cette étude est menée dans la foulée des changements orchestrés par l'entrée en vigueur de la loi 10 auprès du CHSLD Saint Brigid's Home, chargé de prodiguer des soins à une population anglophone dans la région de Québec. Elle porte sur la culture organisationnelle de cet établissement. Outre l'identification des éléments distinctifs visant à décrire la culture de Saint Brigid's Home, l'étude cherche à rendre compte de la contribution de la communauté anglophone au fonctionnement de l'établissement, ainsi qu'à cibler des recommandations utiles à la préservation des éléments de la culture identifiés. Trois sources d'informations, soit des observations issues de visites au site de l'établissement, des documents officiels destinés au personnel de l'organisation ainsi que des rencontres formelles et informelles avec les acteurs du milieu, ont permis de colliger des données. Ces données ont ensuite été confrontées au modèle de la culture organisationnelle d'Edgar Schein pour des fins d'analyse. Les résultats indiquent qu'à Saint Brigid's Home, la culture se manifeste aux trois niveaux du modèle, en l'occurrence les artéfacts, les valeurs partagées et les postulats fondamentaux (assumptions). Ainsi, on y parle d'une culture de soins basés, entre autres, sur les valeurs de compassion, de respect et de collaboration. Cela est cohérent avec les aménagements de l'organisation, les comportements de son personnel, au niveau artéfactuel, ainsi qu'avec le paradigme culturel qui y prévaut. Il est également ressorti que la communauté anglophone tient un rôle prépondérant dans la réalisation de la mission de l'organisation. Enfin, des moyens pratiques issus des sources précédemment mentionnées et visant à préserver la culture de l'organisation sont avancés.

2. Contexte de l'étude

En date du 1^{er} avril 2015 entré en vigueur la loi n° 10. Cette loi vise la modification de l'organisation et de la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales. Plus spécifiquement, tel que stipulé en son chapitre premier, le but est de « [...] favoriser et de simplifier l'accès aux services pour la population, de contribuer à l'amélioration de la qualité et la sécurité des soins et d'accroître l'efficience et l'efficacité de ce réseau »¹.

¹ PL- 10, C. 1

En tant qu'institution publique, le centre d'hébergement et de soins de longue durée Saint Brigid's Home se retrouve également sous l'égide des mesures contenues dans cette loi. Néanmoins, Saint Brigid's demeure une institution qui se veut unique en son genre dans la région de Québec, notamment en raison de son héritage, sa philosophie de soins et de son approche dans la façon de prodiguer les soins. C'est dans un tel contexte qu'une étude sur la culture de l'organisation actuelle de Saint Brigid's vient trouver sa pertinence. Par conséquent, il importe de se questionner sur cette différence et en étudier les tenants et aboutissants.

3. Portée et objet de l'étude

3.1. Mandat du consultant

L'étude de la culture d'une organisation peut s'avérer substantielle en ce sens que son étendue est très large. Ainsi, puisqu'elle ne peut être couverte en absolu, il devient nécessaire d'en définir les paramètres en fixant des objectifs spécifiques.

La portée de la présente étude sur la culture de Saint Brigid's Home se décline en trois objectifs : deux d'identification et un autre d'évaluation.

Plus précisément, le consultant a pour mandat :

- d'identifier les éléments distinctifs de la culture organisationnelle du milieu et contributeurs à la réalisation de sa mission (incluant l'apport des fondations et des partenaires)
- d'évaluer les effets de la proximité de la communauté sur le fonctionnement de l'établissement, selon une lecture culturelle
- d'identifier des recommandations pour assurer la pérennité des éléments distinctifs de la culture organisationnelle

3.2. Processus de collecte des données

Les informations qui ont trait à la culture organisationnelle de Saint Brigid's Home dans le présent document proviennent principalement de trois sources. Dans un premier temps, comme il sera d'ailleurs explicité plus loin dans ce document, les informations

initiales ont été recueillies au tout premier contact avec l'organisation. C'est lors d'une visite guidée de l'établissement de Saint-Brigid's que s'est enclenché le processus de collecte de données qui allaient servir à la description de sa culture. Par la suite, toutes les occasions de visiter l'organisation, nonobstant le contexte, devenaient des opportunités de recueillir des informations à cet effet.

Dans un deuxième temps, des documents officiels à l'attention du personnel de Saint Brigid's renferment des informations utiles à l'étude de la culture de l'organisation, du moins dans sa dimension affichée. On parle notamment du manuel d'employés ainsi que du code éthique de l'organisation.

Finalement, la source d'information la plus substantielle, relativement à la présente étude, fut une série d'entretiens conduits auprès des gestionnaires de Saint Brigid's Home. Ces derniers ont été choisis à partir d'une liste fournie par l'organisation et en fonction de leur profil. Ce profil varie, bien sûr, selon les fonctions occupées dans l'organisation, mais également selon la période durant laquelle ils étaient en exercice au sein de l'établissement. Ainsi, la sélection des personnes aux fins des entretiens tient compte des changements survenus dans le système de santé à la suite de la loi 10, ce qui donne lieu à trois profils de gestionnaires rencontrés dans cette organisation. D'abord, il y a ceux qui étaient en fonction avant l'entrée en vigueur de cette loi et qui, depuis, ne sont plus considérés comme employés de l'organisation. Ensuite, il y a ceux qui ont joint l'organisation après la mise en application de la loi et le dernier profil est celui des gestionnaires qui ont vécu la transition avec la loi 10.

3.3. Confidentialité du processus de consultation

La première prise de contact avec les participants a été faite par courriel ou par téléphone, les informations initiales fournies aux participants étant sensiblement les mêmes : présentation du consultant, mise en contexte de l'étude, implication quant à la participation à l'étude et finalement sollicitation d'un moment de l'entretien. Le jour de l'entrevue, il était rappelé aux participants la nature confidentielle des données recueillies lors de l'entretien ainsi que le caractère volontaire de sa participation et donc la

possibilité de se retirer en tout temps de l'étude. Par ailleurs, ils étaient encouragés à poser toutes les questions qu'ils jugeaient pertinentes avant de s'engager dans cette démarche ; à la suite de quoi, un formulaire de consentement était signé.

Durant l'entretien comme tel, les candidats étaient invités à un échange, de type semi-dirigé, d'environ une heure. Le questionnaire contenait une dizaine de questions ouvertes à thématiques variées (voir annexe A). Ces thématiques avaient été choisies en raison de leur association perçue à la culture de Saint Brigid's Home et de leur pertinence en contexte de restructuration organisationnelle.

4. Assises théoriques

4.1. Définitions

Avant de traiter le sujet de la culture organisationnelle à proprement dit, il apparaît essentiel de définir brièvement certains concepts clés reliés à ce sujet.

Ainsi, la définition de la culture organisationnelle retenue sera précédée par le traitement de la notion de culture à travers diverses définitions qui lui ont été attribuées dans la littérature scientifique. Également, une définition conceptuelle de l'organisation sera présentée.

4.1.1. Culture

Nous retenons la définition suivante de la culture pour les fins de cette étude : « ensemble des structures sociales et des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent un groupe, une société par rapport à une autre » (Deblois et Coriveau, 1994, p. 12).²

Au départ, la notion de culture était reliée au domaine de l'agriculture, où il était question de culture agricole et d'élevage. Par la suite, sous l'influence de l'anthropologie et de la sociologie, la définition de la culture a pu être appliquée à l'être humain. Pour Hatch

² Citée par Lomé Pindi (2011, p. 145)

(1997, p. 217), la métaphore de culture suppose que la société s'occupe des êtres humains par le biais de la famille, de la communauté, des institutions d'enseignement et des pratiques religieuses, tout comme les agriculteurs s'occupent de leurs terres et de leur cheptel en labourant, en élaguant, en nourrissant leur troupeau, en veillant sur lui. Cette métaphore suppose également un système de regroupements institutionnels dans l'accomplissement des objectifs liés à la culture, d'où la notion d'organisation.

4.1.2. Organisation

« L'organisation est née de l'impossibilité pour un individu de pourvoir seul à tous ses besoins. Pour atteindre ses objectifs personnels, il lui devient donc nécessaire d'œuvrer en compagnie de collègues. Ce phénomène de regroupement en fonction d'un but commun constitue l'essence même du concept » d'organisation (Maillet, 1993, p.30) »³. À cet égard, toute organisation comporte un ou des objectif(s) commun(s) à ses membres dont la réalisation nécessite la coordination des efforts de ces derniers. Pour ce faire, il faut définir le rôle et la place de chaque membre ainsi que les tâches qui lui incombent.

4.1.3. Culture organisationnelle

Tout comme celle de la culture, la notion de culture organisationnelle revêt des définitions multiples. Dans son ouvrage, Hatch (1997, p. 220) donne sept définitions de la culture organisationnelle, toutes issues d'auteurs différents dans le domaine. On retiendra pour les fins de la présente étude celle d'Edgar H. Schein, un des pionniers, toujours respectés, dans le domaine. Il conçoit cette dernière comme étant un ensemble de principes fondamentaux, que nous appellerons postulats (ou *assumptions*, en anglais), qu'un groupe donné a inventés, découverts ou développés en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, principes qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme étant valides et, dès lors, qui peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la façon conventionnelle et attendue de

³ *Idem*, p. 146

percevoir, penser et ressentir ces problèmes pour ensuite agir sur ceux-ci (Hatch, 1997 :220).

4.2. Modèle et analyse de la culture organisationnelle, selon Edgar Schein

Dans sa définition de la culture organisationnelle, Schein propose un modèle (voir Annexe B) tridimensionnel dont les niveaux se distinguent en fonction de leur visibilité et accessibilité. Ces niveaux sont : les artéfacts (*artifacts and creations*), les valeurs dites partagées (*values*) et les postulats fondamentaux (*basic assumptions*). Avant d'en arriver à une illustration concrète de ce modèle dans l'organisation de Saint Brigid's Home, voyons spécifiquement à quoi renvoie chacun des niveaux tel que défini et analysé par l'auteur du modèle.

4.2.1. Artéfacts

Situés au niveau de la surface du modèle de Schein, les artéfacts sont les manifestations concrètes et visibles de l'organisation et de sa culture. Les artéfacts renferment les objets, les créations et les comportements visibles et audibles des membres de l'organisation. Au niveau des artéfacts, la culture organisationnelle se manifeste à travers l'architecture, l'organisation de l'espace, les manières de s'habiller, le langage, les cérémonies, les références aux personnages clés dans l'histoire de l'organisation, les chartes, les logos, les slogans, etc. (Schein, 2004, p. 25). L'auteur souligne également que, bien que les artéfacts soient facilement accessibles, ils ne constituent pas en soi la culture d'une organisation, d'une part parce qu'elles sont difficiles à interpréter, d'autre part parce qu'ils ne sont que le reflet des valeurs et des postulats fondamentaux sous-jacents. Pour les comprendre, Schein propose de les relier au deuxième niveau du modèle, celui des valeurs partagées.

4.2.2. Valeurs partagées

Les valeurs sont un ensemble de principes sociaux relativement stables auxquels un groupe donné attribue collectivement une importance marquante allant jusqu'à guider leur comportement. Schein considère que, dans une culture donnée, les valeurs revêtent une qualité intrinsèque et elles constituent la base sur laquelle les jugements sont formés (Hatch, 1997, p.229). C'est d'ailleurs de là qu'émane le code moral ou éthique des individus.

Contrairement aux artéfacts, les valeurs ne sont pas observables directement. Pour y accéder, on doit les inférer à partir des artéfacts observés ou s'en enquérir auprès des membres de l'organisation d'intérêt à travers des entretiens. Cette dernière méthode suppose que les valeurs puissent être portées au niveau de la conscience des individus et rapportées par ces derniers. Il en va souvent autrement du dernier niveau du modèle de la culture organisationnelle de Schein, celui des postulats fondamentaux.

4.2.3. Postulats fondamentaux (*assumptions*)

Au cœur du modèle se trouvent ce que Schein appelle les postulats fondamentaux, qui forment le centre de la culture organisationnelle (Hatch, 1997, p.225). Aussi appelés croyances fondamentales ou présupposés, les postulats fondamentaux se trouvent à un niveau plus profond que les valeurs partagées. Contrairement à ces dernières, ils opèrent au niveau de l'inconscient des individus et sont souvent considérés comme allant de soi (*taken for granted*). Les postulats fondamentaux se développent lorsque des comportements associés à des succès sont répétés en réponse à une situation donnée, se rapportant à des tâches d'adaptation externe ou d'intégration interne. Ces répétitions font place à des automatismes qui ne sont plus soumis à l'analyse systématique et consciente de la part de ceux qui les adoptent. Elles sont alors considérées comme représentatives de leur réalité et conditionnent la relation que les membres de

l'organisation entretiennent par rapport à l'environnement, la nature de la vérité, la nature humaine, l'activité humaine et les relations humaines. De plus, étant donné son aspect inconscient et son ancrage profond, cette facette de la culture est rarement remise en question au sein de l'organisation. Cela fait aussi en sorte que c'est la plus difficile à changer pour les individus et les organisations. Également, du point de vue méthodologique, ce niveau est plus difficile à étudier puisqu'on ne peut y accéder directement. Ainsi, pour rendre compte des postulats fondamentaux, il y a recours à un certain degré d'inférences et de validation des perceptions auprès des acteurs du milieu. Ces derniers doivent alors s'adonner à un exercice d'introspection et être animés d'une volonté de transparence.

Il est à noter que les trois niveaux du modèle de la culture organisationnelle de Schein ne fonctionnent pas de manière isolée. Ils sont interdépendants et il y a une interaction bidirectionnelle entre chaque niveau et le suivant. Prenons pour exemple une organisation qui aurait la collaboration comme valeur énoncée. Cela se traduirait, entre autres, par un aménagement de l'espace qui favorise les échanges entre les membres de cette organisation. En se référant à cette valeur, une personne aux prises avec une situation problématique n'éprouverait pas de réserves à demander de l'aide, tout comme ses collègues ne seraient pas surpris de se voir interrompre par un pair exprimant son besoin d'assistance. Par ailleurs, la cohérence entre les trois niveaux du modèle nous renseignera sur la force de la culture dont on est en présence.

5. Culture organisationnelle à Saint Brigid's Home

À présent, la question qu'on peut se poser est : en quoi réside la culture organisationnelle dans l'établissement de Saint Brigid's Home ? Comment le modèle de Schein se traduit-il au sein de l'organisation ? Plus spécifiquement, dans quels aspects de l'organisation peut-on observer des manifestations de la culture organisationnelle ?

Au préalable de toute réponse, il importe de rappeler le caractère confidentiel et le traitement anonyme des informations recueillies dans le cadre de cette étude. Il faut également souligner que cette étude a été menée dans un contexte particulier de

changements organisationnels. Cela suppose une notion temporelle – avant/après - relativement à l'événement dont découle ces changements, soit l'entrée en vigueur de la loi 10, dans le cas en présence.

Par conséquent, alors que certains aspects qui renferment les manifestations de la culture organisationnelle semblent demeurer intacts, d'autres en sont issus directement et d'autres se voient modifiés par cette loi.

Premièrement, comme le souligne Edgar Schein dans son modèle de la culture organisationnelle, les premiers signes de la culture sont perçus au premier contact avec l'organisation. Il s'agit du niveau des artéfacts du modèle. Cela s'avère aussi vrai dans le cas de Saint Brigid's Home. En effet, plusieurs éléments relatifs à l'organisation sont susceptibles de représenter sa culture. Un des artéfacts investigués lors de la présente étude est celui de *l'emplacement de la structure physique* de Saint Brigid 's Home. Par exemple, il ressort que la proximité physique de Saint Brigid's des institutions partenaires, notamment l'hôpital Jeffery Hale et le Manoir McGreevy, dénote la valeur de collaboration, qui est réputée représenter les membres de l'organisation. Cela incite naturellement à un certain rapprochement avec, d'un côté, les différents acteurs du milieu et, de l'autre, la clientèle desservie.

Un autre artéfact d'intérêt relevé concerne *les interactions spontanées* entre le personnel cadre et les intervenants, d'une part, et les usagers d'autre part. Ces interactions sont qualifiées de « spontanées », puisqu'elles ont lieu sans qu'elles soient initialement prévues dans l'agenda des parties impliquées. Or, l'observation de ces dernières suggère une grande patience et un intérêt marqué entre les interlocuteurs engagés. Les participants appelés à se prononcer sur le sujet soutiennent que ces échanges non planifiés s'avèrent bien souvent plus riches et significatifs que les échanges formels. Le dernier artéfact relevé est une pratique particulièrement intéressante qui consiste à « *souligner et saluer les bons coups* ». Cette dernière a été observée successivement lors des deux dernières rencontres de coordination locale (5 mai 2016 et 1^{er} mars 2017). Ainsi, quelques minutes de la réunion sont consacrées à revenir sur les gestes positifs et

significatifs récemment accomplis par les membres de l'organisation dans le cadre de leur fonction respective, et parfois même en dehors. Par exemple, lors de la rencontre du 1^{er} mars, il a, entre autres, été question de l'implication extraordinaire des membres de l'organisation qui se sont mobilisés à la suite de l'attentat à la Mosquée de Québec du 29 janvier 2017.

Deuxièmement, au niveau intermédiaire du modèle de Schein où figurent les valeurs partagées, il importe de mentionner deux documents, soit *le Manuel d'accueil* et *le Code d'éthique*⁴, relatifs aux valeurs déclarées de l'organisation. Comme on l'a vu dans leur définition, les valeurs ont entre autres pour fonction la régulation des comportements dans le milieu de travail. À Saint Brigid's Home, les valeurs mises de l'avant à cet effet sont notamment le respect, la discrétion, le professionnalisme, l'empathie, la courtoisie et l'équité.

Outre les valeurs issues des documents susmentionnés, les propos recueillis auprès des gestionnaires ayant pris part à la présente étude suggèrent une série de valeurs qui, selon eux, sont incontournables pour quiconque évoluant dans l'organisation de Saint Brigid's Home. Puisque les valeurs qui ressortent de ces entretiens oscillent essentiellement autour des valeurs déclarées mises de l'avant par l'organisation, la section suivante consistera en une brève synthèse de ces récits à travers certaines des thématiques abordées.

En ce qui concerne *l'accueil et l'intégration*, les participants se prononcent sur le processus en place pour les nouveaux arrivants au sein de l'organisation. Ainsi, on y parle d'un accueil qui se veut chaleureux et attentionné de la part des gestionnaires et du reste du personnel, animés d'un esprit communautaire marqué de comportements conviviaux. D'après les répondants, la tenue d'activités d'intégration (« où on te pousse subtilement ton mandat »), la visite des lieux, la présentation des autres membres, etc. sont quelques-unes des scènes où on peut voir les valeurs de l'organisation se manifester. Le nouveau

⁴ Disponibles auprès de la direction du Jeffery Hale - Saint Brigid's

personnel est également sensibilisé au fait qu'« en rentrant le matin, tu ne fais pas juste passer; il y a tout le monde, il faut que tu dises bonjour; il faut s'ajuster. Ce n'est pas juste l'efficienc e dans ton travail... ».

Une autre thématique d'importance abordée dans ce cadre concerne *la mission, les valeurs et l'histoire* à Saint Brigid's Home.

Il faut mentionner que les acteurs du milieu qualifient la mission de cette organisation comme étant à visées multiples.

C'est avant tout une mission d'hébergement pour des personnes vulnérables avec des déficits divers. Alors qu'auparavant ces services étaient pour une population quasi exclusivement anglophone, au cours des dernières années, on voit une évolution dans la clientèle desservie. Le but étant de leur offrir un milieu communautaire, une aire de vie qui est organisée en îlots en fonction de leurs besoins respectifs. On veut leur offrir un milieu de vie où ils reçoivent des soins en accord avec leurs valeurs (celles de la clientèle). Pour ce faire, le personnel se doit d'adhérer à une série de valeurs qui vont guider leur conduite dans la manière de prodiguer les soins. Les valeurs qui semblent unanimement au cœur du travail sont celles de respect et de compassion. Dans cette optique, on veut que les résidents se sentent traités avec respect et dignité. Quant au personnel, il est appelé à « comprendre qu'il est au service des résidents et que, lorsqu'il franchit les portes de Saint Brigid's, il est chez le résident ».

Définitivement, les personnes consultées convergent vers l'idée selon laquelle l'histoire de l'établissement sert à consolider les valeurs de respect, de discrétion, de professionnalisme, d'empathie, etc. qui ont toujours représenté l'institution depuis sa fondation. La communauté, qui est porteuse de cet historique, est perçue comme l'entité qui continue de faire vivre les valeurs de l'établissement. Ses membres sont considérés comme des « racines profondes amenant l'eau au moulin ».

Dans une telle mission, les familles, les bénévoles et les autres membres de la communauté anglophone jouent un rôle considérable.

Depuis son entrée en vigueur, les effets de la loi 10 tels que perçus par les répondants sont nombreux.

On rapporte notamment une perturbation du volet communautaire propre à l'institution. Ainsi, le sentiment de communauté et de famille, qui auparavant se traduisait particulièrement par la proximité des gestionnaires, le soutien aux équipes, ne semble pas avoir été maintenu. Cette proximité faisait en sorte que les gestionnaires sur le terrain comprenaient les besoins des usagers et du personnel et par conséquent, « lorsqu'il fallait investir dans un projet, ils n'avaient pas nécessairement besoin d'un exposé pour leur en convaincre des bienfaits, puisqu'ils en faisaient le constat par eux-mêmes ».

Également, certains disent remarquer une différence dans les façons de travailler. Selon eux, « parfois les employés posent des actions simplement parce qu'on le leur a demandé sans que cela soit en concordance avec les valeurs personnelles [des intervenants] ou encore les besoins de la clientèle ou des familles ».

Par ailleurs, certaines pratiques de gestion des ressources humaines se retrouveraient altérées. Les candidats pour les postes d'intervenants et certains cadres intermédiaires étant choisis en fonction de leurs compétences et non de l'ancienneté, ces derniers vont être amenés à « demeurer dans le rôle qui leur a été confié, même s'ils ne sont pas nécessairement épanouis ». On retrouverait donc des individus afférés à la tâche avec pour mot d'ordre : « pensez moins, faites plus! ». Dans cette perspective, ils trouvent cela difficile de se retrouver dans un endroit aussi chargé culturellement, historiquement, linguistiquement, ce qui ne facilite pas leur intégration. Également, on note une plus grande distance hiérarchique comparativement au contexte pré-loi 10. Alors que les décisions se prenaient directement sur le terrain, il faudrait maintenant toute une gymnastique administrative pour faire aboutir les demandes, et ce malgré les besoins criants des personnes. C'est, par exemple, le cas d'un membre du personnel traitant désirant s'absenter ou simplement prendre des vacances. L'autre point serait que la plupart des gestionnaires étaient des membres de familles des résidents, mais que dès le 1^{er} avril 2015, la plupart de ces derniers n'occupent plus leur fonction et « les nouveaux

ne connaissent pas aussi bien la culture de l'organisation et ils doivent l'apprendre sur le tas ».

Cela étant, bien qu'ils soient moins nombreux, des avantages qui émanent de cette loi sont reconnus par les répondants. Ils mentionnent, entre autres, l'accès à des services spécialisés rendu possible par le CIUSSS, qui d'ailleurs est une des résultantes de la réforme chapeauté par la loi 10. Avec cet accès, la clientèle présentant des besoins particuliers peut recevoir des soins adaptés. Par ailleurs, le CIUSSS fournit un support scientifique, de sorte qu'il donne accès aux meilleures pratiques basées sur des données probantes et à jour. Il pourvoit également des spécialistes en organisation du travail qui peuvent œuvrer à l'optimisation des compétences, tout en assurant aux intervenants une possibilité de parfaire leurs connaissances. En somme, les répercussions de la mise en application de cette loi engendrent, chez la majorité du personnel répondant, une vision de l'avenir à orientation double. D'un côté, il y a tout le passé de l'organisation et les « anciennes façons de faire » qui sont regrettés et donc, provoque une certaine nostalgie. De l'autre côté, les gens sont anxieux quant à l'avenir de l'organisation et dès lors, appréhension et spéculations sont inévitables.

Finalement, comme cela a été souligné précédemment, les postulats fondamentaux proviennent de la répétition de comportements dans le temps qui donne lieu à des croyances si profondément ancrées qu'elles échappent à la conscience des personnes concernées. En lien avec les observations effectuées, mais surtout à la suite des réponses des participants, les postulats identifiés à Saint Brigid's Home, dans le cadre de cette étude, se rapportent à quatre des sept dimensions identifiées par Schein (Hatch, 1997, p.227). Il s'agit de la relation de l'organisation à son environnement, la nature du temps, la nature de l'homme ainsi que du continuum homogénéité-diversité.

Ainsi, Saint Brigid's Home entretient une relation particulière avec son environnement. En ce sens, cette institution a fait de la proximité avec la communauté dans laquelle elle baigne, une priorité. Considérant que la majorité de la clientèle de cette organisation

provient directement de ladite communauté, cela va de soi que cette dernière est à inclure dans la direction et la prise de décisions.

À Saint Brigid's Home, l'histoire est considérée comme une pierre angulaire dans la conduite des activités de l'organisation. Que ce soit pour donner un sens aux pratiques liées à la prestation des services, pour justifier les pratiques en matière de ressources humaines ou encore en lien avec la prise de décisions dans les affaires courantes, la référence à l'histoire est incontournable. Par conséquent, la relation qu'entretient l'organisation par rapport au temps prend davantage une orientation axée sur le passé, puisqu'on y trouve la raison d'être et les façons de faire de l'organisation.

Par ailleurs, en se fiant sur l'historique de l'établissement (Donovan, 2016), sur certaines autres observations, ainsi que sur les entretiens auprès du personnel, on constate qu'à Saint Brigid's Home, la nature de l'homme y est essentiellement collective. En effet, le bien-être collectif prime sur le succès individuel. Ainsi, à travers leurs projets et réalisations, les différents partenaires et comités mettent de l'avant cette notion de collectivité et d'esprit communautaire. Tout comme cela est exprimé aux différents acteurs de l'organisation lors des rencontres et aux résidents par le biais des comités en place, la participation de tous dans l'identification des besoins et l'élaboration des solutions à apporter, en réponse auxdits besoins, apparaît comme fondamentale pour l'organisation.

Enfin, notamment en raison de ses pratiques particulières et de son historique et par extension de l'accent mis sur la collectivité, à Saint Brigid's Home, l'action et le discours apparaissent davantage établis en fonction de l'homogénéité du groupe. À juste titre, l'un des effets perçus de la loi 10 est une perturbation de cette homogénéité du groupe à travers les remaniements au niveau du personnel cadre, et cela ne semble pas être considéré favorable au bon fonctionnement de l'organisation. Par conséquent, comme il sera abordé plus loin dans ce document, un personnel de direction qui comprend l'importance de l'histoire, qui partage les valeurs et donc qui souscrit à la culture de l'organisation sera plus apte à mieux s'y intégrer et à faire rayonner cette dernière.

6. Conclusion

Tout d'abord, rappelons que cette étude présente une visée triple quant aux objectifs poursuivis : l'identification des éléments distinctifs de la culture organisationnelle de Saint Brigid's Home, l'évaluation des effets de la proximité de la communauté sur le fonctionnement de l'établissement et finalement, l'assurance de la pérennité des éléments représentatifs de la culture de l'organisation, liée comme on le voit à la vie même de la communauté anglophone de la région de Québec.

Au moyen du modèle tridimensionnel de la culture organisationnelle élaboré par Edgar Schein, on a pu esquisser un portrait de la culture de Saint Brigid's Home à travers des éléments représentatifs au niveau des artéfacts, des valeurs partagées et des postulats fondamentaux. Ainsi, les valeurs de courtoisie, de respect, de professionnalisme, d'empathie trouvent leur expression dans les différents artéfacts de l'organisation, tels que les comportements manifestes lors des interactions entre ses membres et avec la clientèle, le discours officiel dans l'organisation, etc. Qui plus est, les postulats qui touchent les dimensions reliées à la nature de l'homme, la relation de l'organisation à son environnement, les relations humaines et l'homogénéité du groupe sont en cohérence avec les valeurs et les artéfacts relevés. En ce qui a trait aux effets découlant de la proximité de la communauté sur le fonctionnement de Saint Brigid's Home, les participants à cette étude en rapportent plusieurs et il en sera question dans la section relative aux recommandations. C'est également cette même section qui est le sujet du troisième objectif poursuivis par cette étude, soit : les moyens pour assurer la pérennité de la culture organisationnelle de Saint Brigid's Home.

7. Recommandations

Bon nombre des recommandations ci-après trouvent leur genèse dans les préoccupations des acteurs du milieu, telles qu'évoquées par les gestionnaires qui ont pris part à cette étude.

Ces préoccupations quant à elles trouvent leurs racines dans les changements amenés par la mise en application de la loi 10 du 1^{er} avril 2015. Conséquemment, certaines de ces recommandations mettent l'accent sur les mesures à mettre en place pour atténuer les effets jugés pernicious desdits changements, alors que d'autres soulignent les pratiques à préserver et les moyens pouvant permettre d'assurer la pérennité de l'essentiel de la culture à Saint Brigid's Home. Ci-dessous, ces recommandations sont présentées de façon indissociable quant à leur prévalence ou non.

➤ **No 1 : Réitérer une vision holistique de la personne.**

« Il faut un milieu de vie où les gens peuvent recevoir des soins et non un milieu de soins où les gens sont obligés de vivre ». Ces propos d'une des personnes interviewées résument bien la position exprimée par plusieurs quant à la mission de l'organisation. À cet égard, se trouve exprimée l'attente ferme que Saint Brigid's Home dépasse le minimum exigé aux CHSLD en général. L'utilisateur doit recevoir des soins qui touchent les aspects de sa personne qui lui permettent de s'épanouir dans toutes ses dimensions.

➤ **No 2 : Réviser le fractionnement des services.**

Selon les participant(e)s à la présente étude, le fractionnement de services constitue un exercice non nécessaire voire inefficace, à Saint Brigid's Home. En effet, le fait qu'il y ait des équipes différentes pour chaque service aux résidents ne met pas de l'avant ce dernier. Ainsi, au lieu d'avoir une équipe sécurité, une équipe qualité, une équipe bien-être, etc. pour le même patient, on pourrait tout simplement le considérer dans sa globalité, de sorte qu'une seule personne qui dispense les soins physiques, par exemple, puisse passer plus de temps avec le patient afin de s'informer de son bien-être, sa sécurité, etc. « Il faut aller au-delà des politiques et considérer les besoins et l'expérience des usagers ». Mais bien entendu, cela doit être entériné par la haute direction et en faire une pratique parmi d'autres.

➤ **No 3 : Baser le processus de dotation et d'évaluation sur des valeurs jugées clés dans l'organisation et en faire le suivi.**

Comme les documents officiels de l'organisation en font foi, Saint Brigid's Home s'est doté de valeurs spécifiques quant à son fonctionnement. De surcroît, certaines normes plus informelles sont aussi en vigueur au sein de l'organisation et permettent le bon déroulement des activités quotidiennes. L'entrée en vigueur de la loi 10 affecte certaines pratiques, notamment celles des ressources humaines et plus particulièrement en matière de dotation. Ainsi, la mise en place des pratiques d'embauche qui sont alignées sur des valeurs importantes de l'organisation demeure le souhait des acteurs interrogés. Par ailleurs, ils sont conscients que l'on ne peut tout déceler des valeurs d'autrui durant un ou deux entretiens d'embauche. C'est pour cela qu'un suivi et des évaluations demeurent des mesures incontournables.

➤ **No 4 : Mentorat des nouveaux gestionnaires et intervenants par des collègues plus expérimentés.**

À Saint Brigid's Home, un programme de mentorat de cette nature accomplirait principalement deux objectifs. D'une part, une action de « contamination », où le pairage d'un ancien membre de l'organisation avec un nouveau permettrait à ce dernier d'en apprendre davantage sur l'historique de l'organisation et des valeurs qui en découlent. Il est hautement souhaité que le nouveau membre en viendrait à faire siennes lesdites valeurs auxquelles il serait exposé régulièrement et ainsi, faciliter son intégration dans son milieu de travail. D'autre part, le mentorat permettrait l'accès à une rétroaction en lien avec des situations réelles sur l'adéquation (ou l'écart) entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation.

➤ **No 5 : Adopter des pratiques pour réduire la distance hiérarchique.**

Parmi les changements inhérents à la loi 10 se trouve la restructuration à l'échelle du palier personnel cadre des organisations concernées. À Saint Brigid's Home, cela se traduit par une réduction du personnel cadre et par conséquent, plus de

responsabilités pour chacune des personnes qui restent en place. De ce fait, les cadres ont inévitablement moins de temps à passer sur le terrain et la fréquence des contacts avec le personnel dont ils sont en charge est moindre. Les niveaux décisionnels s'éloignent ainsi du terrain. C'est pour cela que les acteurs de Saint Brigid's Home manifestent leur souhait de voir la mise en place de mesures palliatives permettant de restaurer la présence et la proximité qu'ils entretenaient avec les cadres avant la loi 10. Ainsi, des cadres plus présents, engagés et transparents accélèreraient le traitement des dossiers tout en permettant auxdits cadres d'être au fait des besoins du personnel et des usagers en temps réel.

➤ **No 6 : Travailler à la rétention du personnel.**

Un milieu de travail chaleureux où il fait bon de travailler est l'une des préoccupations majeures des membres de la direction de Saint Brigid's Home. Néanmoins, plusieurs personnes rencontrées dans le cadre de cette étude jugent qu'à cet égard, « les choses sont en train de changer et pas vraiment pour le mieux ». Ces personnes décrivent notamment l'atmosphère empreinte de stress qui est graduellement instaurée par des charges de travail trop importantes. Cela est ponctué par une contrainte de temps et des mesures de résultats basées sur la quantité plutôt que la qualité. Pour elles, un renversement de vapeur quant à ces difficultés passe, entre autres, par la voie d'une gestion participative où les intervenants sont, dans une certaine mesure, auteurs de leurs méthodes de travail et où la mesure du rendement est basée sur des critères qualitatifs plutôt que quantitatifs. Ainsi, on permettrait d'assurer la satisfaction au travail du personnel tout en préservant le prestige de l'organisation. Cela s'avère d'autant plus important, dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé et dans nombre d'autres secteurs dans la région de Québec.

➤ **No 7 : Rôle de la communauté anglophone et des partenaires.**

« Le rôle de la communauté à Saint Brigid's ? Mais la communauté est tout simplement la clé du succès pour cette organisation ». Unanimement, les personnes répondantes

à cette étude s'accordent sur l'importance qu'occupe la communauté anglophone dans la réalisation de la mission organisationnelle de Saint Brigid's Home. *Voice of English Quebec, Irish Heritage Quebec, comité des usagers, comité des résidents, comité consultatif, le Bureau des gouverneurs, la Fondation Jeffery Hale, la Fondation Saint Brigid's Home, etc.* sont toutes des entités liées étroitement à la communauté anglophone et dont les voix doivent être considérées sérieusement dans le processus de décisions qui concerne l'établissement Saint Brigid's Home. Étant donné que la communauté est vue comme l'extension de l'organisation, ces organes sont au fait des besoins des usagers, puisqu'il s'agit pour la plupart des membres de familles de résidents. Les instances décisionnelles émanant du CIUSSS doivent comprendre que « sans la communauté, ça [accomplir la mission de Saint Brigid's Home] sera difficile, voire impossible ». Il est donc proposé que la communauté puisse remplir certaines fonctions auprès de l'organisation, notamment :

- ▶ Assurer la vigie des services et la façon de les prodiguer
- ▶ Exercer un rôle de partenaire actif et pas simplement de spectateur
- ▶ Se voir impliquée dans les décisions administratives
- ▶ Promouvoir le volet bénévolat dans le respect des rôles de chacun.

Au terme de cette étude, deux caractéristiques d'importance de cette dernière méritent d'être soulignées. D'une part, cette étude est de nature exploratoire, puisque nulle autre pareille n'avait été conduite auprès de l'organisation étudiée. Par conséquent, les résultats rapportés doivent être considérés sous l'optique de premiers « jalons » visant à paver la route pour d'autres à venir. D'autre part, la nature descriptive de l'étude doit également être prise en compte. En effet, le processus d'investigation mis de l'avant dans l'étude fut essentiellement celui d'observation et de rapport des propos des participants aux entretiens. Ainsi, bien que les données recueillies aient été analysées grâce à un modèle théorique reconnu, une analyse systématique de l'organisation, au moyen d'autres outils de recherche complémentaires, serait bénéfique pour une connaissance approfondie de la culture de l'organisation étudiée. Ce besoin est d'autant plus pertinent

compte tenu de la manifestation subtile des aspects culturels en organisation, surtout au plus profond niveau.

8. Références

Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22, (2), 109-131. Doi :10.3917/mav.022.0109.

Donovan, P. (2016). Mouvance des frontières ethniques et religieuses dans les organismes d'assistance anglophones de la région de Québec : Analyse historique du Saint Brigid's Home et du Ladies' Protestant Home. *Ancrages historiques et évolution des organismes et associations d'assistance aux jeunes et aux familles anglophones dans la région de Québec*.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.

Pindi, J. P. L. (2011). *L'effet de la culture organisationnelle sur le rendement scolaire des élèves : cas des écoles secondaires montréalaises à forte concentration ethnique et à forte concentration de souche québécoise* (Doctoral dissertation, Université Laval).

PL 10, *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, 1e sess., 41e lég., Québec, 2015 (sanctionné le 1er février 2015).

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Gabilliet, P. (2008). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. Pearson Education France.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd edition (Vol. 357), John Wiley & Sons, 450 pages.

9. Annexes

Annexe A : Questionnaire

Mise en contexte

Le Saint Brigid's Home, fondé en 1856, est un centre d'hébergement et de soins de longue durée public pour les aînés qui ne peuvent plus demeurer à domicile, où chaque personne est considérée dans sa totalité. Son mandat particulier, défini par le gouvernement du Québec, est de prodiguer des services et des soins de longue durée en anglais dans la région de la Capitale-Nationale. Le Saint-Brigid's a traversé de multiples changements et transitions, dont la récente restructuration du réseau de la santé et des services sociaux. Fort de son héritage, le Saint-Brigid's demeure un milieu unique qui se démarque par sa philosophie de soin et son approche clientèle attentionnée.

Objectifs visés

- *Identifier les éléments distinctifs de la culture organisationnelle du milieu identifié (incluant l'apport des fondations et des partenaires), tels que perçus par les répondants*
- *Identifier des recommandations pour assurer la pérennité des éléments distinctifs de la culture organisationnelle, le cas échéant*
- *Évaluer les effets perçus de la proximité de la communauté sur le fonctionnement de l'établissement*

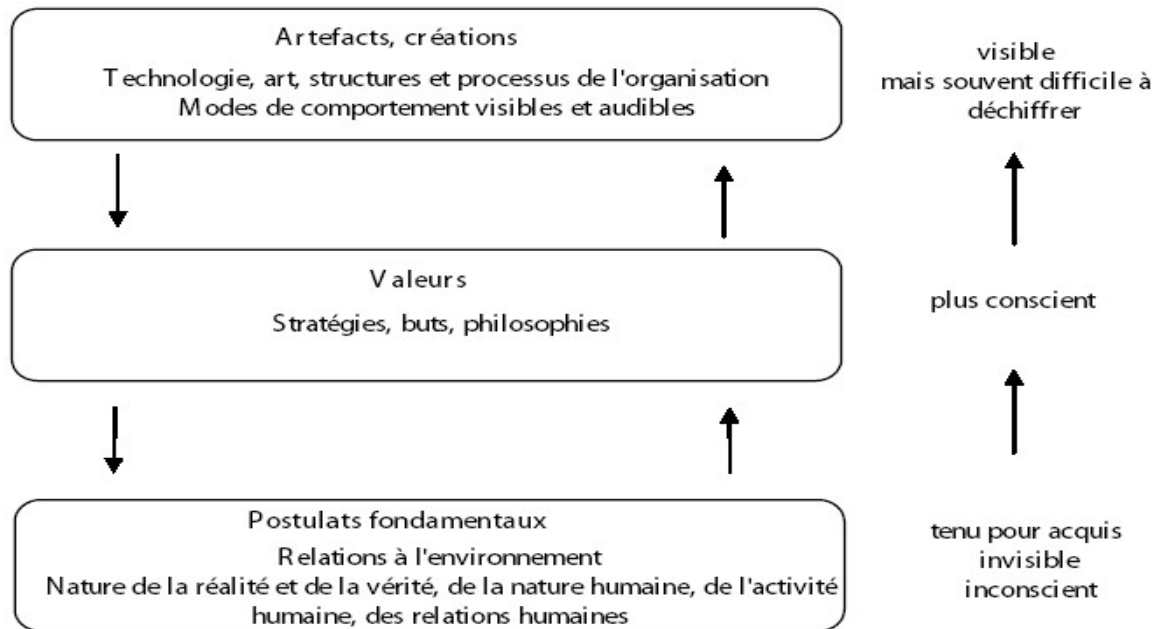
Questions

- 1- Quel est votre titre et vos fonctions au sein du St-Brigid's Home ?
- 2- Pourquoi avoir choisi de travailler au St-Brigid's Home ? (Ce qui met l'organisation dans une classe à part, selon vous)
- 3- Comment se sont déroulés vos premiers jours voire premiers mois dans l'établissement ? [Mot clé : intégration]
- 4- Quel est votre avis sur les aspects suivants de l'organisation : sa mission, ses valeurs énoncées, son histoire, etc.
- 5- Quels sont les effets de l'entrée en vigueur de la Loi 10 sur différents points de l'organisation :
 - a. La mission
 - b. Les objectifs de l'organisation
 - c. Les politiques internes,
 - d. Les relations hiérarchiques et interpersonnelles,
 - e. Les stratégies de travail,

- f. Les ressources humaines,
- g. Les conditions de travail
- h. Vos responsabilités/tâches,
- i. Autres.

- 6- Y a-t-il d'autres changements majeurs qui sont survenus dans l'organisation depuis votre arrivée ?
 - Si oui, lesquels et quelles en sont les répercussions ?
 - Comment vous (et le reste du personnel) y avez-vous réagi ?
- 7- Quels sont les aspects de l'établissement que vous tenez absolument à voir perdurer ? Comment y arriver ?
- 8- Comment entrevoyez-vous l'avenir de l'organisation à court, moyen et long-terme ?
- 9- Selon vous, quel rôle joue la communauté anglophone (et les partenaires) dans la réalisation de la mission de l'organisation ?
- 10- Que pensez-vous de l'emplacement de l'établissement (par rapport à la proximité de la communauté) ?

Annexe B : Modèle de la culture organisationnelle d'Edgar Schein



Source : Barmeyer (2009)