

Sources ENAP

Volume 15, numéro 1 Janvier, février 2000

QUAND LA GESTION DE LA QUALITÉ DEVIENT UN RITUEL

Daniel Lozeau
professeur, École nationale d'administration publique

La « gestion de la qualité » (GQ) – notion parapluie sous laquelle nous regroupons les concepts d'appréciation de la qualité, de maîtrise de la qualité, de qualité totale, etc. – est une approche de gestion qui est à la fois partiellement héritière du taylorisme et des courants axés sur la gestion participative. Il s'agit également d'une approche dont les principes sont centrés sur l'idée que la survie des organisations passe par leur capacité de satisfaire les clients. Cela peut sembler évident lorsqu'il s'agit d'entreprises qui luttent dans un marché concurrentiel. Mais qu'advient-il lorsque cette approche est introduite dans des organisations, telles que les hôpitaux publics au Québec, (1) qui sont aux prises avec des difficultés chroniques de gestion bureaucratique et de comportements corporatistes de leurs professionnels, (2) qui sont soumises aux exigences changeantes, voire contradictoires, d'instances gouvernementales dans un contexte de contraintes budgétaires et (3) qui jouissent d'une position de force vis-à-vis de clients physiquement vulnérables qui constituent une source de dépenses plutôt que de revenus, et dont les besoins en soins excèdent l'offre de services? Bref, cette problématique constitua le point de départ d'une recherche portant sur la pratique réelle de programmes de GQ dans des organisations où les clients ne semblent pas former un facteur stratégique (même si, d'un point de vue éthique, ils devraient être au centre des préoccupations de tous les intervenants).

Des programmes de GQ en difficulté

Depuis le milieu des années 80, les hôpitaux au Canada se sont progressivement dotés de programmes de GQ, en bonne partie dans le but de satisfaire les nouvelles exigences du Conseil canadien d'agrément des services de santé (CCASS)¹. Cet organisme non gouvernemental gère un programme d'évaluation des établissements de santé auquel il est devenu de plus en plus difficile pour les hôpitaux de se soustraire sans ternir leur image publique.

Les données d'entrevues en profondeur conduites entre 1994 et 1996 auprès de responsables de programmes de GQ dans plus d'une dizaine d'hôpitaux de la région de Montréal montrent que si les pressions sociales (dues au CCASS et au mimétisme

entre les organisations) ont réussi à contraindre ces établissements de santé à se doter officiellement d'un programme de GQ, il en fut tout autrement de leur mise en œuvre effective, puisque ces programmes ont tous connu des difficultés importantes et ont cessé leurs activités avant que les usagers puissent en récolter des bénéfices significatifs². Afin d'identifier les principaux facteurs qui ont conduit ces programmes de GQ à l'échec, nous avons mené une étude de cas dans deux hôpitaux (d'environ 400 lits) parmi ceux où l'expérience de la GQ fut menée le plus loin. Cette fois-ci, les entrevues ont été menées auprès de gestionnaires à tous les niveaux, de cliniciens et d'autres employés. Nous mettrons en relief les nombreuses convergences qui ont marqué l'histoire de ces deux programmes de GQ.

Mise sur pied hâtive

Un des principaux facteurs qui entraîna l'introduction de la GQ fut la motivation des directeurs généraux (DG) de projeter une image personnelle cohérente puisqu'ils étaient, depuis peu de temps, « visiteurs » pour le compte du CCASS. Afin d'éviter d'être perçus comme des cordonniers mal chaussés, leur établissement se devait donc d'adhérer au programme du CCASS et d'obtenir une évaluation positive (agrément de trois ans).

Dans les années 80, la direction de ces hôpitaux prit des mesures pour hâter la mise sur pied de leur programme de GQ pour impressionner les représentants du CCASS dès leur première visite. Étant donné que le nursing possédait déjà un programme d'évaluation professionnelle et que le DG avait peu de temps à consacrer à ce dossier, celui-ci fit appel à une personne issue des soins infirmiers pour qu'elle mette rapidement sur pied un programme de GQ, quitte à ce qu'il soit directement inspiré du programme d'évaluation des infirmières. C'est ainsi que la GQ échoua entre les mains d'une technicienne, experte en évaluation, mais ne possédant ni l'autorité ni le leadership nécessaires (non plus qu'un appui suffisant du DG) pour mener à bien un tel mandat à l'échelle de l'organisation. Cela devint d'autant plus problématique que la majorité des directeurs manifestèrent du début à la fin un manque d'intérêt pour la GQ et de coopération vis-à-vis la nouvelle responsable de ce dossier, en partie parce que le programme de GQ était étiqueté comme « l'affaire des nurses ».

Conséquemment, la responsable de la GQ se replia sur elle-même pour élaborer sur papier un programme de GQ presque calqué sur le programme d'évaluation des infirmières tout en respectant les exigences formelles du CCASS. Il en résulta un programme très conceptuel et procédurier.

(suite à la page 5)

LE MENTORAT

UN APPUI POUR BRISER L'ISOLEMENT ET RENFORCER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE!

Marie-Michèle Guay, Ph.D.

professeure, École nationale d'administration publique

Toute organisation qui facilite l'implantation d'une pratique de mentorat communique indirectement sa vision du développement des personnes : cela signifie qu'elle valorise l'expérience des personnes plus expérimentées qui peuvent jouer le rôle de mentor et qu'elle appuie les apprentissages mutuels qui en résultent, autant pour les personnes guidées que pour les mentors. Il ne faut pas oublier toutefois que cette relation qui permet de conserver la mémoire organisationnelle, de renforcer la cohérence entre les valeurs affichées et celles qui s'expriment par les comportements des personnes, nécessite que les acteurs impliqués s'engagent volontairement dans la relation et assument les responsabilités liées à leur rôle respectif.

Lors d'une récente recherche sur le programme de mentorat formel mis en œuvre récemment au ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC), j'ai été à même de constater que les mentors et personnes guidées impliqués dans ce programme s'étaient engagés librement dans cette relation mentorale, forts de l'appui de l'organisation, et qu'ils étaient très motivés à contribuer, chacun à leur façon, au succès de la relation (Guay, 1999).

Comment s'est donc déroulée cette relation mentorale initiée par l'organisation afin de soutenir les employés dans les transformations liées à leur rôle et à leur carrière? De quelle façon a-t-elle été encadrée pour que les participants se sentent outillés et moins seuls dans cette merveilleuse aventure? Les objectifs du programme étaient-ils cohérents avec les valeurs, le discours et les pratiques habituelles de cette organisation? En quoi le mentorat a-t-il constitué un appui au développement de carrière des femmes, à l'amélioration de leurs compétences et à un renforcement du discours sur la nécessité de développer celle de l'ensemble des employés?

Ces questions et les réflexions qui en découlent ont donc été soumises à vingt-deux personnes (onze mentors et onze personnes guidées) impliquées dans un programme de mentorat formel dans un organisme du gouvernement fédéral canadien. Ces personnes ont d'abord répondu à un questionnaire comprenant neuf thèmes qui ont

ensuite été explorés plus à fond lors d'une entrevue individuelle avec chacun des répondants.

Afin de partager avec vous les principaux résultats issus de cette recherche, je reprendrai ici quelques constats significatifs pour ceux et celles qui ont vécu cette expérience et soulignerai certains éléments de suivi qui ont été suggérés à l'organisation.

Des participants au mitan de leur carrière

Les résultats soulignent que la majorité (45,4 %) des participants au programme de mentorat sont à l'étape du mitan de leur carrière. Cela confirme les dires de plusieurs auteurs qui soulignent que le mitan constitue un moment privilégié pour se préoccuper des autres, transmettre ses acquis et pourquoi pas... la sagesse de son expérience! (Dupuis *et al*, 1986; Guay, 1992; Houde, 1995).

On constate en effet que bon nombre de personnes au mitan de leur vie et de leur carrière, détiennent des compétences et la motivation nécessaires pour transmettre leur savoir et donner leur appui à des personnes moins expérimentées. C'est donc ce goût de transférer leur savoir et leurs acquis qui semble avoir motivé les mentors à jouer leur rôle. De plus, malgré le temps et la disponibilité nécessaires pour les rencontres, c'est la gratification ressentie par les mentors qui l'emporte!

Il faut souligner à quel point le programme a constitué pour les personnes guidées un

excellent moyen pour briser l'isolement et pour participer à un réseau : quelle chance, selon elles, de discuter de leur situation professionnelle avec une personne de confiance, expérimentée, soucieuse de leur développement et de partager à l'occasion cette expérience avec les autres dyades impliquées dans le programme. L'organisation a, à cet effet, joué un rôle clé : elle a confié l'encadrement du projet à une personne d'expérience et appuyé un programme de formation permettant à l'ensemble des participants de mieux comprendre concrètement les enjeux, mais aussi les plaisirs liés à une relation mentorale réussie.

Un programme cohérent avec la culture organisationnelle

À cet effet, plusieurs consensus. Les répondants signalent que le programme s'insère avec une certaine fluidité dans la mission et les objectifs de l'organisation. De plus, il s'inscrit selon eux à l'intérieur d'objectifs liés à l'apprentissage continu et il est relativement cohérent avec les valeurs, le discours et les pratiques de l'organisation. Aux dires de la majorité des répondants, les messages de l'organisation concernant la valorisation du développement sont donc concrétisés par le programme de mentorat auquel la direction a donné son appui. Toutefois, selon les résultats, tous les gestionnaires ne sont pas encore totalement convaincus du bien fondé du programme; cependant, cela ne semble pas constituer un frein majeur puisque des stratégies d'information mieux ciblées devraient permettre à court terme de diminuer les impacts de cette difficulté.

Les mentors au féminin : c'est l'expertise qui compte!

Selon Ragins (1989) et Hale (1995), le mentorat constitue un moyen efficace pour stimuler l'intérêt des femmes à se développer et à exercer de l'influence au niveau de la gestion des organisations. Toutefois, selon Noe (1988), lorsque les femmes recherchent un mentor, elles sembleraient plus intéressées par le soutien psychosocial que par des conseils pour développer leur carrière et leur faciliter l'accès à un réseau.

Concernant les mentors, on observe par ailleurs que les femmes du mitan sont très motivées par l'exercice de ce rôle (Guay,

(suite à la page 4)

LE MODÈLE QUÉBÉCOIS À L'HEURE DE LA MODERNISATION

Par Luc Bernier
professeur, École nationale d'administration publique

L'expression « le modèle québécois » est à la mode. Radio-Canada y a consacré récemment trois émissions consécutives du Point. Ce fut un des thèmes du début de la campagne électorale de l'an dernier alors que le sort de la Société générale de financement fut débattu. Certains économistes tirent à boulet rouge sur ce modèle auquel ils prêtent tous les maux. D'autres estiment qu'il ne faut pas sacrifier les acquis de la Révolution tranquille. On pourrait résumer en disant qu'il s'agissait à l'époque d'utiliser l'État québécois pour moderniser la société québécoise qui avait du rattrapage à faire. Utiliser l'État était d'autant plus facile, qu'après des décennies de budgets équilibrés et au fil d'une période de forte croissance économique, il était relativement facile pour les gouvernements successifs d'emprunter abondamment. Cette utilisation de l'État fut fortement teintée de nationalisme et a débouché sur la confrontation entre l'État fédéral et le provincial. Tant que le gouvernement québécois n'occupait pas ses champs de juridiction où le fédéral était déjà intervenu, il n'y avait guère de conflits constitutionnels. Il y en a eu depuis...

Cette présentation trop sommaire pourrait être poursuivie, mais le but de ce texte est de proposer des pistes de ce qui peut et doit être fait de cet État. Compte tenu de l'état actuel de l'économie québécoise, il n'est pas évident que le modèle hérité de la Révolution tranquille, qui au demeurant a déjà été fort esquiné, soit encore approprié. D'une récession à l'autre, il a fallu depuis vingt ans rogner les budgets à un rythme qui a vidé de leur sens certaines des grandes réformes des quarante dernières années. Les compressions budgétaires ont été faites en pourcentage, en coupes dites paramétriques. D'une année à l'autre, les secteurs de la santé et de l'éducation comme les ministères ont été obligés de couper leurs budgets sans qu'il y ait de débats sur ce à quoi il fallait renoncer. On a maintenu le mythe d'un État gardant sa capacité d'intervenir alors que trop souvent cette capacité est virtuelle. Par exemple, il est loisible de penser que la politique linguistique est sévère selon la lettre, mais elle ne l'est guère dans la pratique, faute de moyens et de fonctionnaires pour la mettre en oeuvre. Le secteur de la santé semble le plus mal en point. Que l'État soit réduit à exporter des malades vers les États-Unis est d'un ridicule consommé. On ne peut recevoir de soins dans le régime de santé au Canada et bien que les provinces ne peuvent payer un régime dit à deux

vités au Canada, elles ont toutefois le droit de le faire outre frontières. On exportait autrefois les ressources naturelles, ce sont maintenant les patients.

Avant que l'État hérité de la Révolution tranquille sombre plus profondément, il faut s'interroger sur ce qui doit en être fait. Certains de ses bâtisseurs évoquent en des termes vagues la nécessité de recourir plus largement au secteur privé. C'est possible. L'idée d'envoyer des patients au sud de la frontière tient de cette logique. Il ne peut être question, d'autre part, d'augmenter les impôts qui sont élevés par comparaison avec ce qui existe ailleurs en Amérique du Nord. Mais il faut cesser aussi de flotter dans le vague et débattre de quels pans de l'État québécois doivent être abandonnés pour en réduire les coûts au lieu de maintenir la fiction de l'intervention.

Curieusement, les efforts actuels de modernisation de l'administration publique québécoise portent sur les moyens pour améliorer le fonctionnement de l'ensemble, mais aucunement sur ses finalités. On propose d'améliorer le fonctionnement de ce qui existe, mais on ne remet en cause aucune des activités. La liste qui suit n'est pas exhaustive et n'a pas fait l'objet de recherches approfondies, mais ces hypothèses

seront reprises au printemps dans un travail plus vaste. Ce ne sont pour l'instant que des pistes de travail. À l'heure de la construction de son nouveau siège social, personne ne semble s'inquiéter par exemple que l'Université du Québec a depuis longtemps des composantes qui ont dédoublé les services qu'est censé leur offrir le siège social. On pourrait se demander ce qui changerait dans le réseau sans cette bureaucratie centrale. Autre exemple, les régies régionales de la santé ont multiplié, sous prétexte d'adaptation aux besoins locaux, les services de recherche et les emplois. Radio-Québec a renoncé il y a vingt ans à sa régionalisation trop onéreuse pour une petite population à desservir. Nonobstant les frilosités régionales, ne pourrait-on pas admettre que la population québécoise éparpillée en régions connaît des problématiques assez similaires qui ne nécessitent que peu d'adaptation locale. Combien coûtent ces mini-ministères régionaux en plus du ministère à Québec? Nos recherches précédentes sur la privatisation autour du monde ont démontré que le secteur privé est plus efficace dans la distribution de produits de consommation. Ces travaux ont aussi illustré que les monopoles tant privés que publics posent problème. À quand la privatisation de la Société des alcools du Québec, cas patent autant de monopole que de distributeur de produits de consommation? Il y a à Québec plus d'une dizaine de secrétariats et d'organismes centraux chargés de coordonner ou de contrôler le fonctionnement du reste de l'appareil administratif. Le Livre blanc de cet automne suggère de réduire ces contrôles, mais seulement « autant que faire se peu », (p. 17). Doit-on conclure qu'il en restera plus que peu?

La réforme du fonctionnement doit passer par une refonte des secteurs où l'État québécois est actif. Changer le fonctionnement risque d'avoir un effet trop limité. Il est difficile de penser par exemple qu'avec une fonction publique où il y a eu peu de sang neuf depuis vingt ans, il sera facile d'instaurer un nouveau modèle de gestion. Les réformes structurelles se limitent de plus à l'utilisation accrue du modèle des unités autonomes de service, modèle aux limites connues dont la particularité est de ne pas demander de changements législatifs et

(suite à la page 4)

LE MENTORAT...

1992) et qu'elles maîtrisent assez bien les compétences qui sont nécessaires : confiance en soi, ouverture, négociation d'ententes claires, capacité à fournir de la rétroaction utile (Hale, 1995).

Nos résultats soulignent que la motivation pour le mentorat n'est pas une affaire de « genre » : aux dires des personnes guidées, c'est d'abord et avant tout l'expertise du mentor qui compte : sa capacité à négocier des ententes claires, à inspirer, à écouter, à fournir de la rétroaction utile, des conseils sur le développement de carrière, etc. Les mentors étaient donc perçus comme des personnes compétentes pour faciliter l'atteinte des objectifs des personnes guidées et de leur côté, les mentors étaient très déterminés à offrir un soutien et une expertise appropriée qui répondent aux attentes.

Cela dit, même si pour la plupart des répondants « le genre » ne semble pas avoir eu d'impact sur la qualité et la richesse de la relation mentorale, le fait de vivre cette relation au féminin a, dans certains cas, favorisé certains échanges et intensifié la complicité entre le mentor et la personne guidée.

LE MODÈLE QUÉBÉCOIS...

d'être facilement réversible. Le bilan des premières unités autonomes de service n'a guère fait l'objet de débats ou d'études avant qu'on décide de généraliser le modèle. Aucun des nouveaux modes alternatifs de prestation de services n'a été retenu. Est-il nécessaire et possible qu'une seule formule administrative convienne à tous les secteurs d'activité? Pourquoi la logique de la régionalisation est-elle si fortement ancrée, mais la souplesse des formules administratives

Et la suite? Quelques conditions de succès

Au terme de cette recherche, des pistes ont été formulées à l'organisation afin de maximiser les impacts et d'assurer le succès d'autres expériences à venir. En voici quelques-unes qui concernent la responsabilité de l'organisation concernant la gestion du programme.

- ✍ Renforcer la clarté du message concernant les objectifs de formation liés au programme et les choix pédagogiques et de contenu qui ont été faits à ce sujet.
- ✍ Déterminer plus clairement le suivi à accorder au programme (stages, mandats et affectations nouvelles).
- ✍ Faciliter les relations mentorales de type informel de ceux et celles qui le désirent.
- ✍ Insister davantage auprès des participants sur la nécessité de transmettre l'information liée au mentorat au supérieur immédiat afin de mieux arrimer les objectifs personnels de l'employé avec ceux de l'organisation.
- ✍ Créer un réseau à partir du groupe de personnes qui ont participé au programme afin de favoriser le suivi des impacts du programme et d'enrichir les autres expériences de mentorat en cours dans l'organisation.

condamnée? L'ampleur des transformations internes à entreprendre ne fait pas de doute. La planification stratégique est un progrès. Il faut noter toutefois qu'en Ontario, l'introduction de la planification stratégique a mené à l'élagage de nombreux programmes. Est-ce que ce sera le cas ici? La gestion de l'État québécois peut certes être améliorée, mais on pourrait commencer par discuter les finalités avant de réformer les moyens. •

Conclusion

Il est clair qu'à la suite des résultats mentionnés, on peut considérer le mentorat à DRH Canada comme un levier stratégique pour renforcer la culture organisationnelle, favoriser le réseautage et le développement de carrière de ceux et celles qui ont participé au programme.

Le mentorat constitue hors de tout doute pour cette organisation une forme d'accompagnement « en or » pour développer les compétences interpersonnelles des individus et, un moyen utile et performant pour gérer la relève et favoriser le transfert d'expertise.

En espérant que cette histoire à succès saura inspirer d'autres organisations qui choisiront ce moyen pour « faire la différence » en ce qui concerne le développement professionnel des employés. •

BIBLIOGRAPHIE

- DUPUIS, P. et al. (1986) « Le mitan de la vie et la vie professionnelle ». *Les Éditions Agence d'Arc*, Montréal, 172 p.
- GUAY, M.-M. (1999). « Mentorat et développement de carrière ». Direction des Ressources Humaines Canada, région de Québec. *Rapport de recherche*, ENAP, Université du Québec, mai, 38 p.
- GUAY, M.-M. (1992). « Carrière de femmes cadres au mitan de la vie ». *Revue Gestion*, vol. 17, n° 1, p. 60-67.
- HALE, M. (1995). « Mentoring Women in Organizations : Practice in Search of Theory », *American Review of Public Administration*, décembre, vol. 25, n° 4, p. 326-339.
- HOUDE, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 253 p.
- NOE, R. A. (1988). « An investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships », *Personnel Psychology*, vol. 41, p. 457-479.
- RAGINS, B. R. (1989). « Barriers to Mentoring : the Female Manager's Dilemma », *Human Relations*, vol. 42, n° 1, p. 1-22.

 Université du Québec
**École nationale
d'administration
publique**

SOURCES ENAP est publié 5 fois par année par l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Rédacteur en chef : Emmanuel Nyahoho, Ph.D., professeur
Édition : André Chénier, directeur des communications

Sources ENAP est disponible gratuitement sur le site web de l'ENAP à l'adresse suivante :
<http://www.enap.quebec.ca/publications>, ou sur abonnement.

Abonnement annuel pour 5 numéros :
15 \$ (s'il y a lieu, ajouter la TPS de 7% et la TVQ de 7,5%)

Pour information : Ginette Jobin, téléphone (418) 641-3000, poste 6532
ou télécopieur (418) 641-3058

Toute correspondance doit être adressée à :

Sources ENAP, a/s Ginette Jobin, 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5 Canada
Courriel : ginette_jobin@enap.quebec.ca

Tous les textes peuvent être reproduits sans autorisation, mais avec mention de la source.
Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2000
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

QUAND LA GESTION...

Mise en œuvre problématique

En fait, ce programme était davantage conçu pour satisfaire les critères du CCASS que pour le personnel impliqué dans les activités de GQ. Ainsi, concernant l'administration du programme de GQ, les gestionnaires à tous les niveaux durent remplir périodiquement des fiches d'évaluation portant sur le respect des diverses normes et rédiger des rapports sur la réalisation d'activités de GQ. Or, le manque d'ancrage de ces systèmes de fiches au sein de la pratique administrative quotidienne et la perception de surcroît de travail généré chez les cadres eurent comme conséquence que les activités administratives de la GQ furent considérées par ces derniers comme des « devoirs bureaucratiques » peu utiles, sauf pour servir de présents auprès des visiteurs du CCASS une fois par trois ans. Les préoccupations des cadres se centrèrent alors bien plus sur le format des rapports et des fiches plutôt que sur la correspondance entre leur contenu et la réalité des activités de GQ effectuées dans les départements, les services et les unités de soins (fiches non tenues à jour; contenus de rapports copiés à partir de rapports précédents; etc.).

Quant aux activités de GQ en tant que telles, elles devaient être axées sur la réalisation de « projets d'amélioration continue de la qualité » (PACQ) à l'intérieur d'un processus impliquant la participation de l'ensemble du personnel. Or, les gestionnaires furent en majorité incapables (et peut-être aussi peu motivés) d'adopter un style participatif de gestion. Cela eut un impact négatif car la plupart des activités reliées aux PACQ furent pratiquées superficiellement. Par exemple, dans plusieurs services, unités ou départements, les réunions hebdomadaires ou mensuelles traditionnelles furent renommées « cercles de qualité » sans que leur fonctionnement ou que la nature des questions débattues soient changés. Par ailleurs, nombre de projets qualifiés de PACQ eurent moins à voir avec une GQ sous-tendue par l'objectif ultime de satisfaire le client qu'avec le strict bien-être du personnel. Par exemple, ce fut le cas de la réalisation d'un projet visant l'ajout d'une cloison en plexiglas au comptoir de l'accueil, afin de protéger le personnel contre des « usagers trop agressifs ». Enfin, de façon générale, les témoignages

d'entrevues concordent à l'effet que les activités de GQ, surtout celles en rapport avec la mise à jour des documents de GQ, s'intensifiaient uniquement lors des semaines précédant une visite des représentants du CCASS, pour qui la tâche principale consistait justement à examiner ces documents. Cela tend à prouver que la GQ visait, avant toutes autres choses, à satisfaire les exigences bureaucratiques de cet organisme d'agrément.

Des ententes tacites et des rituels

En fait, la pratique superficielle d'activités de GQ semble avoir trouvé son sens dans un contexte de résistance en sourdine qu'exercèrent avec succès la majorité des acteurs contre cette approche de gestion. C'est ainsi que les activités de GQ furent largement ritualisées afin d'occulter un réseau informel d'ententes tacites associant les acteurs feignant l'imposition de la pratique de la GQ et leurs vis-à-vis simulant tout autant la conformité aux directives de ces premiers. À défaut de mieux, chacun y trouva son intérêt, y compris ceux qui prônaient au départ cette approche de gestion, puisque l'enjeu explicite – l'instauration d'un programme de GQ dans un hôpital – fut rapidement supplanté par des stratégies défensives orientées vers des objectifs personnels de maintien des acquis. Chez les uns, l'enjeu consista dès lors à sauvegarder leur légitimité de dirigeants (dans des dossiers jugés plus importants que la GQ) en évitant de confronter directement les acteurs récalcitrants en leur accordant des échappatoires (peu de réels contrôles exercés par le DG concernant la progression des PACQ dans son hôpital; aucune visite effectuée à l'improviste par les représentants du CCASS; etc.). Chez les autres, l'enjeu fut de protéger leur autonomie locale en se gardant bien de s'opposer directement à la mise en œuvre d'activités de GQ (rédaction de rapports d'étape de PACQ foisonnant de données gonflées, etc.). Soulignons que les témoignages de nos répondants indiquent clairement que peu d'acteurs furent dupes à propos de la ritualisation généralisée des activités de GQ dans les hôpitaux, y inclus les visiteurs du CCASS. En fait, chacun manifesta la volonté d'éviter les représailles des autres en respectant la loi du silence.

La conséquence fut que non seulement cette « toile d'araignée d'ententes tacites » empêcha l'enracinement des principes de la GQ

dans les deux hôpitaux étudiés mais, plus encore, elle facilita le développement de jeux politiques en les occultant. Enfin, bien que ces ententes tacites permirent d'éviter une confrontation entre les tenants et les opposants de la GQ, il demeure que ces ententes se réalisèrent souvent aux dépens des usagers (sauf exceptionnellement, dans quelques « îlots » dissociés de ce réseau d'ententes tacites, là où l'on réalisa véritablement de petits PACQ).

Quelques pistes de solution?

Puisque la GQ exige l'implication de l'ensemble des membres du personnel, surtout quand il est question d'amélioration continue, il ne suffit donc pas de « pousser » les gens à faire de la GQ, faut-il encore qu'ils y soient attirés. Pour cela, une piste de solution consiste à utiliser une partie des gains d'efficacité (s'il y en a) résultant de la pratique de la GQ à l'amélioration de la qualité de vie au travail, tout en tablant sur des objectifs et des résultats concrets d'amélioration de la qualité des services aux usagers (pour générer un sentiment d'accomplissement au travail). Par ailleurs, il serait également pertinent d'associer la GQ à des enjeux majeurs afin que ce dossier soit traité en priorité par les gestionnaires et les cliniciens. Or, comment peut-il en être ainsi lorsqu'une approche centrée sur la satisfaction du « client », telle que la GQ, est introduite dans des organisations où les usagers se retrouvent systématiquement en position de faiblesse. Une autre piste de solution serait alors d'accorder plus de pouvoir à ces derniers, par exemple en liant le financement des établissements aux soins prodigués auprès des patients, ou encore en permettant à des groupes dédiés à la défense des usagers de visiter à l'improviste les établissements hospitaliers pour des fins d'évaluation. Selon nous, sans de telles mesures, toute tentative future d'instaurer des programmes de GQ dans un milieu organisationnel comparable, risque fort de connaître autant de difficultés que les tentatives amorcées dans les années 80 et 90 dans le secteur hospitalier au Québec. •

BIBLIOGRAPHIE

- 1 Auparavant : Conseil canadien d'agrément des établissements de santé.
- 2 Lozeau, D. (1996). « L'effondrement tranquille de la gestion de la qualité : résultats d'une étude réalisée dans douze hôpitaux publics au Québec ». *Ruptures*, vol. 3, n° 2, p. 187-208.

SOURCES ENAP

- Est diffusé 5 fois l'an en janvier, mars, mai, septembre et novembre.
- Est disponible gratuitement sur le site web de l'ENAP à l'adresse suivante : <http://www.enap.quebec.ca/publications>
- Est disponible par abonnement, en version imprimée, au coût de 15 \$ par année pour 5 numéros.

Si vous souhaitez être avisé par courriel lors de la parution de chaque numéro sur le site web de l'ENAP

Faites-en la demande par courriel à :
ginette_jobin@enap.quebec.ca

Si vous souhaitez vous abonner et recevoir Sources ENAP en version imprimée

Retournez le coupon d'abonnement ci-dessous accompagné d'un chèque de 15 \$ (s'il y a lieu, ajouter la TPS de 7% et la TVQ de 7,5%) à l'adresse suivante :

Ginette Jobin
Direction des communications
École nationale d'administration publique
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
CANADA

ABONNEMENT

Je désire m'abonner à *SOURCES ENAP*

Nom : _____ Prénom : _____

Titre : _____

Direction : _____

Organisme : _____

Adresse : _____

_____ Code Postal : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____