

Université du Québec en
Abitibi-Témiscamingue

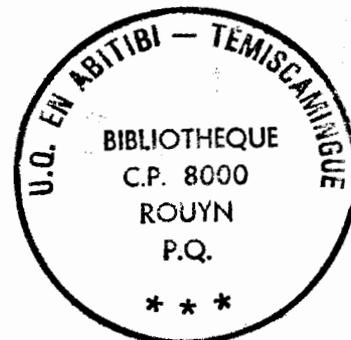
L'amélioration de la complémentarité
des actions professionnelles
au Conseil régional de la santé et des services sociaux
de l'Abitibi-Témiscamingue:
une application de la méthodologie des systèmes souples

par

Carmen Veillette

Rapport de recherche présenté
en vue de l'obtention de la maîtrise en éducation
sous la direction de Gisèle Maheux

novembre 1987





BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche-action au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue fut une expérience professionnelle et personnelle très riche dont je suis redevable à plusieurs personnes qui m'ont aidé d'une façon ou d'une autre. Je tiens à remercier particulièrement madame Gisèle Maheux, professeure à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, pour le soutien qu'elle m'a donné dans mon apprentissage de la méthodologie des systèmes souples et ses critiques dans le cadre de la rédaction du présent rapport de recherche.

Je tiens aussi à souligner la précieuse collaboration de mes collègues supérieurs et pairs au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, et plus particulièrement ceux et celles qui ont été directement impliqués dans le cadre de l'application de la démarche méthodologique. Ce fut une expérience marquante de cheminer avec eux sur la question de la multidisciplinarité. Finalement, j'adresse mes remerciements les plus sincères à madame Chantal Molloy qui a dactylographié ce rapport avec tant de patience.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
DESCRIPTION DES SIGLES.....	vii
DEFINITION DES TERMES UTILISES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I. LA SITUATION DE RECHERCHE.....	6
Historique. La problématique de l'interaction professionnelle au CRSSSAT comme objet de pratique professionnelle et de recherche. Les buts de la recherche. Les limites de la recherche. La méthodologie des systèmes souples. Les caractéristiques et les étapes de la méthodologique.	
CHAPITRE II. LA PROBLEMATIQUE DE LA COMPLEMENTARITE DES ACTIONS PROFESSIONNELLES.....	38
Les versions du problème d'interactions professionnelles et les éléments auxquels les propriétaires du problème et les preneurs de décision accordent de l'importance. Le contexte plus large où se pose le problème d'interaction professionnelle.	
CHAPITRE III. LES MODELES CONCEPTUELS DE SYSTEMES PERTINENTS.....	83
Les énoncés de base de systèmes pertinents à une éventuelle amélioration de la situation. Le modèle conceptuel de système de convention des activités professionnelles. Le modèle conceptuel de système d'organisation du travail professionnel collectif. Le modèle conceptuel du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles.	

CHAPITRE IV.	LA COMPARAISON DE LA PROBLEMATIQUE DE COMPLEMENTARITE DES ACTIONS PROFESSIONNELLES AVEC LES MODELES CONCEPTUELS.....	120
	L'appropriation de la problématique de complé- mentarité des actions professionnelles au CRSSSAT. Compréhension des notions des modèles de systèmes pertinents.	
CHAPITRE V.	LA MISE EN RELATION DU SAVOIR INHERENT A L'EXPERIENCE DE RECHERCHE AVEC UN CERTAIN SAVOIR THEORIQUE PERTINENT.....	138
CONCLUSION.....		150
BIBLIOGRAPHIE.....		155

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Résumé de la méthodologie des systèmes souples.....	26
Tableau 2	Les composantes d'un énoncé de base d'un système pertinent.....	31
Tableau 3	Le plan d'organisation du CRSSSAT, 1985.....	70
Tableau 4	Définition des composantes de l'énoncé de base du système de convention des activités professionnelles.....	87
Tableau 5	Définition des composantes de l'énoncé de base du système d'organisation du travail professionnel collectif.....	89
Tableau 6	Définition des composantes de l'énoncé de base du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles.....	90
Tableau 7	Modèle conceptuel du système de convention des activités professionnelles.....	92
Tableau 8	Le sous-système "Intégrer les missions CRSSS-DSC".....	94
Tableau 9	Le sous-système "Définir l'activité professionnelle".....	96
Tableau 10	Le sous-système "Contrôler l'application de la démarche".....	98
Tableau 11	Modèle conceptuel du système d'organisation du travail professionnel collectif.....	101

Tableau 12	Le sous-système "Circonscrire les composantes du travail professionnel collectif".....	102
Tableau 13	Le sous-système "Travailler ensemble".....	105
Tableau 14	Le sous-système "Vérifier, ajuster, modifier".....	107
Tableau 15	Modèle conceptuel du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles.....	111
Tableau 16	Le sous-système "Sélectionner les objets d'évaluation des activités professionnelles".....	112
Tableau 17	Le sous-système "Définir les composantes de l'évaluation des activités professionnelles".....	115
Tableau 18	Le sous-système "Contrôler l'application de la démarche".....	117

DESCRIPTION DES SIGLES *

C.A.	Centre d'accueil
C.A.H.	Centre d'accueil et d'hébergement
C.A.R.	Centre d'accueil de réadaptation (l'appellation est changée depuis octobre 1984 pour Centre de réadaptation)
C.H.	Centre hospitalier
C.L.S.C.	Centre local de services communautaires
C.R.S.S.S. (A.T.)	Conseil régional de la santé et des services sociaux (de l'Abitibi-Témiscamingue)
C.S.	Centre de santé
C.S.S.	Centre des services sociaux
D.S.C.	Département de santé communautaire
M.A.S.	Ministère des affaires sociales
M.S.S.S.	Ministère de la santé et des services sociaux (l'appellation du ministère des affaires sociales depuis 1985)

* Les lettres de chaque sigle seront justaposées dans le texte (ex: CA, CAH, ...).

DEFINITION DES TERMES UTILISES

Traduction libre des termes propres à l'utilisation de la méthodologie des systèmes souples 1

Acteur

En référence aux composantes d'un énoncé de base de système pertinent, désigne une personne qui opère une ou plusieurs activités d'un système d'activités humaines.

Climat

En référence à l'une des caractéristiques d'une situation qui fait problème; se définit par la relation qui existe entre les éléments qui composent la structure et ceux qui composent les processus de fonctionnement.

Contraintes de l'environnement

En référence aux composantes d'un énoncé de base de système pertinent, ce sont les contraintes contenues dans l'environnement et avec lesquelles le système doit composer.

Énoncé de base de systèmes pertinents

Définition concise et précise d'un système d'activités humaines; cette définition exprime ce qu'est le système. Il comporte six composantes: 1) le processus de transformation du système 2) les acteurs du système 3) les bénéficiaires du système 4) le système plus large responsable du système en voie de définition 5) les contraintes en provenance de l'environnement 6) la vision du monde qui caractérise le système.

Environnement

En référence au système formel, désigne les éléments qui se situent à l'extérieur du système.

Extrant

Désigne ce qui est produit par un processus de transformation opéré par un système. Peut être de nature concrète ou de nature théorique.

Modèle conceptuel

Représentation d'un système d'activités humaines construit à partir de la définition d'un énoncé de base d'un système pertinent. Il contient un minimum d'activités nécessaires pour opérer le processus de transformation du système.

Méthodologie des systèmes physiques

Méthodologie de conception systémique utilisée pour traiter les problèmes concrets pour lesquels l'objectif à atteindre constitue un donné. Un système est alors conçu en vue d'atteindre un objectif donné.

1. Les termes définis le sont en référence au glossaire contenu dans le volume de Peter B. Checkland, Systems Thinking, Systems Practice, Wiley and Sons, New-York, 1981, pages 312 à 319.

Intrant

Désigne ce qui est nécessaire au système pertinent pour assurer le processus de transformation.

Méthodologie des systèmes souples

Méthodologie de conception systémique utilisée pour traiter les problèmes concrets pour lesquels on ne peut identifier au préalable le résultat final qui doit être atteint.

Processus

Réfère aux composantes d'un énoncé de base de système pertinent; correspond à l'activité principale réalisée par un système d'activités humaines.

Problème perçu dans la réalité

Problème qui survient dans la réalité et qui peut être perçu de façon différente par différentes personnes.

Propriétaire du problème

Désigne la ou les personnes identifiées par un consultant ou un analyste comme étant capables d'améliorer une situation qui fait problème. Le propriétaire du problème a le sentiment d'un malaise par rapport à une situation et souhaite que quelque chose soit fait pour améliorer cette situation.

Responsable de la prise de décision

Désigne ceux qui dans un système d'activités humaines peuvent modifier les composantes du système, c'est-à-dire les activités et leurs modes de fonctionnement à l'intérieur de ce système, et qui peuvent aussi décider de l'allocation des ressources à l'intérieur du système. Ce rôle se situe à la limite de ce qui existe dans la réalité, des éléments d'ordre conceptuel se rattachant à la prise de décision.

Situation qui fait problème

Situation appartenant à la réalité et dans laquelle une personne perçoit un malaise.

Sous-système

Appartient au système.

Structure

Réfère aux éléments statiques d'une situation qui fait problème; ces éléments changent lentement et occasionnellement.

Système

Désigne un modèle représentant un ensemble. Un modèle illustrant un système d'activités humaines est canalisé par le fait qu'il possède une structure hiérarchique, des propriétés, des fonctions de communication et de contrôle.

Système pertinent

Désigne un système d'activités humaines qu'un consultant ou un analyste utilisant la méthodologie des systèmes souples a identifié en vue d'en approfondir l'étude. Dans une phase ultérieure de la démarche méthodologique, chaque système pertinent ainsi identifié sera défini comme un énoncé de base et fera l'objet d'un modèle conceptuel.

Système plus large

Désigne un système dont dépend le système défini dans un énoncé de base de système pertinent.

Vision du monde

Il s'agit de la façon particulière de voir les choses, les situations, les événements.

Termes propres
à l'organisme 1

Consultant

Personnel professionnel qui oeuvre au sein du CRSSSAT; ne fait pas partie du personnel permanent de l'organisme.

Contenu

Tout élément ou ensemble d'éléments conceptuels élaborés dans le cadre des fonctions et des tâches assignées aux membres oeuvrant au CRSSSAT.

Démarche

Étapes et ensemble d'activités à effectuer pour rendre opérationnels les objectifs visés lors de la constitution d'un dossier, le développement d'un programme.

Dossier

Vue d'ensemble d'un objet, d'une situation à gérer inhérente au mandat du CRSSSAT assumé par un professionnel ou un consultant, celui-ci ayant une connaissance assez précise pour être en mesure de contrôler l'objet ou la situation et à le ou la gérer en termes de contenu et de démarche.

Direction planification-programmation

Une structure composée de cadres, d'agents de recherche-planification-programmation et d'un personnel de secrétariat. Elle a comme fonctions "d'assurer la production, le développement et la coordination de plans et de programmes de services adaptés aux besoins socio-sanitaires de la population d'Abitibi-Témiscamingue et des différentes communautés qui la composent selon une approche globale et communautaire." 2

Direction recherche-évaluation

Une structure composée d'un cadre, d'agents de recherche-planification-programmation et d'un personnel de secrétariat. Elle a comme fonctions "d'assurer la production et la diffusion de données et d'études nécessaires à l'identification des besoins et des problèmes de santé et à l'évaluation de l'impact des programmes sur l'état de santé de la population." 3

-
1. La définition des termes est faite à partir des définitions contenus dans Le petit Larousse et Le petit Robert et est adaptée à l'utilisation faite par le CRSSSAT.
 2. La réorganisation du CRSSSAT, Rapport du comité consultatif (adopté par le conseil d'administration), CRSSSAT, mai 1984, pages 32 à 37.
 3. Ibid. page 24.

Etablissement

Infrastructure de services sanitaires, de services sociaux, de services socio-sanitaires spécifiques intégrée dans un réseau de services publics et gouvernementaux de santé et de services sociaux maintenu par une corporation sans but lucratif.

Groupe de travail

Réunion de membres formant une unité organique en vue de la gestion de contenus et de démarches en relation avec un ou plusieurs dossiers, plans ou programmes spécifiques.

Module

Unité de travail de la Direction planification-programmation composée d'un gestionnaire et de professionnels ayant à gérer des contenus et des démarches en relation avec des dossiers, des plans et des programmes référant à des structures, des approches de services (services institutionnels, services communautaires) ou des programmes.

Plan

Projet coordonné d'un travail à accomplir, d'un contenu à développer, d'une ou de plusieurs démarches à entreprendre.

Programme

Contenu qui découle de la planification d'ensemble reliée à une problématique de besoins socio-sanitaires; se définit comme l'ensemble des activités nécessaires pour produire un résultat contrôlable (planification par programme) et ainsi répondre aux besoins identifiés.

Réseau

Répartition provinciale, régionale et locale des établissements de la santé et des services sociaux.

INTRODUCTION

Ce rapport de recherche rend compte d'une étude qui traite d'un problème organisationnel perçu dans un organisme de type bureaucratique, soit le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT). Le problème est ressenti comme un malaise et concerne l'interaction professionnelle des membres des Directions planification-programmation et recherche-évaluation du CRSSSAT dans le cadre du développement des contenus et des démarches requis pour la gestion du dossier de la clientèle "jeunes".

Le malaise concernant l'interaction professionnelle a été traité dans le cadre d'une démarche de résolution de problèmes jugée appropriée aux problèmes qui se posent dans les systèmes d'activités humaines, soit la méthodologie des systèmes souples ¹. Cette méthodologie, qui est aussi une démarche de recherche-action, a été développée par le professeur Peter B. Checkland du Département des systèmes de l'Université de Lancaster. Celle-ci permet d'observer la réalité telle que perçue par les individus qui vivent le malaise. Elle s'appuie sur la notion de système d'appréciation de la réalité (appreciative system) ². Cette notion, inhérente au processus, fait en sor-

-
1. Peter B. Checkland, Systems Thinking, Systems Practice, op. cit., pages 149 à 183.
 2. Geoffrey Vickers, "The Art of Judgment", The Appreciative System, Chapman and Hall, 1965, pages 67-74.

te que les acteurs concernés par le problème sont impliqués dès le début de la démarche à titre de propriétaire du problème ou responsable de la prise de décision.

Les activités de la démarche se déroulent alternativement dans la situation concrète où est vécu le malaise et dans l'univers conceptuel où les concepts systémiques servent à comprendre la réalité. Sept étapes composent la méthodologie des systèmes souples. Les deux premières se déroulent dans la situation concrète où le malaise est perçu. Il s'agit de l'étape de perception initiale du problème, suivie de celle de l'expression de la problématique. Les deux étapes subséquentes, dont la réalisation s'effectue dans l'univers conceptuel en faisant appel à la pensée systémique, consistent en la définition des énoncés de base de systèmes pertinents en vue d'une éventuelle amélioration de la situation et en l'élaboration des modèles conceptuels de ces systèmes pertinents. Les modèles conceptuels sont construits en utilisant des règles très précises qui réfèrent au concept de système formel développé par Checkland ou à d'autres courants de pensées systémiques pertinentes. Les trois étapes suivantes se caractérisent par un retour dans la situation concrète où la problématique exprimée est comparée aux modèles conceptuels. Par la suite, les changements souhaités et réalisables sont définis en vue d'améliorer la situation. En dernier lieu, ces actions concrètes sont planifiées et réalisées.

Le contenu du présent rapport rend compte d'une recherche-action dont la démarche s'est arrêtée après la cinquième étape de la méthodologie des systèmes souples. La chercheuse, tout en étant au nombre des propriétaires

du problème, détient pour les fins de cette recherche-action un rôle d'analyste. Par ce rôle, elle tentera de rendre la démarche la plus détachée possible de ses subjectivités. Elle a été autorisée par son supérieur immédiat et le directeur de la Direction recherche-évaluation du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT) à explorer la situation de malaise reliée aux activités professionnelles complémentaires inhérentes aux fonctions planification-programmation et recherche-évaluation dans la perspective d'une amélioration de la situation. Les acteurs du processus de résolution de problèmes identifiés à titre de propriétaires du problème sont au nombre de onze, neuf professionnels et deux consultants, tous concernés par la clientèle "jeunes". Ils sont responsables du développement des contenus et des démarches des dossiers qui concernent l'audiologie, les autochtones, les jeunes et leur famille, la nutrition, la réadaptation, la santé mentale et les services sociaux. Les responsables des Directions planification-programmation et recherche-évaluation et les deux coordonnateurs de la Direction planification-programmation participent à la démarche à titre de responsables de la prise de décision. La démarche de recherche-action dont rend compte ce rapport a débuté en mars 1985 et a pris fin en septembre 1986.

Cinq chapitres composent le présent rapport de recherche. Le premier fait état, dans un premier volet, de la situation de recherche. Cette situation évoque les perceptions qu'avait la chercheure préalablement à l'amorce de la démarche. Ce premier volet situe, d'une part, l'objet de la pratique professionnelle qui prend place dans un contexte organisationnel en changement et fait état, d'autre part, du but et des limites que cette

recherche comporte. Le deuxième volet complète le premier chapitre et présente une description des étapes de la méthodologie retenue, soit celle des systèmes souples de Peter B. Checkland.

Le second chapitre fait connaître la problématique de l'interaction professionnelle au CRSSSAT, première phase de la méthodologie des systèmes souples. Cette problématique est formulée à partir des versions du problème exprimées individuellement par les acteurs des deux groupes. Elle inclue aussi les éléments qu'ils valorisent et leurs attentes en regard du processus de résolution de problèmes. Les principales caractéristiques de la problématique sont les suivantes: (1) l'activité professionnelle n'est pas caractérisée dans chaque Direction; (2) les activités professionnelles collectives impliquent les Directions et ne sont pas organisées; (3) il n'existe pas de processus pour évaluer les activités professionnelles dans les Directions planification-programmation et recherche-évaluation. La problématique est complétée par l'élaboration d'une description détaillée du contexte organisationnel relié au problème tel que le prévoit la méthodologie retenue. La description de ce contexte réfère aux concepts de structure, de processus et de climat.

Essentiellement, les acteurs concernés par la problématique expriment, dans le cadre d'entrevues individuelles, comment se présentent la situation de non-complémentarité des actions professionnelles et les causes à cette

non-complémentarité ainsi que leurs attentes face à l'amélioration de cette situation.

Le troisième chapitre fait état des résultats de l'analyse de la problématique et propose la formulation de modèles conceptuels des systèmes pertinents à partir des énoncés de base qui caractérisent la situation qui fait problème. Il s'agit de la deuxième phase de la démarche méthodologique qui, notons-le, se réalise dans le domaine conceptuel.

La troisième phase de la recherche comporte un retour dans la situation concrète et se traduit en trois étapes. Le chapitre quatre décrit les résultats de la comparaison de la problématique exprimée avec les modèles conceptuels proposés. Cette comparaison comprend la première des trois étapes prévues à cette phase. Des contraintes organisationnelles, ajoutées, aux délais nécessaires de prise de conscience par les acteurs qui impose de respecter la méthodologie retenue, ont fait en sorte que les étapes subséquentes à la comparaison ne peuvent être relatées dans ce rapport.

Finalement, le cinquième chapitre comporte une description d'un savoir théorique jugé pertinent en liaison avec le savoir issu de cette expérience de recherche-action. Cette description vise, d'une part, à comprendre une réalité donnée à la lumière d'un savoir plus universel et, d'autre part, à permettre d'identifier des pistes ultérieures de travail en vue de faciliter les activités professionnelles complémentaires. Cette description est une initiative de la chercheuse. La méthodologie des systèmes souples ne prévoit pas une telle réflexion.

CHAPITRE I

LA SITUATION DE RECHERCHE

La démarche de recherche dont il est question dans ce chapitre a pour objet l'étude de la pratique professionnelle dans un contexte organisationnel en changement.

Un problème inhérent à des activités professionnelles concrètes constitue l'objet de la présente démarche de recherche. La dimension de la pratique concernée par l'amélioration de la situation appelle une participation des personnes qui sont impliquées dans les interactions professionnelles, ces dernières étant influencées par le contexte organisationnel qui prévaut.

Le contexte organisationnel est en phase de réorganisation de par l'intégration du Département de santé communautaire (DSC) au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT). Cette intégration a pris forme en janvier 1984. Elle implique une refonte des structures et des processus de gestion des ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre de la mission et des mandats des deux entités en une structure organisationnelle renouvelée. Nous sommes l'une des ressources humaines gestionnaires en provenance du DSC qui sont intégrées au CRSSSAT.

Le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue est une unité du réseau de la santé et des services sociaux du ministère des Affaires sociales ¹ (MAS). Quant au Département de santé communautaire, il est l'une des unités du Centre hospitalier Rouyn-Noranda, ce dernier étant l'un des trente-deux centres hospitaliers de la province identifiés dans les règlements de la loi ayant une structure devant développer une unité régionale de santé communautaire.

Le modèle d'organisation des services est axé sur la régionalisation et sur la complémentarité des établissements de la santé et des services sociaux de la province de Québec. Les établissements qui constituent le réseau provincial sont regroupés par catégories: les centres hospitaliers (CH), les centres d'accueil (CA), les centres locaux de services communautaires (CLSC) et le centre des services sociaux (CSS). La mission des conseils régionaux de la santé et des services sociaux (CRSSS) "consiste à veiller dans chaque région socio-sanitaire prévue par règlement ² à la mise en place et la coordination d'un réseau de services de santé et de services sociaux adéquats et intégrés de façon à répondre aux besoins de la population dans les limites

-
1. Nom donné au ministère de la Santé d'alors et qui résulte de l'application de la loi 65 promulguée en 1971, et cela jusqu'au printemps 1985. Depuis, ce ministère a été nommé ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).
 2. Gouvernement du Québec, Lois sur la santé et les services sociaux, "Liste des conseils régionaux" règlement sur l'organisation et l'administration des établissements (R-6), annexe V, article 112.

des ressources disponibles" ¹. Les CRSSS reçoivent leurs mandats des autorités ministérielles. Ces mandats impliquent globalement diverses fonctions de communication avec les établissements du réseau de la santé et services sociaux qui sont dispensateurs de services auprès de la population, et de rétro-information auprès des instances supérieures du ministère de la Santé et des Services sociaux. Les départements de santé communautaire et les unités de centres hospitaliers ont un mandat régional de définition de besoins en matière de santé de la population, de promotion de la santé sur leur territoire et de protection de la santé de cette population.

Le nouveau CRSSSAT, par l'intégration du DSC, élargit ses fonctions et en acquiert d'autres, telles que celles édictées dans le mandat attribué à un chef de DSC ², celles concernant l'application de la Loi de la protection de la santé publique ³ et de la Loi de la santé au travail ⁴.

Cette intégration a été précédée de nombreuses démarches de réflexion et de positionnement sur le bien-fondé d'une telle orientation et d'un ensemble de considérations qui l'appuient. Une chronologie des événements est étayée ci-dessous afin de saisir l'état des démarches d'intégration au moment où débute la recherche-action.

-
1. Gouvernement du Québec, Le système de santé et de services sociaux au Québec, Direction des communications, 2e trimestre, 1985, 76 pages.
 2. Gouvernement du Québec, "Règlement sur l'organisation et l'administration des établissements...", section II, article 74.
 3. Gouvernement du Québec, Loi de la protection de la santé publique, R.R.Q., 1981, L.R.Q., c. P-35.
 4. Gouvernement du Québec, Loi de la santé au travail, L.R.Q., c. S-2-1.

Historique

Déjà, en février 1980, le directeur général actuel du CRSSSNO ¹ décrit le bien-fondé de l'harmonisation des activités de planification entre les CRSSS et les DSC. Ces activités de planification situent les niveaux de responsabilités dévolues à ces deux organismes et les mandats de ces derniers confirment la pertinence de cette harmonisation.² A cette époque, les deux organismes avaient entrepris une réflexion en profondeur sur leur évolution. Cette réflexion amorçait un mouvement vers le changement. En septembre 1981, le chef du Département de santé communautaire du Centre hospitalier Rouyn-Noranda fait connaître le rationnel sous-jacent à ce regroupement ³: on vise à une planification plus concertée et plus profonde dans un cadre de recherche et d'évaluation mieux articulé et plus complet. Il fait ressortir que cette participation "favoriserait le développement d'une approche originale mieux adaptée à la réalité de notre région et génératrice d'une consolidation d'expertise en vue d'une meilleure réalisation des mandats

-
1. Le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue était identifié en 1980 selon la nomenclature de régions socio-sanitaires du Québec, soit le Conseil régional de la santé et des services sociaux du Nord-Ouest (CRSSSNO).
 2. Raynald Bergeron, L'harmonisation des activités de planification entre le CRSSS et les CH-DSC de la région de Québec, document soumis au CRSSSNO, février 1980.
 3. Réal Lacombe, Intégration du département de santé communautaire du Centre hospitalier Rouyn-Noranda au Conseil régional de la santé et des services sociaux de la région 08, septembre 1981.

respectifs" ¹. Certains inconvénients potentiels sont par ailleurs relatés, tels que la dilution des préoccupations et des fonctions du Département de santé communautaire dans celles du Conseil régional, la perte d'autonomie et de recul critique en regard du Conseil régional.

Le sous-ministre du ministère des Affaires sociales, monsieur Jean-Claude Deschênes, souligne, dès septembre 1982, l'importance de l'harmonisation des CRSSS et des CH-DSC, tout en spécifiant les responsabilités distinctes que ces deux types de structure ont, notamment, celle de voir à l'application de la Loi de la protection de la santé publique, de la Loi de la santé au travail et de la Loi sur la santé et les services sociaux ². En novembre 1982, une lettre en provenance du MAS adressée aux directeurs généraux du CRSSS de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte-Nord ³ reconnaît le bien-fondé d'améliorer les conditions d'exercice des fonctions de la santé communautaire par l'élimination des duplications de fonctions et en favorisant des échanges constructifs susceptibles d'améliorer les services à la population. Le sous-ministre souligne aussi l'importance de préserver la notion de la santé communautaire à travers la structure organisationnelle. A la même époque, soit en février 1983, après dix années d'existence des DSC, l'ensemble des directeurs des DSC de la province précise

-
1. Marie-Claire Lacasse, Pour une actualisation de la mission du CRSSSAT, Document présenté dans le cadre du développement organisationnel, CRSSSAT, mars 1986.
 2. MAS, circulaire no. 1982-092.
 3. Le CRSSS et le CH-DSC de cette région ont aussi entrepris une démarche similaire d'intégration.

à nouveau la mission fondamentale de cette institution: (1) définir les besoins en matière de santé de la population; (2) faire la promotion de santé sur son territoire et (3) assurer la protection de la santé.

Finalement, en septembre 1983, intervient une entente entre le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue et le Centre hospitalier Rouyn-Noranda et entre en vigueur dès le 30 janvier de l'année suivante.

Tous ces éléments situationnels contribuent à faire apparaître l'objet de la pratique professionnelle et de recherche, soit les interactions entre les professionnels dans la nouvelle structure du CRSSSAT. Par interactions professionnelles, nous entendons les actions conduites entre les personnes de différents services et qui sont indispensables au développement des contenus et des démarches en vue d'une gestion intégrée des dossiers, des plans et des programmes au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue.

Lorsque nous avons débuté les démarches auprès de l'organisme en vue de conduire une recherche-action au sein de celui-ci, l'intégration était formalisée depuis un an et deux mois. Le contexte où s'est déroulé la recherche-action était donc en situation de changement au plan de ses structures et de ses processus privilégiés.

La problématique de l'interaction professionnelle
au CRSSSAT comme objet de pratique professionnelle et de recherche

L'interaction professionnelle est d'abord une préoccupation de notre pratique professionnelle en raison des activités professionnelles complémentaires et distinctes que sous-tend l'intégration des fonctions des deux organismes. Le contexte organisationnel où la question de complémentarité se pose est en constante évolution et a une influence sur l'interaction professionnelle en tant qu'objet de pratique professionnelle dans une situation évolutive.

L'interaction professionnelle comme objet de pratique

Avant l'intégration du DSC au CRSSSAT, l'interaction professionnelle s'inscrit dans un contexte administratif de type "familial". La structure organisationnelle des organismes est simple et les mandats de chaque entité sont rendus opérationnels à travers deux divisions de travail. Le nombre de personnes est réparti à peu près également dans le DSC et dans le CRSSSAT et comprend environ quarante personnes.

A ce moment, le développement des contenus et des démarches des dossiers, des plans et des programmes est rattaché à peu d'individus et la gestion de ceux-ci appelle la participation de deux, trois ou au plus quatre personnes. Le mode de participation s'inscrit dans une organisation de travail simplifié et est informel. La gestion du temps des personnes s'organise sans contraintes. Chaque professionnel connaît l'essentiel de la tâche et des responsabilités des professionnels de l'autre organisme. Lorsque des liens doivent être créés pour développer certains contenus et

certaines démarches en regard d'une problématique conjointe, les administrateurs décident des liens à établir pour le travail des professionnels entre les deux entités.

L'intégration ayant été complétée en janvier 1984, la nouvelle structure organisationnelle en implantation au printemps de la même année met en évidence les mandats complémentaires des deux organismes regroupés dans deux Directions. Il s'agit des Directions recherche-évaluation et planification-programmation. La Direction recherche-évaluation a à préparer et à offrir un ensemble de données socio-sanitaires qui déterminent les orientations des plans et des programmes devant répondre aux besoins de soins et de services socio-sanitaires de la population du territoire et veille à leur évaluation. La Direction planification-programmation devient le centre des activités de support et de conseil aux établissements du réseau en Abitibi-Témiscamingue. Cette Direction se subdivise en trois modules. Le premier fait référence aux liens de gestion des ressources et des services de tous les établissements. Le second module s'affaire aux liens avec les établissements ayant un mandat de services communautaires, tels que les centres locaux de services communautaires (CLSC). Le troisième module s'intéresse au maintien des liens avec chaque secteur géographique ¹ défini par le CRSSSAT afin que ces secteurs puissent assurer des services adaptés aux besoins socio-sanitaires de la population qu'ils desservent. Ces liens étroits sont supportés par les informations en provenance des professionnels des deux autres modules. Une

1. La sectorisation. Orientations et hypothèses, Document de consultation, CRSSSNO, décembre 1981, 15 pages.

autre unité, les services administratifs et les services aux établissements, rattachée à la Direction générale, supporte et conseille les établissements par le biais de services d'expertises technique et financière.

Les Directions recherche-évaluation et planification-programmation s'organisent en relation avec les champs d'activités dont elles sont responsables. Les actions professionnelles se font entre les personnes dans chaque Direction et sont limitées. Les dossiers et les programmes du CRSSSAT sont répartis à travers les différents champs d'activités des Directions planification-programmation et recherche-évaluation ainsi que dans ceux des services de communication, des services à la communauté et des services administratifs. Ces champs d'activités actualisent ¹ les fonctions de l'organisation en relation avec les mandats des établissements et touchent des groupes-cibles (enfance-jeunesse, adultes et personnes âgées), des problématiques (psycho-social, santé mentale, santé au travail, santé publique, réadaptation) et les mandats dévolus par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Les mandats du MSSS, attribués aux établissements, sont déterminants dans la répartition des tâches et des responsabilités de l'ensemble des professionnels de la Direction planification-programmation.

A ce moment, à titre de coordonnatrice, nous oeuvrons au sein de la Direction planification-programmation et nous assumons une responsabilité de coordination de la gestion sectorielle et des programmes spéciaux. L'accom-

1. Le terme "actualiser" est utilisé régulièrement par les personnes et signifie "rendre opérationnel".

plissement de ce nouveau rôle de coordination s'effectue par les relations professionnelles entre les services et se concrétise par la liaison entre des professionnels qui gèrent des contenus et des démarches en regard de dossiers, de plans et de programmes.

Plus de dix-sept professionnels, agents de recherche-planification-programmation,¹ sont répartis administrativement et fonctionnellement dans la Direction planification-programmation. L'ensemble des fonctions des professionnels demeurent les mêmes que celles assumées avant l'intégration, soit la recherche, la planification et la programmation. Les contenus des dossiers, des plans et des programmes sont en partie nouveaux et en partie connus. De plus, certains professionnels sont arrivés récemment dans l'organisme.

Les activités inhérentes aux responsabilités de coordination des trois coordonnateurs responsables des modules se précisent et s'actualisent au fur et à mesure que les mécanismes d'information s'installent à travers la Direction planification-programmation. Les coordonnateurs et la coordonnatrice, la chercheure, ont à mettre de l'avant des réseaux de communication formelle et de communication informelle pour assurer une coordination harmonieuse du travail professionnel entre les modules. L'information est en effet déterminante dans l'orientation et la conduite des programmes et des dossiers en relation avec la clientèle "jeunes". Elle per-

1. Titre d'emploi décrit dans la convention collective liant le CRSSSAT et le Syndicat canadien de la fonction publique, décembre 1985.

met de rendre opérationnelle la gestion des besoins et des ressources dans les secteurs de la région. Les professionnels utilisent l'information pour assurer le développement, la mise en place et l'évaluation de l'ensemble des dossiers, des plans et des programmes inhérents aux services offerts dans les établissements du réseau dans la région. Cette information permet ainsi la prise en charge efficace des dossiers et des programmes. Ces derniers sont sous la responsabilité des professionnels en termes de contenu et de démarche et couvrent les domaines de la santé, tels que la nutrition, l'audiologie, jeunesse-famille, la santé au travail, la santé dentaire, la santé des autochtones, la santé mentale et la santé publique, et le domaine social, la protection, la réadaptation et la restauration. Il n'existe pas, au moment de la mise en place de la démarche de recherche-action, de mécanisme systématique de mise en commun des orientations des dossiers, des plans et des programmes et de mécanisme de développement de plans d'action partagés et complémentaires entre les professionnels.

L'interaction professionnelle comme objet de recherche

La mise en commun systématique des orientations des dossiers et le développement des plans d'actions complémentaires entre les professionnels sont absents au sein du CRSSSAT. L'actualisation d'un plan ou d'un programme est assurée par un professionnel. Cette situation empêche les professionnels d'interagir pour gérer des contenus et des démarches de façon complémentaire et continue en regard du dossier de la clientèle "jeunes".

Nous avons à travailler avec des professionnels de formation différente soit en administration, en sciences de l'éducation, en sciences de la santé et des sciences sociales. Tous sont influencés par leurs connaissances académiques et leurs expertises lors de la détermination des choix à faire pour l'établissement des stratégies prioritaires d'actions.

L'absence de liaison fonctionnelle entre les Directions crée des difficultés en ce qui a trait à la réalisation des objectifs opérationnels de celles-ci. L'absence de mécanisme de participation des personnels de l'équipe de la Direction planification-programmation crée des ambiguïtés dans les réponses offertes aux établissements. Le contexte organisationnel dans lequel se pose la problématique de l'interaction professionnelle appelle des ajustements réguliers au plan des activités des personnes. Ces ajustements occasionnent l'expression de perceptions différentes des actions qui doivent être planifiées, organisées et mises en place pour le développement des contenus et des démarches dans les dossiers, les plans et les programmes, et cela plus particulièrement ceux touchant les jeunes. En ce sens, l'étude menée concernant les jeunes en situation de difficultés sociales ¹ est terminée et les résultats qui en découlent commandent des suivis qui réclament la participation régulière des professionnels au sein de la Direction planification-programmation avec ceux de la Direction recherche-évaluation.

1. Etude sur les jeunes en situation de difficultés sociales en Abitibi-Témiscamingue, CRSSSAT, Synthèse de l'étude et recommandations, octobre 1985.

La problématique de l'interaction professionnelle se pose sur deux plans. Premièrement, la pratique professionnelle est étroitement liée aux relations qui s'établissent entre les personnes au cours de leurs activités quotidiennes de gestion des dossiers, des plans et des programmes, tant en relation avec les contenus qu'avec les démarches. Ces relations sont dynamiques et évolutives et sont déterminées de façon générale par la formation professionnelle des individus. Deuxièmement, l'obligation de travailler ensemble est reliée à la structure organisationnelle et dépend des processus de fonctionnement qui peuvent être établis. On peut cependant anticiper que l'obligation de travailler en groupe puisse, par le fait même, générer des difficultés de fonctionnement et ainsi empêcher une action professionnelle effectivement complémentaire.

La situation d'interaction professionnelle laisse percevoir un malaise collectif de cette situation. Il nous apparaît, en même temps, qu'une démarche visant l'amélioration de la situation doit impliquer les premières personnes concernées, soit les treize membres de la Direction planification-programmation et les deux membres de la Direction recherche-évaluation impliqués dans le dossier "jeunes". Ce constat suggère une méthodologie permettant une démarche commune car les personnes en cause ont des façons de faire qui leur sont propres. Ces éléments suggèrent donc une méthodologie qui prend en compte les situations concrètes impliquant des rapports humains.

La description de la problématique de l'interaction professionnelle au CRSSSAT liée au dossier "jeunes" soulève des questions à la fois sur

l'obligation de collaborer entre les intervenants et sur des modalités quant à l'organisation du travail en interaction. Les questions de recherche peuvent ainsi être formulées:

- Existe-t-il des conditions personnelles et professionnelles qui facilitent la capacité des personnes à travailler ensemble?

- En quoi consiste la complémentarité des actions professionnelles dans un contexte organisationnel en changement?

Après avoir décrit la situation d'interactions professionnelles des personnes concernées par la gestion des contenus et des démarches du dossier "jeunes" comme objet de pratique professionnelle et de recherche, il convient, dès maintenant, de décrire les buts et d'énoncer les limites de cette recherche-action.

Les buts de la recherche

La démarche d'amélioration de la situation des interactions professionnelles dans l'organisation CRSSSAT est proposée aux cadres supérieurs et est acceptée par eux. Cette acceptation consiste en une entente verbale avec les directeurs respectifs de la planification-programmation et de la recherche-évaluation. La démarche de clarification du mandat, au sens de la méthodologie des systèmes souples, résulte en une entente relative à l'exploration des éléments qui font problèmes, des raisons profondes qui les motivent et de l'identification de solutions. Cette exploration s'inscrit à la fois dans une démarche organisationnelle, professionnelle et personnelle.

Les résultats visés par la recherche consistent ainsi en l'identification des actions pertinentes en vue de l'amélioration de la situation de complémentarité des actions professionnelles relativement au dossier "jeunes" dans les directions planification-programmation et recherche-évaluation au sein du CRSSSAT.

Cette recherche doit, d'une part, contribuer à faire évoluer la situation qui fait problème dans l'organisation en impliquant les membres concernés par celle-ci. D'autre part, elle permet aux individus de participer à l'amélioration de leur situation professionnelle par l'identification des actions pertinentes qui peuvent contribuer à améliorer cette situation. Finalement, la conduite de la recherche-action permet à la chercheuse d'approfondir une démarche rigoureuse qui implique des relations humaines en prenant en compte la vision de la réalité de chacun et la diversité de ces visions.

Les limites de la recherche

Les limites de cette recherche-action, cette dernière ayant pour objet la complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT en regard du dossier "jeunes" sont reliées à l'organisation et s'inscrivent dans un contexte organisationnel en évolution constante. On se rappelle, d'une part, que ses membres vivent une intégration de deux mandats à la fois distincts et complémentaires, soit ceux d'un CRSSS et d'un DSC, et que, d'autre part, ces mandats s'actualisent dans une organisation considérée comme un système ouvert parce qu'elle reçoit ses intrants de l'extérieur et produit elle-même des intrants pour rendre ses fonctions opérationnelles. Au moment où débute

la recherche-action, il existe des réseaux informels de relations professionnelles qui s'ajustent ou se redéfinissent dans un organisme qui a doublé de taille en ressources humaines (nombre de postes) à la suite de l'intégration.

La mise en place du processus de recherche-action a débuté en mars 1985. Un mois plus tard, un processus de développement organisationnel a pris place et est venu influencer le premier processus, puisque ce sont deux démarches autonomes et parallèles. La participation des personnes impliquées et le temps consacré au processus de recherche ont en effet été conditionnés par les opérations de cet autre projet.

Notre démarche de recherche-action s'est déroulée entre le mois de mars 1985 et le mois de septembre 1986. La participation des personnes concernées est aussi conditionnée par la variabilité de l'ancienneté de celles-ci au CRSSSAT; elle peut varier de six mois à six ans. Les perceptions du problème peuvent donc être ou limitées ou largement étayées. La cueillette des données exprimées devraient refléter ces visions.

La structure organisationnelle, par la formation et l'expertise des personnes et le flottement qui existe au plan de la répartition des fonctions et des responsabilités de développement des contenus et des démarches pour la gestion des dossiers, des plans et des programmes, contribue à la complexité des relations humaines. Le traitement d'une telle situation appelle une démarche méthodologique qui prend en compte cette réalité complexe et permet une expérience commune de la part des acteurs concernés. Il nous apparaît que l'utilisation de la méthodologie des systèmes souples

de Peter B. Checkland faciliterait l'expérience en commun parce qu'elle "(...) permettrait l'expression de la problématique d'une situation perçue comme insatisfaisante et d'agir en vue d'améliorer effectivement cette situation."¹

Consciente de notre propre subjectivité, nous croyons de plus que la démarche méthodologique facilitera l'objectivation de la problématique et l'identification de solutions en vue de l'amélioration de la situation. Nous entrevoyons cependant des contraintes quant à la réalisation des sept étapes de la méthodologie. La période de la démarche de recherche-action est limitée dans le temps et influencée par la seconde démarche de développement organisationnel en place au CRSSSAT.

La méthodologie des systèmes souples Les caractéristiques et les étapes de la méthodologie

La méthodologie des systèmes souples de Peter C. Checkland est donc utilisée aux fins de la présente démarche visant l'amélioration des interactions professionnelles entre les Directions planification-programmation et recherche-évaluation du CRSSSAT en regard du dossier de la clientèle "jeunes". La situation concrète est une situation de travail et implique des rapports humains.

1. Gisèle Maheux, L'amélioration de l'exercice de la fonction soutien à la Direction régionale d'Abitibi-Témiscamingue, une application de la méthodologie des systèmes souples, rapport de recherche, avril 1982, page 37.

Les caractéristiques

La méthodologie des systèmes souples "se fonde sur une reconnaissance de la réalité concrète telle qu'elle se présente dans les situations d'interactions humaines et sur une préoccupation scientifique." ¹ Cette démarche présente des avantages parce qu'elle permet, d'une part, d'approcher les problèmes confus et de les structurer et, d'autre part, d'impliquer les personnes concernées dans la démarche de résolution de problèmes. Checkland soutient qu'une solution adéquate sur papier peut s'avérer un échec ou presque lorsqu'elle est appliquée, puisque dans les systèmes où le comportement humain est présent, chaque acteur véhicule sa compréhension de la situation.

Les observations que Checkland formule sur la façon dont les personnes voient le problème font apparaître certaines caractéristiques qui doivent être prises en considération lors de l'utilisation de cette méthodologie: (1) la situation qui fait problème se présente comme un ensemble non structuré dont les données sont confuses; (2) les individus qui expriment une réalité ressentie qui fait problème ne peuvent pas exprimer nécessairement ce qui ne va pas et ce qu'il faut faire pour l'améliorer.

1. Gisèle Maheux, L'amélioration de l'exercice de la fonction soutien à la Direction régionale d'Abitibi-Témiscamingue, une application de la méthodologie des systèmes souples, op. cit., page 28.

Pour sa part, Vickers allègue que "chaque personne perçoit le problème selon son propre système d'appréciation de la réalité" ¹. Il souligne que chaque personne appréhende la réalité au niveau cognitif et au niveau affectif et que les ajustements aux événements font changer constamment cette appréhension. La réalité est ainsi perçue différemment selon le mode d'ajustement que l'individu utilise. Le système d'appréhension de la réalité de chaque personne est dynamique. Le reconnaître commande donc le respect de la vision de la réalité vécue par une personne, parce que le problème est perçu à travers le vécu de cette situation. "Le problème est (...) donc (...) considéré comme élément à part entière d'une réalité vécue assujettie à des limites spatio-temporelles et qui s'exprime à travers un processus continu de compréhension plus globale et plus riche de la situation que l'on voudrait voir améliorer" ².

Les étapes de la méthodologie

Les étapes de la méthodologie se déroulent par alternance, de la situation concrète à l'univers conceptuel. La situation concrète est celle de l'interaction des personnes et influence la perception que se font celles-ci au moment où elles expriment, d'une part, leur vision de la situation qui fait problème et, d'autre part, les actions pour l'améliorer. Les première,

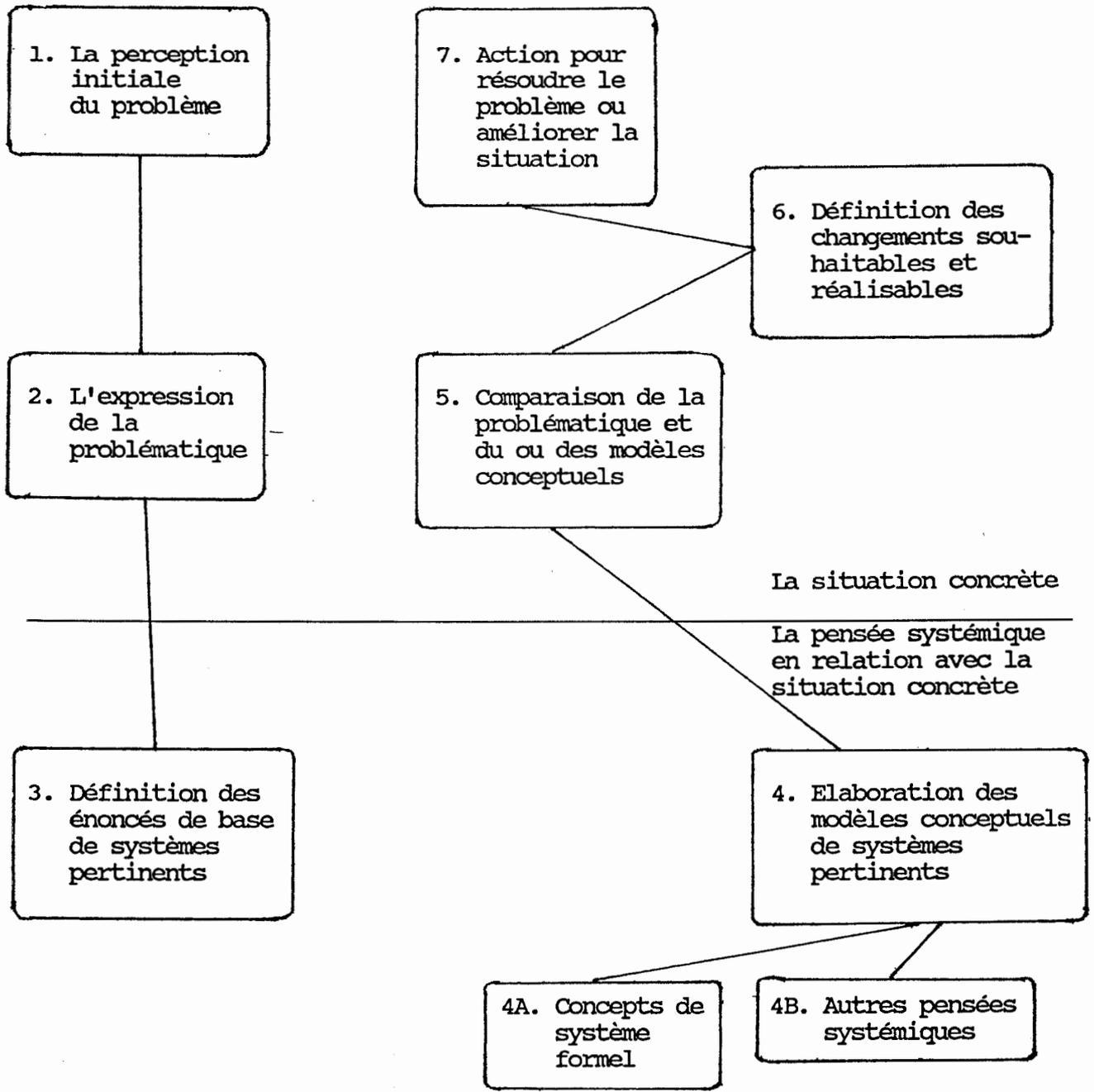
1. G. Vickers, The art of Judgment, Chapman and Hall, 1965, pages 67-68.

2. Gisèle Maheux, L'amélioration de l'exercice de la fonction soutien à la Direction générale..., op. cit., page 34.

deuxième, cinquième, sixième et septième étapes se déroulent dans la situation concrète: il s'agit respectivement de la perception initiale d'un problème, de l'expression de la problématique, de la comparaison du modèle conceptuel et de la problématique exprimée, de la définition des changements souhaitables et réalisables, et des actions visant à solutionner le problème ou améliorer la situation. Le tableau 1 de la page suivante illustre les étapes de la démarche méthodologique.

L'univers conceptuel, pour sa part, est en relation avec le travail de la chercheure-analyste. Celle-ci modélise, selon l'usage des règles définies, l'expression des perceptions de situations concrètes. La pensée systémique constitue donc le cadre de conceptualisation de la situation concrète. Les troisième et quatrième étapes, soit la formulation d'énoncés de base de systèmes pertinents et l'élaboration de modèle(s) conceptuel(s), sont donc les opérations qui permettent cette modélisation.

On peut regrouper les sept étapes de cette démarche méthodologique en trois phases: (1) la clarification de la problématique, (2) la modélisation et (3) la délibération. La première phase se subdivise en deux étapes soit la situation présentant un malaise et l'expression de la problématique. Dans la présente situation, le malaise est perçu par l'auteure de cette recherche. L'implication des acteurs concernés par cette situation permet l'expression de la problématique. Deux étapes sont nécessaires à la deuxième phase de la démarche, la modélisation. L'utilisation du cadre conceptuel (la pensée systémique et ses règles) permet, d'une part, d'interpréter et, d'autre part,

Tableau 1 ¹Résumé de la méthodologie des systèmes souples

1. Gisèle Maheux, L'amélioration de la fonction soutien à la Direction régionale d'Abitibi-Témiscamingue, une application des systèmes souples, op. cit., page 39.

de visualiser les séquences d'activités humaines présentes dans la problématique. Le repérage des visions du monde constitue la clef d'interprétation de celle-ci. Finalement, la troisième phase comporte trois étapes. A la première étape, les acteurs font état de leur compréhension de la réalité en comparant l'expression de la problématique avec le ou les modèles conceptuels de systèmes pertinents. Ceux-ci, par la suite, identifient les actions à la fois souhaitables et possibles en vue d'améliorer la situation. La dernière étape permet aux acteurs d'identifier les priorités d'actions et de préparer un plan d'action en conséquence. Voici une brève présentation de chacune des étapes de la méthodologie.

La perception initiale d'un problème

La perception initiale d'un problème est le point de départ de la démarche méthodologique. Les acteurs impliqués dans cette démarche ont une perception particulière de la situation: ils perçoivent, d'une part, un malaise dans la situation qu'ils vivent et, d'autre part, des attentes face à ce qu'ils souhaiteraient vivre.

L'expression de la problématique

L'expression de la problématique est une étape complexe et constitue les assises des étapes subséquentes. Celle-ci est complexe parce qu'elle commande une approche holistique d'une situation concrète dans le sens qu'elle implique une vision globale de la réalité plutôt qu'une vision morcelée.

Les acteurs concernés par une situation qui fait problème ont un rôle particulier face aux malaises, soit celui de propriétaire du problème ou celui de responsable de la prise de décision en relation avec le problème. La complexité du problème et le nombre de personnes impliquées influencent directement l'ampleur de la problématique.

Les perceptions du problème qu'ont exprimées les acteurs concernés sont recueillies et leur analyse, à l'aide des concepts de structure, de processus et de climat, fait apparaître une description plus approfondie des structures, des processus de fonctionnement et du climat prévalant dans cette situation. Checkland énumère ainsi les indicateurs qui permettent de réaliser cette seconde étape:

(...) structure may be examined in terms of physical lay out, power hierarchy, reporting structure and the communication both formal, informal,
 qu'en regard des processus de fonctionnement
 (...) process may frequently examined in terms of the basic activities of deciding to do something, doing it, monitoring both how well is done and its external effects, and taking appropriate corrective action to correct deviations 1.

Ainsi, le climat résulte de la relation entre la structure et les processus de fonctionnement. Celui-ci reflète généralement la caractéristique centrale de quelque problème que ce soit, et plus spécialement si ce problème se situe dans une organisation.

1. Peter B. Checkland, Systems Thinking, Systems Practice, op. cit., page 166.

L'analyste, à la fin de son travail, doit pouvoir être à même d'identifier les ressources qui sont accessibles dans les processus de fonctionnement, telles que la procédure de planification, le service, l'environnement, le service de soutien et la personne responsable. La disponibilité et le pilotage de ces ressources sont ainsi questionnés et étayés.

La perception initiale d'un problème et l'expression de la problématique constituent les deux premières étapes de la démarche méthodologique et elles sont réalisées par l'analyste en étroite collaboration avec les personnes impliquées à titre de propriétaires du problème et de responsables de la prise de décision dans la situation où le problème se pose. Les deux étapes suivantes se font par l'analyste seul et relèvent du domaine conceptuel.

La définition des énoncés de base de systèmes pertinents

Lors de cette étape, l'analyste définit un ou plusieurs systèmes pertinents qui doivent contribuer à structurer la discussion lorsque se produira la délibération visant à l'amélioration de la situation. L'auteur de la méthodologie considère cette étape comme déterminante:

It is the point at which it is necessary to choose a way of viewing the problem situation. This is done by naming some notional systems which seem to

the analyst to be relevant to solving the problem,
or at least to improving the problem situation. 1

L'analyste dispose d'un contenu très riche constitué des perceptions exprimées par les acteurs. Il prend un certain recul pour saisir les différentes rationalités exprimées par les acteurs dans la problématique. Il définit alors un ou plusieurs systèmes correspondant à ces rationalités exprimées.

Checkland identifie six composantes d'un système pertinent: (1) le processus de transformation du système (transformation); (2) les acteurs du système (actors); (3) les bénéficiaires du système (customers); (4) le système plus large responsable du système en voie de définition (ownership); (5) les contraintes en présence dans l'environnement (environmental constraints) et (6) la vision du monde qui confère une signification particulière au système défini (Weltanschauung) ². Le tableau 2 de la page suivante présente une brève description de chacune de ces composantes. Cette description a été formulée en prenant en compte la conception que se fait Checkland des composantes d'un énoncé de base d'un système pertinent. Un énoncé de base servira à l'élaboration d'un modèle conceptuel.

-
1. D.S. Smith and Peter B. Checkland "Using a system approach: the structure of root definition", Journal of Applied Systems Analysis, vol. 5, no 1, 1976, page 77.
 2. Ibid., page 78.

Tableau 2 ¹Les composantes d'un énoncé de base d'un système pertinent

<u>Le nom de la composante</u>	<u>une définition de celle-ci</u>
Le processus de transformation du système	il s'agit de l'élément central du système: c'est l'opération ou l'activité principale réalisée spécifiquement par ce système; expliciter le processus de transformation d'un système implique un verbe d'action et son objet direct
les acteurs du système	ce sont les agents qui réalisent ou qui s'assurent de la réalisation du processus de transformation décrit précédemment
les bénéficiaires du système	ce sont ceux pour qui ou à l'intention de qui l'activité principale du système est réalisée
le système plus large responsable du système en voie de définition	il s'agit du système dont dépend le système défini
les contraintes en provenance de l'environnement	ce sont les contraintes contenues dans l'environnement et avec lesquelles le système doit composer
la vision du monde	il s'agit de la façon particulière de voir les choses; la vision du monde est un donné qui confère sa particularité à l'énoncé de base; elle est toujours présente, implicitement ou explicitement

1. Gisèle Maheux, L'amélioration de l'exercice de la fonction soutien à la Direction régionale d'Abitibi-Témiscamingue: une application de la méthodologie des systèmes souples, op. cit., page 46.

L'élaboration des modèles conceptuels de systèmes pertinents

L'élaboration des modèles conceptuels est la quatrième étape de la méthodologie des systèmes souples. Il s'agit d'un processus de conceptualisation des systèmes pertinents à la situation à l'étude. Il y a autant de modèles qu'il y a d'énoncés de base. Chaque modèle n'est pas une illustration de la situation qui fait problème, ni la situation améliorée, ni celle qui devrait exister. L'auteur de la méthodologie indique qu'un modèle conceptuel ou un système est présenté selon une séquence logique d'activités qui impliquent des verbes d'actions. Le concepteur utilise un minimum d'activités reliées entre elles par un lien de dépendance logique et insérées dans une séquence qu'il représentera graphiquement. L'énoncé de base d'un système exprime ce qu'est le système et le modèle conceptuel exprime ce que fait le système.

Checkland détermine trois règles à suivre dans la démarche de représentation graphique d'un système:

1. Decide what type of diagram is appropriate (do it to convey structural relationships? Material flows? Information flows? The logical dependances among activities? Interaction of process parameter? Social influences?);
2. Decide on a convention for the diagram's entities and relationships, ensuring that a symbol is selected for each kind of element portrayed and that each distinct symbol is then used only for that kind of element;

3. Provide a key which ensures that different readers will interpret the diagram in the same way¹.

Ces règles constituent les éléments pertinents à la modélisation. La construction d'un modèle se fait en deux temps. Dans un premier temps, les verbes caractérisent les activités nécessaires à la réalisation du processus de transformation. L'énoncé de base constitue le fondement pour réaliser cette tâche. Chaque activité est représentée par une bulle et un nombre minimal de verbes exprimant les activités pertinentes et nécessaires à la réalisation du processus du système souple est identifié. Le modèle doit de plus identifier les flux d'information qui sont reçus pour le système, de même que ceux émis ou produits par le système.

Dans un deuxième temps, l'analyste détaille chaque activité en autant de verbes qui s'avèrent être nécessaires pour la rendre explicite. Une activité s'accompagne d'objets en relation avec elle. La même précaution doit être prise pour s'assurer du lien de dépendance logique lors de l'identification des activités nécessaires à la réalisation du processus de transformation. Le langage est familier; les noms et les verbes identifiés doivent aussi avoir une signification la plus univoque possible.

1. Peter B. Checkland, "Techniques in Soft Systems Practice part 1: systems diagrams—some tentative guidelines", Journal of Applied Systems Analysis, volume 6, 1979, page 37.

Les modèles sont des instruments de travail qui sont utilisés par les acteurs concernés en vue de l'amélioration de la situation. Ces modèles sont validés au moment de leur comparaison avec la problématique. D'autres concepts de système peuvent être aussi utilisés.

La description de la construction d'un modèle termine l'explicitation des deux étapes de modélisation réalisées par l'analyste. Les étapes qui suivent réclament à nouveau la participation des acteurs dans la situation à l'étude.

Comparaison de la problématique et du ou des modèles conceptuels

Cette étape permet de mettre la problématique en relation avec les modèles conceptuels devant l'éclairer. La confrontation des perceptions et des façons de comprendre la situation introduit des éléments qui sont susceptibles de donner des pistes en vue de l'amélioration de la situation étudiée. L'analyste devient donc à ce moment facilitateur de leur participation à cette délibération. Le modèle est utilisé comme instrument de travail en vue de l'amélioration de la situation. L'étape suivante poursuit la délibération en permettant aux acteurs d'identifier les changements qu'ils considèrent réalisables et souhaitables.

La définition des changements souhaitables et réalisables

L'étape de définition des changements souhaitables et réalisables permet d'identifier, lors de la poursuite de la délibération déjà amorcée, les

actions qui doivent être entreprises pour assurer le changement désiré. Les caractéristiques du contexte organisationnel permettent de juger de la faisabilité des changements souhaitables. Les acteurs tiendront donc compte du contexte organisationnel qui existe au moment des choix.

Les avantages du changement et les difficultés que comportent la mise en place des actions visant un changement doivent influencer le choix des actions à entreprendre. "Les (...) changements (...) sont (...) souhaités parce qu'ils sont reconnus comme étant un apport pour l'amélioration de la situation et ces changements sont réalisables parce que leur mise en oeuvre est possible et faisable dans la situation vécue."¹

Les actions pour résoudre le problème ou améliorer la situation

Les actions visant à solutionner le problème ou améliorer la situation consistent à prévoir et à réaliser les changements identifiés. Les opérations que nécessite l'action peuvent être de différents ordres: la planification des plans d'actions, la réalisation, l'évaluation et le contrôle. Checkland précise au sujet de la planification de l'action: "(...) the desing activity is intended to be specific to a particular situation at a particular time, involving particular people and particular history"². Ces opérations réclament une participation harmonieuse des

1. Gisèle Maheux, L'amélioration de la fonction soutien à la Direction régional d'Abitibi-Témiscamingue: une application des systèmes souples, op. cit., page 59.

2. Ibid., page 60.

des responsables de la prise de décision et des propriétaires du problème identifiés au début de la démarche. A son tour, la réalisation de cette étape peut susciter un malaise et devenir aussi une situation problématique. Dans ce cas, Checkland suggère la reprise du processus en relation avec la nouvelle situation qui fait problème.

L'action peut susciter participation et résistance à la fois. De la participation, parce que les acteurs implantent les changements qu'ils ont eux-mêmes identifiés pour améliorer la situation. De la résistance, parce que chaque acteur a sa vision de la réalité, des changements souhaitables qui doivent être faits et des changements réalisables qui constituent l'action pour résoudre le problème et améliorer la situation. Les acteurs doivent négocier en vue d'un consensus. Le rôle de l'analyste doit en être un de facilitateur de la délibération; par le fait même, celui-ci doit être respectueux du processus et des résultats.

Dans ce chapitre, nous avons d'abord présenté la situation de recherche. Elle comporte une explicitation des changements structurels et organisationnels vécus par l'intégration du DSC au CRSSSAT. Ces changements ont occasionné une remise en question des modes de collaboration entre les professionnels. L'intégration professionnelle en situation de pratique devient l'objet de la présente recherche. Cette situation problématique sera traitée par une méthodologie qui prend en compte les visions des personnes concernées. La situation de recherche est caractérisée par un contexte organisationnel en changement.

Le chapitre suivant présentera la problématique de l'interaction professionnelle. Il fera d'abord état des perceptions des personnes concernées, des éléments sur lesquels elles accordent de l'importance et des attentes qu'elles ont face à la démarche de recherche. La présentation de la problématique sera complétée par une description du contexte plus large où se pose le problème de la complémentarité des actions professionnelles.

CHAPITRE II

LA PROBLEMATIQUE DE LA COMPLEMENTARITE DES ACTIONS PROFESSIONNELLES

Au premier chapitre, la situation de recherche a été décrite. La description de la situation de recherche fait état des motifs de notre choix de l'objet et de la méthodologie de la recherche. Le malaise lié à la situation des interactions professionnelles sera traité au moyen de la méthodologie des systèmes souples. Les buts de cette recherche sont de deux ordres: d'une part, elle permet d'explorer les actions qui doivent être entreprises en vue d'améliorer la situation des individus "acteurs" concernés par des actions professionnelles complémentaires en regard du dossier de la clientèle "jeunes"; d'autre part, elle vise à instrumenter la chercheuse, qui est d'abord praticienne, dans l'utilisation d'une démarche méthodologique pertinente au traitement des problèmes qui impliquent des relations humaines, en prenant en compte la vision de la réalité de chacun et la diversité de ces visions. La chercheuse assume un rôle d'analyste et fait l'effort d'objectiver et d'isoler ses propres perceptions tout au long de la démarche.

L'expression de la problématique, deuxième étape de la méthodologie des systèmes souples, comporte deux opérations qui ont été respectivement réalisées, l'une au printemps 1985 et l'autre, à l'automne de la même année. La première opération consiste à recueillir les perceptions des personnes

concernées par le malaise; elle s'est faite au moyen d'entrevues semi-structurées. Les personnes sont rencontrées individuellement. Elles répondent aux quatre questions suivantes: (1) quelle est votre définition ou votre compréhension du problème concernant la complémentarité des actions professionnelles en regard du dossier "jeunes"?; (2) est-ce qu'il y a des raisons selon vous qui expliquent ce problème de complémentarité?; (3) quelles sont vos attentes par rapport à l'amélioration de cette situation?; (4) y-a-t-il quelque chose jugée importante pour assurer la complémentarité dans les actions professionnelles face au dossier "jeunes"? Les entrevues ont été enregistrées pour en faciliter le traitement.

Une seconde opération a permis de faire la cueillette des informations documentaires nécessaires à la description du contexte organisationnel relié au problème, notamment celui concernant les Directions de la planification-programmation et de la recherche-évaluation, au plan de leur structure, de leur processus de fonctionnement et du climat. La nécessité de recueillir, d'abord, les perceptions des acteurs et de procéder, par la suite, à la recherche documentaire pour les situer dans un contexte plus large est requise par la méthodologie des systèmes souples ¹. La démarche de résolution de problèmes doit être conditionnée par les perceptions que se font les acteurs ² de la situation qui fait problème.

-
1. Peter B. Chekland, Systems Thinking, Systems Practice, op. cit., pages 165-166.
 2. Nom donné aux personnes concernées par la démarche d'amélioration de la situation et impliquées dans celle-ci.

Dans ce cas-ci, l'analyste se doit d'être toujours vigilante dans la conduite de la démarche en raison de sa connaissance du contexte organisationnel en tant que membre de l'organisme, le risque d'interpréter les perceptions exprimées par les acteurs étant toujours présent. Dans l'expression de la problématique, elle doit refléter fidèlement ce qu'exprime les acteurs.

L'expression de la problématique est décrite en trois points soit: les versions du problème et les éléments auxquels les propriétaires du problème et les preneurs de décision accordent de l'importance, leurs attentes en regard de l'amélioration de la situation de malaise et le contexte plus large où se pose le problème d'interaction professionnelle.

Les perceptions de la situation des interactions professionnelles exprimées par les acteurs, objet du premier point, ont été regroupées conformément aux trois dimensions suggérées par Checkland, soit la structure, le processus de fonctionnement et le climat. Ce regroupement donne lieu aux subdivisions suivantes: la mission de planification, l'organisation du travail et la satisfaction au travail.

Les attentes exprimées par les acteurs en regard de la démarche d'amélioration de la situation d'interaction professionnelle, deuxième point de ce chapitre, constitue le second objet sur lequel les acteurs devraient s'exprimer. Le troisième point situe le problème dans le contexte organisationnel qu'est le CRSSAT. Trois subdivisions permettent cette présentation, soit la structure et le processus de fonctionnement du

Conseil régional de la santé et des services sociaux et le climat. De façon plus spécifique, la présentation met en évidence les Directions planification-programmation et recherche-évaluation.

Les versions du problème d'interactions
professionnelles et les éléments auxquels les propriétaires
du problème et les preneurs de décision
accordent de l'importance

Les versions du problème d'interactions professionnelles et les éléments auxquels les propriétaires du problème et les preneurs de décision accordent de l'importance fournissent les données nécessaires à la structuration de la problématique à l'étude. Le contenu ne fait pas état du verbatim des entrevues. Cette décision est privilégiée par des motifs déontologiques. Le contenu exprimé étant spécifique, il permettrait de reconnaître des situations particulières. La nomenclature de la synthèse est respectueuse des éléments auxquels les propriétaires du problème et les preneurs de décision accordent de l'importance.

La mission de planification

La mission de planification est l'une des trois dimensions exprimées dans la problématique de complémentarité des actions professionnelles. Les éléments auxquels les acteurs accordent de l'importance sont: (1) l'intégration du DSC au CRSSSAT; (2) la réalisation de la mission de planification; (3) les relations avec les établissements et (4) les attentes de ces derniers.

L'intégration du DSC au CRSSSAT

L'intégration du personnel oeuvrant respectivement à la recherche, à la planification-programmation, à la coordination administrative et professionnelle, au soutien fonctionnel et au secrétariat du DSC au CRSSSAT est faite depuis janvier 1984. Au plan physique, depuis 1982, les personnels des deux organismes ont accès à différents services communs: centre de documentation, accueil, lieux de rencontres et de réunions. En mai 1983, au plan structurel, deux directions sont créées et le personnel de la recherche, de la planification-programmation et de soutien des deux organismes est réparti à travers celles-ci. Il s'agit de la Direction planification-programmation et de la Direction coordination-réseau. Finalement, en janvier 1984, à la suite de la signature d'une entente intervenue entre le Centre hospitalier Rouyn-Noranda et le Conseil régional de la santé et des services sociaux en Abitibi-Témiscamingue, l'ensemble des personnes du DSC sont intégrées au CRSSSAT au plan administratif et fonctionnel.

Les professionnels des deux organismes ont des compréhensions différentes des motifs de cette intégration. Le temps et les énergies consacrés à cette dernière amènent des bouleversements et des heurts chez les membres des organismes intégrés. Les orientations du nouvel organisme CRSSSAT ne transpirent pas au niveau de la conduite des dossiers. On a mis sur papier une nouvelle structure impliquant la spécification de nouveaux postes sans avoir cerné, d'une part, les exigences tant au niveau des fonctions que des tâches par rapport à l'ensemble des postes antérieurs et reconduits dans la nouvelle structure organisationnelle et, d'autre part, les liens fonctionnels nouveaux entre les professionnels.

Les objectifs des dossiers dont chaque professionnel est responsable sont dans l'ensemble formulés et transmis au responsable de la Direction planification-programmation. Pour une large part, ce sont les activités habituelles de travail des professionnels qui sont déterminantes pour la clarification des objectifs de chaque dossier. Ceux-ci ne découlent pas d'une démarche de planification stratégique de l'organisme.

Les acteurs expriment des attentes quant à l'identification des orientations et des objectifs du CRSSSAT en matière de protection de la santé communautaire. Ces orientations et ces objectifs prendraient en compte la réalité actuelle du réseau des établissements, les besoins de la population de la région et les politiques du ministère de la Santé et des Services Sociaux tant dans les discours écrits que dans les discours parlés. Les priorités qui découlent de ces orientations et de ces objectifs faciliteraient les choix d'actions à entreprendre dans les limites du mandat assigné à l'organisation renouvelée qu'est le CRSSSAT.

La réalisation de la mission planification

La réalisation de la mission de planification est morcelée. La façon dont est perçue la fonction de planification implique une distinction entre les intentions et les faits. La réalité structurelle et organisationnelle des établissements du réseau et l'impact des politiques du ministère de la Santé et des Services sociaux déterminent, jusqu'à un certain point, les choix de réponses aux besoins de la population. La difficulté est particulièrement ressentie dans l'allocation budgétaire pour les différents

dossiers. Le développement et la consolidation des services répondent davantage aux priorités ministérielles ou à l'identification et à la mise en place de services nécessaires à très court terme qu'en réponse à une planification à moyen et long terme de services socio-sanitaires à l'ensemble de la population du territoire.

Les fonctions de la Direction planification-programmation ne sont pas opérationnelles dans l'ensemble des modules et dans la conduite des dossiers répartis dans ceux-ci. Le mandat de chaque module n'est pas connu par les personnes oeuvrant dans les autres modules de la direction. Les dossiers et les programmes comportent des différences au niveau de la population-cible, de l'expertise, du type d'établissement, des contenus et des démarches distincts. Aucun mode de fonctionnement actualise les mandats du CRSSSAT dans ces dossiers et ces programmes.

Les attentes des acteurs concernent une définition des aspects communs et respectifs des mandats CRSSS-DSC afin que les priorités définies par le conseil d'administration du CRSSSAT s'actualisent à travers une planification à court, moyen et long terme. Les objectifs stratégiques qui en découleraient faciliteraient la détermination des objectifs opérationnels des dossiers et des programmes de la Direction planification-programmation. L'intégration des contenus d'expertise -santé mentale, protection psychosociale, nutrition- touche l'ensemble des dossiers de clientèles et d'établissements. Les notions de prévention et de promotion de la santé sociale décrites dans les dossiers et les programmes doivent être

diffusées plus largement qu'aux seuls établissements, soit à toute la population... d'une part les priorités définies par le conseil d'administration du CRSSSAT privilégient une approche globale et communautaire, d'autre part, une fonction du CRSSSAT prévoit le maintien d'une communication constante avec la population.

Les relations avec les établissements et les attentes de ces derniers

Les relations des professionnels avec les personnels des établissements sont imprécises parce que la planification opérationnelle de certains dossiers dans les directions n'est pas complétée. De plus, plusieurs établissements vivent une réorganisation de leur structure ou une redéfinition de leur fonctionnement. Cela contribue à complexifier davantage les relations avec le CRSSSAT.

La conception que se font les établissements de la fonction planification-programmation du CRSSSAT entre en conflit avec celle de ce dernier. Il existe, en effet, une confusion au plan des rôles et des responsabilités des professionnels du CRSSSAT auprès des établissements et, en conséquence, cette confusion se répercute dans les activités de gestion de contenus et de démarches que conduisent ces professionnels. Les relations entre les professionnels du CRSSSAT et les personnes de référence dans les établissements varient selon les approches personnelles ou dépendent des personnes en interaction.

Les acteurs s'attendent à mieux connaître le niveau d'application des fonctions de planification-programmation du CRSSSAT. Cette connaissance pourrait ainsi permettre l'harmonisation des relations avec ce dernier. En effet, la clarification des fonctions du CRSSSAT permet de déterminer, par le fait même, les types de relations que celui-ci a avec les établissements. Pour ce faire, le CRSSSAT actualise un réseau de communication qui lui permet d'être au fait de ses besoins. Il peut ainsi développer un processus de résolution de problèmes et de réponse aux besoins qui tient compte des mandats et des fonctions du CRSSSAT et des établissements. Le CRSSSAT se dote donc de moyens qui lui permettent de discriminer les types de contenus -demande, documents, etc. -qu'il prend en compte et ceux qu'il offre afin de s'assurer de leur qualité et de leur pertinence en rapport avec ses mandats et celui des établissements. Les professionnels se définissent alors comme des personnes ayant une expertise spécifique en regard du support à offrir à ceux-ci.

Les professionnels interviewés souhaitent une meilleure coordination des ressources humaines en relation avec eux. L'implantation d'un programme, d'une démarche de coordination des ressources s'inscrirait dans un plan global d'interventions du CRSSSAT seraient connues des établissements.

Les attentes exprimées par les acteurs comportent la mise en place d'un réseau de communication qui tient compte des responsabilités et des fonctions assumées par les interlocuteurs des établissements ainsi que des approches de travail des personnes du CRSSSAT. Les relations entre ces personnes et celles des établissements se fonderaient sur le respect des contenus d'expertise et des niveaux de responsabilités assumées de part et d'autre.

L'organisation du travail

L'organisation du travail est la deuxième dimension considérée dans les versions du problème d'interaction professionnelle et réfère aux éléments qui concernent les processus de fonctionnement. Les six composantes sont: (1) le travail en collaboration; (2) la prise de décision; (3) l'encadrement; (4) l'information; (5) la supervision du travail ensemble et (6) le partage des responsabilités.

Le travail en collaboration

Le travail de collaboration est difficile parce que l'on perçoit l'absence d'un principe organisateur, ce qui complexifie l'actualisation des fonctions de planification-programmation. Le traitement des dossiers dans les modules de la Direction planification-programmation n'est pas coordonné parce que la démarche de planification stratégique au niveau de l'ensemble de l'organisme n'est pas complétée. Chaque professionnel est responsable du développement des contenus et des démarches nécessitées pour la gestion du dossier qui lui est assigné; la perception qu'il a de la gestion de ce dossier peut différer de celle du directeur ou des personnels des établissements. Etant responsable de cette forme de gestion de dossier, le professionnel définit les objectifs de son plan d'action. Ceux-ci sont le reflet de sa formation, de son expertise et de ses expériences professionnelles passées, puisqu'il n'existe pas de mécanismes de fonctionnement en groupe de travail. Dans le passé, il y a eu, au CRSSSAT, une proposition d'une démarche de groupe d'intégration de contenu de dossiers

concernant les "jeunes" par des professionnelles. Cette proposition n'a pas eu de suite.

Certaines relations entre les professionnels de la Direction planification-programmation se font par des personnes qui se disent concernées par le dossier "jeunes". Ces relations sont initiées à cause d'événements extérieurs au CRSSSAT, entre autres, celui de l'implantation prochaine par le ministère de l'Éducation du programme d'études "Formation personnelle et sociale" ¹. La collaboration entre les professionnels de cette direction, tout en étant pratiquée, n'est pas organisée dans un plan global de fonctionnement; elle fait l'objet d'initiatives individuelles et repose sur les habitudes acquises de travail.

Les interactions professionnelles des membres de la Direction planification-programmation avec ceux de la recherche-évaluation revêtent un caractère ponctuel et sont fonction du cheminement des personnes dans un dossier. Ces interactions ne sont pas organisées dans un processus de fonctionnement inter-direction; elles occasionnent, par conséquent, des difficultés de gestion du temps et d'application du plan de travail des personnes. L'une des sources de difficultés réside dans les approches du dossier caractérisées par la formation, les habitudes et les expériences de travail des personnes, et la conception qu'elles ont des actions à entreprendre.

1. Le programme de "formation personnelle et sociale" du ministère de l'Éducation comporte un ensemble de volets dont deux réfèrent à la santé et à la sexualité chez les jeunes. Ces volets comportent des contenus qui sont abordés par les intervenants du réseau des Affaires sociales oeuvrant en milieu scolaire.

Les acteurs expriment des attentes qui concernent la collaboration au travail. Selon eux, cette collaboration impliquerait à la fois le conseil d'administration, les cadres et les professionnels dans leurs activités internes et dans leurs relations avec les personnels des établissements. Cette collaboration s'adresse à chaque "groupe" ou instance et vise la définition des processus de fonctionnement.

Les priorités définies par le conseil d'administration du CRSSSAT détermineraient les processus de fonctionnement en groupe et la mise en application des plans d'action de chaque personne dans le cadre de sa responsabilité propre au niveau hiérarchique et de son expertise. Les professionnels et les consultants du CRSSSAT seraient regroupés en tenant compte d'une planification à court, à moyen ou long terme. Ce regroupement de professionnels et de consultants favoriserait le développement d'une compréhension commune des rôles de support, de conseil et d'expertise de ces derniers auprès des personnes désignées dans les établissements. Les objectifs proposés pour la création de groupes de travail seraient déterminés en tenant compte d'une clientèle-cible spécifique ou encore d'une problématique globale de besoins.

Les attentes des acteurs concernant l'amélioration de la collaboration impliquent des exigences particulières à l'endroit des personnes responsables de la prise de décision. On s'attend à ce que ces dernières supportent les groupes de travail en établissant un réseau adapté d'information et une délégation de la prise de décision appropriés à la gestion telle que pratiquée par ceux-ci. Ces groupes de travail prennent en compte l'ensemble

des expertises existantes au CRSSSAT pour actualiser l'approche globale de problématiques identifiées dans le contenu des dossiers gérés par des professionnels participants en regard des clientèles-cibles prioritaires. Cette approche globale nécessite la régularité des échanges entre les personnes afin d'élaborer des éléments de contenus, de contribuer à leur clarification et à leur révision et de permettre ainsi une maturation.

Les attentes des acteurs en vue de l'amélioration du développement de contenus et de démarches pour la gestion des dossiers comportent une connaissance et une appropriation d'instruments de travail et une intégration de ces derniers dans un cadre formel de collaboration avec les personnes de référence dans les établissements.

La prise de décision

La prise de décision comporte certaines sphères de préoccupations. Les lignes d'autorité hiérarchique et fonctionnelle, même si leur nombre a augmenté dans la nouvelle structure du CRSSSAT, ne sont pas claires pour les professionnels. Les niveaux de responsabilité dans le cheminement d'un dossier ne sont pas précisés. De plus, les orientations qui déterminent la planification des contenus et des démarches sont régulièrement influencées par des contraintes extérieures au CRSSSAT; par exemple, les demandes provenant des établissements. Ces demandes peuvent être caractérisées par l'urgence d'une prise de décision et elles peuvent être précipitées à cause de facteurs d'ordre politique. Finalement, les caractéristiques de chaque

dossier ayant une problématique globale -population-cible, établissement, expertise-ralentissent le processus de prise de décision liée à la spécification des contenus et à l'élaboration des démarches.

Les attentes des acteurs en regard de la prise de décision qui assurerait une implication des professionnels et des consultants s'adressent aux responsables de la prise de décision. Ceux-ci clarifient le cadre de délégation de la prise de décision pour assurer que cette prise de décision soit partagée entre les directeurs, les coordonnateurs, les professionnels et les consultants. Les attentes des professionnels et des consultants concernent aussi la mise en place de conditions nécessaires -cadre de référence, temps, etc. -pour que ceux-ci collaborent à l'identification des orientations et des priorités de dossiers, et cela dans le cadre d'un consensus de groupe(s) de travail. Les relations professionnelles gagnent alors en clarté.

L'encadrement des ressources humaines

L'encadrement des ressources humaines concerne l'organisation du travail. Elle consiste à la clarification des rôles et des responsabilités des personnes dans le développement des contenus et des démarches des dossiers. L'organisation du travail inter-direction n'est pas préalablement définie; cela s'effectue lors des étapes d'élaboration de contenu assurée par une personne ou l'autre des directions, et ce en raison de facteurs externes au CRSSSAT. Le mode de gestion de l'ensemble des dossiers et des programmes de la Direction planification-programmation n'est pas connu par l'ensemble des membres de cette direction. Il est défini, en regard de facteurs

externes au CRSSSAT. Par ailleurs, la clarification partielle des orientations externes au CRSSSAT sont ponctuels et, pour une large part, sont d'ordre politique; ils occasionnent généralement des "façons de faire" qui ne sont pas intégrées globalement dans un plan d'action arrêté. Il s'ensuit une organisation instable du travail soumise aux aléas contextuels.

Les rôles et les responsabilités assumés par les directeurs, les coordonnateurs et les professionnels des deux directions ne sont pas connus par toutes les personnes. Cette situation entraîne une confusion dans la détermination des fonctions et des tâches quotidiennes des personnes. L'intégration structurelle et fonctionnelle des consultants au CRSSSAT n'est pas faite. Les responsabilités respectives des personnes n'étant pas clairement identifiées, l'expertise des consultants est requise de façon spontanée et ponctuelle quant à leur participation au développement de contenu et de démarche dans les dossiers et les programmes.

La répartition des dossiers -expertise, clientèle-cible, établissement- dans les trois modules de la Direction planification-programmation contribue à isoler les contenus et les démarches partagés entre les professionnels et les coordonnateurs des trois modules et, par conséquent, les actions professionnelles des personnes.

Les attentes exprimées concernant l'encadrement comportent plusieurs volets. Les preneurs de décision ¹ considèrent qu'il leur revient d'iden-

1. Les individus qui assument le rôle de responsable de la prise de décision dans le cadre de la méthodologie des systèmes souples.

d'identifier les grands secteurs de développement qui actualisent les orientations et les priorités définies par le conseil d'administration du CRSSSAT. Cette actualisation passe par un mode de gestion du temps permettant les activités de réflexion et de développement de contenu nécessaire. Ces activités impliquent des personnes tant des niveaux administratif que professionnel. L'évaluation systématique de l'organisation du travail, des processus et des contenus est donc instaurée pour maintenir un système de gestion conforme au mandat du CRSSSAT. L'ensemble des services de soutien-gestion des ressources humaines, matérielles et financières en place au CRSSSAT contribue à la production des "extrants" de la Direction planification-programmation. Il revient aux coordonnateurs de préciser régulièrement les niveaux de responsabilité des professionnels pour orienter la gestion du développement individuel des contenus et des démarches des différents dossiers. Ainsi, l'intégration de ceux-ci est globalement assurés au sein de la Direction planification-programmation.

C'est à l'intérieur des groupes de travail que se définit la participation des professionnels et des consultants des deux directions au développement des contenus et des démarches de dossiers. Le fonctionnement en groupe de travail vise un développement conjoint des contenus et des démarches des dossiers. La clarification des rôles et des responsabilités se fait lors de l'identification des phases et des étapes de développement de ceux-ci. La participation des professionnels et des consultants est fonction d'un processus de gestion qui implique les personnes dans l'actualisation des orientations et des priorités du CRSSSAT.

En conséquence, les personnes des établissements connaissent les fonctions et les tâches des professionnels et des consultants du CRSSSAT avec qui ils ont à travailler et le leadership de compétence de ces derniers peut ainsi être reconnu.

L'information

L'information a trait aux communications, d'une part, au sein du CRSSSAT et, d'autre part, à celles qu'il utilise avec le MSSS, les établissements et la population. Le réseau de communication est informel plutôt que formel. Il est associé à un réseau de personnes qui se partagent l'information. Cette situation ne permet pas une mise en place d'un processus de circulation de l'information favorisant le maintien et le développement d'une approche globale des approches de dossiers par l'organisme et auprès des établissements. Ainsi, par exemple, l'information provenant du réseau des établissements est reçue par les preneurs de décision et celle-ci n'est pas systématiquement introduite dans un processus de gestion de l'information pour être traitée, utilisée, transformée ou rejetée selon les mandats du CRSSSAT.

Par ailleurs, la circulation de l'information entre les Directions planification-programmation et recherche-évaluation semble absente. Cette situation a pour effet de rendre difficile le développement concerté des contenus et des démarches. Ce discours, le développement des dossiers, s'appuie davantage sur les connaissances, les habitudes et les expériences de travail des personnes considérées individuellement plutôt que collectivement.

Les objectifs qui sont poursuivis par les structures "modules" de la Direction planification-programmation ne sont pas connus par l'ensemble des personnes du CRSSSAT et celles des établissements.

Les processus d'information entre les professionnels et les consultants sont d'ordre informel et demeurent imprécis. Ces personnes ne connaissent pas les compétences de chacune. Elles ne sont donc pas à même d'identifier les types de relations professionnelles qu'elles peuvent établir pour s'assurer d'un développement de contenu et de démarche qui considère l'expertise et les expériences professionnelles de chaque personne.

Il n'existe pas de réseau de diffusion d'informations en "promotion-santé" auprès de la population. L'utilisation des personnes possédant une expertise spécifique pour rendre opérationnels des plans d'actions en "promotion-santé" ne peut donc être effective.

Selon les acteurs, l'amélioration de la situation des interactions professionnelles concerne la circulation de l'information. En cela, leurs attentes sont de plusieurs ordres. Les gestionnaires se dotent de moyens pour évaluer l'information et la rétro-information qui circulent dans le CRSSSAT en provenance du ministère de la Santé et des Services Sociaux, d'une part, et des établissements de la région, d'autre part. Ils s'assurent ainsi de l'utilisation optimale de celles-ci.

La mise en place d'un réseau d'information et de rétro-information au CRSSSAT permet d'assurer un processus de résolution de problèmes et de prise

de décision adapté aux problématiques de contenu des dossiers. Les orientations développées dans le contenu de ces derniers dans les Directions planification-programmation et recherche-évaluation sont ainsi connues à tous les niveaux de la structure organisationnelle et, par le fait même, par les établissements.

Les personnes regroupées en groupes de travail connaissent l'ensemble des contenus des dossiers utilisés pour le travail en collaboration, intègrent ces contenus et se donnent une compréhension commune de l'expertise et du support à offrir aux gestionnaires. Les instruments de développement de cadres fonctionnels de travail -plan de développement de contenus, plan d'implantation, plan d'actions, etc. - sont pour ces groupes supportés par une information concernant les affectations budgétaires inhérentes aux responsabilités de chaque personne; cette information est intégrée.

Les personnes responsables de contenu préparent et vulgarisent l'information à la population en collaboration avec le service des communications. Ce service offre les véhicules et l'expertise en conséquence.

La supervision du travail ensemble

La supervision du travail ensemble comporte deux volets: l'instrumentation et les feed-back.

Les outils de travail et les processus de fonctionnement sont fonction des cadres de référence des personnes au CRSSSAT que définissent leur formation professionnelle, leur expertise et leurs expériences de travail. D'une part, les procédures d'élaboration des contenus, conséquentes plus particulièrement des formations professionnelles, contribuent à rendre complexe la compréhension ou l'interprétation de ceux-ci. D'autre part, les fonctions et les responsabilités des individus n'étant pas clairement définies lors de la prise d'un dossier, la conception que s'en fait une personne du travail à faire est déterminante sur le processus de fonctionnement.

L'urgence de gérer certains contenus de dossiers, l'approche privilégiée par les professionnels et les contraintes d'ordre politique déterminent les communications entre les gestionnaires et les professionnels, et, dans de telles situations, les feed-back ne sont pas systématisés.

Une période de temps pour l'appropriation des caractéristiques de chaque dossier et de chaque programme a été nécessaire depuis l'intégration du DSC et la venue de nouvelles personnes dans les postes. En effet, la familiarisation aux contenus et aux démarches nécessitée pour la gestion des dossiers et des programmes de la Direction planification-programmation s'est faite individuellement et progressivement par les directeurs, les coordonnateurs et les professionnels.

Une telle perception de la situation engendre des attentes de la part des acteurs concernant les solutions aux problèmes de la supervision du travail ensemble. Celles-ci ont trait à la coordination des personnes et au

support instrumental. Ainsi, une amélioration de la situation impliquerait que le directeur définisse les activités de coordination et de supervision de contenus adaptées aux besoins des professionnels et les intègre dans les fonctions administratives des coordonnateurs. Par ailleurs, un ou plusieurs groupes de personnes sont identifiées dans le CRSSSAT pour assurer un support instrumental et conceptuel à des groupes de travail ou personnes de la Direction planification-programmation dans le développement de contenus.

Le partage des responsabilités

Les responsabilités sont partagées entre les professionnels; ceux-ci sont responsables du développement des dossiers et se sentent isolés. Cette situation entraîne des insatisfactions.

Les professionnels sont responsables du développement des contenus et des démarches d'un ou de plusieurs dossiers sans qu'ils puissent partager cette responsabilité au sein d'un groupe de travail. Certaines tâches du directeur de la Direction planification-programmation sont, dans une large mesure, consacrées à résoudre des problèmes de gestion des établissements parce que ce dernier demeure l'interlocuteur privilégié au CRSSSAT. La non-clarification des rôles et des responsabilités de l'ensemble des consultants et des professionnels rend difficile la mise en place d'une collaboration de ceux-ci, tant au sein du CRSSSAT qu'à celui d'établissements. Conséquemment, l'expertise développée par les professionnels ne semble pas être connue des établissements.

Les attentes des acteurs en vue d'une amélioration du partage des responsabilités concernent les procédures de ce partage. Les gestionnaires mettent sur pied des groupes de travail composés de professionnels et de consultants, s'il y a lieu, qui ont la responsabilité d'actualiser les objectifs stratégiques du CRSSSAT. Ces groupes de travail font appel à l'ensemble des expertises nécessaires pour assurer une approche globale des problématiques par rapport à des dossiers, des programmes ou des clientèles-cibles. Chacun, en groupe de travail, fait connaître ses compétences et ses limites professionnelles. Les fonctions et les responsabilités des individus dans le groupe de travail découlent de cette connaissance des membres du groupe par chacun.

La mise en place de réseaux de communication vertical et horizontal assure une délégation appropriée de la prise de décision. Ainsi, un leadership partagé entre le directeur, les coordonnateurs et les professionnels de la Direction planification-programmation se développe au sein de groupe de travail. Chaque groupe de travail connaît donc son champ d'action selon les orientations, les priorités et l'identification de plans d'action au CRSSSAT. Les professionnels contribuent à titre d'experts au sein des groupes de travail et, en conséquence, peuvent servir de personne-ressource de support auprès des établissements.

La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est la troisième et dernière dimension constitutive de la problématique de la complémentarité des actions

professionnelles au CRSSSAT. Elle sera abordée ici uniquement sous l'angle des éléments auxquels les acteurs accordent de l'importance. Le caractère confidentiel des entrevues explique le choix de ne pas faire état des versions du problème. Cette troisième dimension de la problématique sera décrite en tenant compte des quatre composantes suivantes: (1) le travail en collaboration; (2) la prise de décision; (3) l'encadrement et (4) l'information.

Le travail en collaboration

Les attentes des acteurs concernent la reconnaissance de leurs compétences. Les gestionnaires ont à tout mettre en oeuvre pour la favoriser. Le travail en groupe permet à chaque personne de connaître les perceptions de chacun et les orientations du dossier ou du programme qui lui est assigné. La connaissance des différents aspects de problématique de dossier par rapport aux approches - communautaire, de clientèle et de besoins- éviterait la confusion qui dilue des idées, des responsabilités professionnelles.

Les attentes concernent également l'instauration d'un climat de confiance au sein des groupes de travail, ces derniers ayant, entre autres, comme leitmotiv le bien-être des jeunes. Le partage de cet idéal favorise des relations harmonieuses de travail en équipe. Les rapports sont alors fondés sur le respect de l'autre, de ses opinions professionnelles et de la mise en place des moyens qui supportent le travail en collaboration. En

outre, les discussions qui se tiennent sont constructives. Le climat de confiance installé, un sentiment d'appartenance se développe. L'honnêteté et le respect de soi et des autres sont valorisés.

Les attentes concernant les établissements réfèrent à la reconnaissance des professionnels au CRSSSAT comme individus possédant une expertise. Ceux-ci interagissent avec leurs personnes de référence dans les établissements du réseau afin de leur apporter le support requis.

La prise de décision

Les acteurs attendent des responsables concernés l'assurance de la prise de décision partagée qu'ils favorisent par la participation des professionnels au processus. Ceci encouragerait l'innovation et l'originalité chez les professionnels. Leurs relations professionnelles sont rendues possibles à l'interne (à l'intérieur et entre les directions) qu'à l'externe (auprès des personnes de référence des établissements). Cette participation à la prise de décision favorise le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation.

L'encadrement

Les attentes des acteurs impliquent que les gestionnaires assurent un encadrement satisfaisant. Ils développent une structure souple où les professionnels sont mis à contribution et favorisent ainsi le respect des fonctions et des tâches de chacun. Ils contribuent aussi à favoriser les échanges sur les contenus des dossiers; ils s'assurent d'une organisation du

temps qui facilite le développement de ceux-ci. Ils contrôlent les facteurs qui nuisent au maintien et au développement de l'autonomie, celle-ci étant liée à la notion d'intégrité professionnelle.

La production d'extraits des deux directions est en même temps supportée par les ressources humaines, financières et matérielles qui sont mises à contribution par le CRSSSAT. Ce support favorise le bien-être des personnes à travers la satisfaction du travail accompli.

L'information

Les attentes des acteurs en vue de l'amélioration réfèrent à un ou plusieurs réseaux d'informations et à un ou plusieurs processus de communication. Les questionnaires permettent ainsi l'ajustement des contributions qui sont offertes par chaque personne, selon son expertise propre, afin de développer les contenus nécessités par la gestion de dossier. Les contenus des dossiers sont ainsi adaptés à la réalité des problématiques sociales de santé, à la capacité qu'ont les établissements de répondre aux besoins. Ces facteurs sont de nature à influencer les perspectives de développement que doit envisager le CRSSSAT pour répondre aux besoins socio-sanitaires considérés comme prioritaires par les établissements, le CRSSSAT et le ministère de la Santé et des Services Sociaux.

Les attentes exprimées par les acteurs impliqués dans le processus de résolution de problèmes concernant les interactions professionnelles sont de différents ordres et réfèrent à l'organisation concrète du travail

professionnel. La démarche entreprise dans le cadre de cette recherche-action devrait fournir des instruments conceptuels appropriés aux situations concrètes du travail "à faire" pour améliorer cette situation. Une première attente réfère à la démarche de recherche-action et plus particulièrement aux instruments conceptuels qui en découlent. Ces instruments devraient permettre de comprendre le malaise de non-complémentarité, de dégager les moyens appropriés pour améliorer la situation et d'instaurer une volonté de participer au développement d'approches complémentaires de travail dans la pratique quotidienne.

Les acteurs souhaitent que la démarche permette un approfondissement des fonctions déterminantes dans le travail respectif des établissements du réseau et du CRSSSAT. Cet approfondissement des fonctions permettrait le développement, l'ajustement et l'intégration de "façons de faire" cohérentes et spécifiques à la collaboration nécessitée par le CRSSSAT de la part des établissements et réciproquement.

Une troisième attente concerne le développement professionnel des membres du CRSSSAT. L'identification des besoins de complémentarité s'exprime à travers le développement des contenus et des démarches des dossiers et des programmes. Les acteurs souhaitent connaître les conditions indispensables à la pratique professionnelle complémentaire et pouvoir ajuster leur pratique en conséquence.

Enfin, l'intégration d'une démarche globale de définition de l'action professionnelle complémentaire au sein du CRSSSAT constitue la

quatrième attente. Cette intégration assurerait le développement d'une conception partagée de cette complémentarité dans la pratique professionnelle au sein du CRSSSAT, permettant ainsi de rendre opérationnels les mandats des deux directions et, par conséquence, celui du CRSSSAT.

Le contexte plus large où se pose le
problème d'interaction professionnelle

La description du contexte plus large où se pose le problème d'interaction professionnelle est issue d'un contenu provenant de textes officiels et des expériences de travail dans le cadre du rôle que nous assumons dans l'organisme.

Le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT) est l'organisme où se déroule la recherche-action en vue d'une amélioration de la situation de complémentarité des actions professionnelles. L'énumération des différents événements qui ont introduit des changements en vue de la réorganisation du CRSSSAT justifie l'interaction professionnelle comme objet de pratique professionnelle et de recherche. Il convient dès maintenant de décrire le contexte plus large où la situation est effective. C'est le contexte qui prévalait lors de l'amorce de la démarche de recherche-action en mars 1985. La structure provinciale des établissements de santé et de services sociaux a été présentée; elle permet de situer les Conseils régionaux de la santé et des services sociaux (CRSSS)

dans la structure organisationnelle du réseau des établissements de soins et de services prévue dans la loi et les règlements. La description de la structure organisationnelle du CRSSSAT sera maintenant portée à notre attention.

Cette description organisationnelle sera élaborée en termes de structure, de processus de fonctionnement et de climat. L'environnement au CRSSSAT sera par la suite étudié. De plus, les relations que celui-ci établit avec cet environnement seront décrites et, simultanément, les contraintes et les limites que cet environnement lui impose seront identifiées. Le CRSSSAT s'inscrit à l'intérieur de liens de collaboration et de concertation avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux qui sont répartis sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Ces établissements sont dispensateurs de services, soit au niveau local ¹, soit au niveau régional ². Ce sont des unités structurelles, des entités administratives distinctes qui sont soumises à une réglementation tout comme le CRSSSAT. Ces établissements ont un mandat ou local ou régional de dispensation de services directs et spécifiques à la population. Ce sont: les centres d'accueil d'hébergement (CAH) et de réadaptation (CAR), les centres hospitaliers (CH), les centres locaux de services communautaires (CLSC), les centres de santé (CS) ainsi que les centres des services sociaux (CSS).

-
1. Les districts de CLSC sont délimités généralement par les territoires couverts par les municipalités de comté (MRC). Les CLSC offrent sur leur territoire un service local.
 2. Un établissement qui a un centre administratif et des services dans une localité et qui offre des services décentralisés dans les principales localités de la région.

Le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue est l'un des treize organismes ¹ régionaux prévus dans l'organisation des services de santé au Québec ². Il s'agit d'une corporation au sens du code civil, et il peut, dans le cadre des normes établies à cette fin par les règlements, exercer tous les pouvoirs spéciaux que lui confère la Loi sur les services de santé et services sociaux. Les pouvoirs d'un CRSSS sont exercés par un conseil d'administration formé de quinze membres dont le directeur général. Ces membres sont élus par les maires des MRC de la région, le ministre, les directeurs des établissements selon le type d'établissement, les conseils de médecins, dentistes et pharmaciens, les institutions d'éducation et les organismes bénévoles. Le Conseil d'administration du CRSSSAT est assisté par des commissions administratives régionales (CAR) créées en 1978. Ces unités ont pour mandat de lui fournir des avis en matière de planification, de programmation, d'allocation de ressources, d'administration et de mise en commun de ressources affectées aux services sociaux et de santé sur le territoire. Le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue est éloigné des grands centres de la province et sa population de 157 000 habitants ³ est répartie sur un immense territoire.

Le regroupement CRSSSAT-DSC a été le moment pour le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue de réaffirmer sa

-
1. Gouvernement du Québec, Loi sur la santé et les services sociaux, règlement sur l'organisation et l'administration des établissements, chapitre VIII, annexe V, art. 112, 1986-1987, 4e édition, page 257.
 2. Lois du Québec, 1971, chapitre 48.
 3. Statistiques Canada, 1981.

mission dans une perspective d'approche globale des problématiques socio-sanitaires; celle-ci se définit comme suit:

... de voir au maintien et à l'amélioration de la santé globale de cette population et des groupes qui la composent en lui assurant, compte tenu de l'organisation et des ressources des établissements qui les dispensent, des services sociaux et de santé accessibles, continus, efficaces et adaptés à ses besoins. 1

Les fonctions du CRSSSAT, en conformité avec sa mission, consistent à planifier, coordonner et évaluer les programmes socio-sanitaires requis sur le territoire. Le CRSSSAT doit également assurer la promotion de la santé globale de la population en améliorant l'accessibilité, la continuité et l'efficacité des services socio-sanitaires adaptés au besoin de la population. Cela implique la promotion de la participation des citoyens et des établissements à la définition des besoins, d'une part, et à la conduite ou à la coordination de recherches socio-démographiques, socio-économiques et épidémiologiques, d'autre part ².

La mission et les fonctions du CRSSSAT sont traduites par les objectifs suivants:

Déterminer des priorités régionales en se fondant non seulement sur les priorités du MAS, mais également sur les résultats d'études de besoins et de ressources effectuées à l'échelle régionale et sous-régionale;

1. La réorganisation du CRSSSAT, op. cit., page 6.

2. Ibid., page 7.

Déterminer une planification de plans et de programmes appropriés, en y associant les établissements et les groupes préoccupés par des problématiques socio-sanitaires;

Intégrer fonctionnellement des services à la population par l'établissement de liens de complémentarité entre les diverses catégories d'intervenants et d'établissements dans la réalisation de ces programmes;

Allouer, réallouer ou rationaliser des ressources humaines, financières et matérielles affectées à la réalisation de ces programmes;

Conseiller les établissements dans leurs programmes de fonctionnement et de développement socio-sanitaires;

Recevoir et entendre les plaintes des personnes auxquelles un établissement n'a pas fourni les services requis par la loi et faire les recommandations appropriées;

Promouvoir et assurer la participation de la population à la définition de ses besoins et à l'administration des établissements socio-sanitaires;

Conseiller le MSSS sur la détermination des politiques affectant le réseau des Affaires sociales et recommander les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre une meilleure répartition des ressources socio-sanitaires dans la région. 1

La structure organisationnelle du CRSSSAT est celle qui existe au moment où débute la démarche de recherche-action ². Après avoir décrit la mission,

1. Ibid., pages 8 et 9.

2. Note: la description de la structure organisationnelle tient compte des recommandations concernant le rapport produit par un consultant; ce dernier avait comme mandat d'étudier l'intégration du DSC au CRSSSAT afin d'en examiner les implications organisationnelles et de proposer un plan global de la poursuite de cette opération d'intégration.

les fonctions et les objectifs du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT), il convient d'aborder maintenant la structure, les processus de fonctionnement et le climat ¹. L'interaction professionnelle est directement conditionnée par la mission, les fonctions et les objectifs du CRSSSAT. Ils influencent la répartition et l'organisation des plans d'actions professionnels dans le cadre d'une structure organisationnelle spécifique.

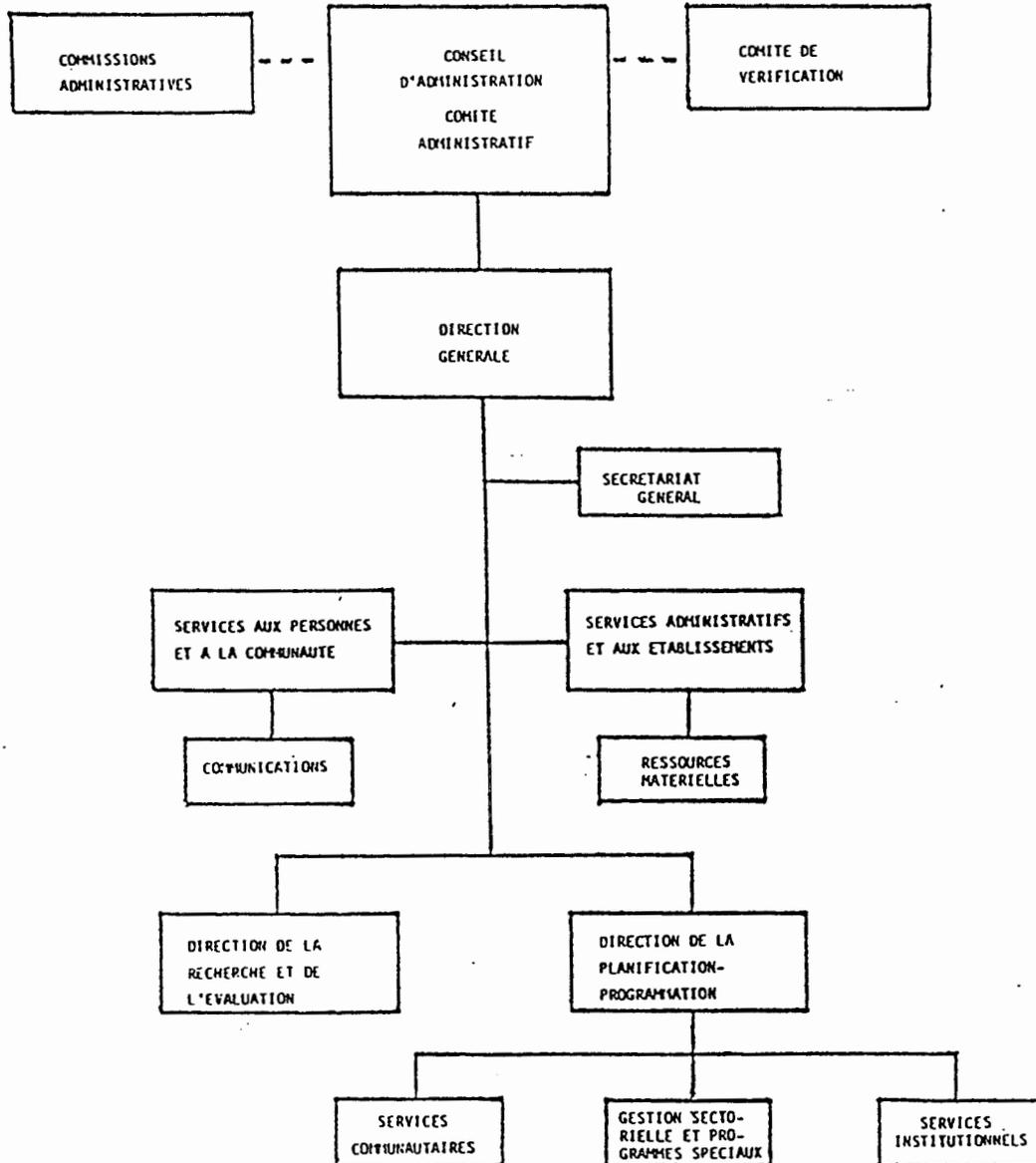
La structure du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

La structure du CRSSSAT résulte, pour une large part, des recommandations d'un groupe de travail ² que le conseil d'administration a constitué en mars 1984. Ce groupe de travail avait pour mandat d'approfondir la mission, les objectifs et la structure organisationnelle du CRSSSAT et de faire des recommandations en conséquence. Le tableau 3 de la page suivante illustre la structure entérinée par le conseil d'administration au printemps 1984.

Au mois de mai 1984, le conseil d'administration entérine l'organigramme présenté par le directeur général. Cet organigramme cristallise des recommandations faites à la fois par le comité consultatif et par des membres de la permanence du CRSSSAT. Deux directions sont proposées: les Directions planification-programmation et recherche-évaluation. Deux autres services

-
1. Note: ces concepts ont été décrits au début du présent rapport
 2. Le mandat était échelonné sur deux mois et découlait des recommandations du consultant (décembre 1983), note 2 de la page précédente.

Tableau 3

PLAN D'ORGANISATION

Tiré du Rapport annuel 1984-1985, Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, 1985, page 8.

sont rattachés à la Direction générale: les services aux personnes et à la communauté et les services administratifs et aux établissements. Au moment de l'analyse de la situation en septembre 1985, la structure organisationnelle est conforme à l'organigramme proposé, et cela depuis déjà plus d'un an.

La description de la structure circonscrit plus particulièrement la Direction générale, la Direction planification-programmation et celle de recherche-évaluation. Ces trois directions influencent l'ensemble des opérations et exigent des relations régulières et assidues entre les professionnels qui y oeuvrent.

La Direction générale

La Direction générale voit "à l'actualisation de la mission, des objectifs et des priorités du CRSSSAT dans le cadre des grandes orientations établies par le conseil d'administration" ¹. La Direction générale est assumée par un cadre supérieur qui répond au conseil d'administration. Ses responsabilités se résument comme suit:

... promouvoir l'approche globale et communautaire de la population et du réseau privilégié par le MSSS de manière à favoriser le développement d'un véritable réseau intégré de service à la population; voir à ce que les activités et les interventions du CRSSSAT soient orientées de manière à actualiser cette approche; assurer la qualité des communications internes et externes

1. CRSSSAT, La réorganisation du CRSSSAT, op. cit., pages 32 à 37.

nécessaires à l'accomplissement de la mission du CRSSSAT et voir à la promotion et au renforcement du leadership du CRSSSAT auprès de la population, du MSSS et du réseau 1.

Le directeur général est secondé par un secrétaire général qui assure l'organisation et la coordination des activités reliées aux responsabilités du conseil d'administration ainsi que la coordination des activités administratives entre la Direction générale, les directions et les services de l'organisme. Cette description des responsabilités du directeur général fait apparaître la complexité des communications qui s'établissent entre lui et son environnement au sein du CRSSSAT, avec le MSSS, les établissements et les instances hors réseau.

Les autres services de la Direction générale -les services aux personnes et à la communauté et les services administratifs et aux établissements- s'attachent, d'une part, à la gestion du personnel, aux communications internes et externes et, d'autre part, à la gestion des ressources financières et matérielles à l'interne, et, pour certains mandats, auprès des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Ces services n'ont cependant pas de lien direct avec la présente recherche-action.

La Direction recherche-évaluation

La Direction recherche-évaluation est identifier dans notre démarche de recherche-action. Cette direction "assure la production et la diffusion des données et des études nécessaires à l'identification des besoins et des pro-

1. Ibid., page 23.

blèmes de santé et à l'évaluation de l'impact des programmes sur l'état de santé de la population" ¹. Le directeur, un cadre supérieur, relève du directeur général et assume les responsabilités suivantes:

... établir un bilan socio-sanitaire régional; identifier, et de façon prioritaire, les besoins et les problèmes des clientèles prioritaires; alimenter le réseau des données nécessaires à l'évaluation et à la révision des services offerts par les établissements ³.

Cette direction comprend quatre agents de recherche qui se partagent les différents dossiers en vue de l'élaboration du bilan socio-sanitaire et qui assurent le support en recherche auprès des autres professionnels de l'organisme. Ces agents de recherche ont une formation en sociologie, en démographie et en santé. Ils sont supportés par un personnel de secrétariat.

Rappelons qu'au cours de l'année 1985, le CRSSSAT a rendu public les recommandations de l'étude sur les jeunes en situation de difficultés sociales ⁴. Cette étude a nécessité des activités de liaison avec la

1. Rapport annuel 1985-86, CRSSSAT, page 24.

2. Les clientèles prioritaires ont été définies par le conseil d'administration du CRSSSAT en novembre 1983: les personnes âgées, les jeunes, les personnes handicapées, les autochtones, les personnes avec une problématique de santé mentale.

3. La réorganisation du CRSSSAT, op. cit., page 24.

4. Etude sur les jeunes en situation de difficultés sociales, CRSSSAT, octobre 1985.

Direction planification-programmation. La problématique énoncée au début du présent chapitre identifie certains éléments de problèmes reliés aux interactions professionnelles que commandait, entre autres, la réalisation de cette étude.

La Direction planification-programmation

La Direction planification-programmation assure "la production, le développement et la coordination de plans et programmes de services adaptés aux besoins socio-sanitaires de la population de l'Abitibi-Témiscamingue et des différentes communautés qui la composent selon une approche globale et communautaire"¹. Le directeur, un cadre supérieur, relève du directeur général et a les responsabilités suivantes:

... Assurer le développement et le fonctionnement des services socio-sanitaires accessibles, continus, de qualité et adaptés aux besoins globaux de la population de la région et des secteurs; harmoniser les activités de planification-programmation relevant antérieurement du CRSSSAT et du DSC et assurer l'actualisation de l'approche communautaire dans le réseau des Affaires sociales; développer des programmes destinés aux clientèles prioritaires; assurer une coordination et une prise en charge sectorielle des services à la collectivité, dans une perspective d'intercomplémentarité des services; améliorer l'autosuffisance sectorielle et régionale des services en assurant le développement des services socio-sanitaires et des services médicaux et hospitaliers spécialisés; voir au développement

1. La réorganisation du CRSSSAT, op. cit., page 25.

d'un réseau de ressources alternatives à
l'institutionnalisation. 1

La structure de la Direction planification-programmation est subdivisée en trois modules: (1) les services institutionnels; (2) les services communautaires; (3) la gestion sectorielle et les programmes spéciaux. Ces modules ont pour objectifs d'assurer les liens avec les établissements et les secteurs et, de façon limitative, d'actualiser certains programmes. Des mandats légaux tels que la protection de la santé publique et la santé au travail y sont aussi assurés. Les modules comprennent douze agents de planification-programmation qui se partagent l'ensemble des dossiers liés aux établissements, liés aux programmes de santé communautaire, à la gestion sectorielle et à certains programmes spéciaux. Un conseiller financier supporte, à l'interne et à l'externe, la gestion financière reliée aux établissements. Cinq médecins consultants au CRSSSAT assurent un support-conseil aux membres de la direction. Le personnel de la Direction planification-programmation est supporté par un personnel de secrétariat. Trois coordonnateurs assistent le directeur pour la gestion fonctionnelle et opérationnelle de la Direction.

Les professionnels de la Direction planification-programmation ont une formation en administration, en éducation spécialisée, en médecine, en sciences sociales et en sciences santé. L'éventail des expertises de ce personnel influence l'interaction professionnelle.

L'implantation structurelle et opérationnelle des mandats de la

1. Ibid., page 26.

Direction planification-programmation se fait progressivement. L'envergure des responsabilités qui en découlent, les nombreux champs professionnels de ses membres, le nombre et le type de programmes et de dossiers gérés à l'intérieur de cette direction contribuent à complexifier la répartition des responsabilités assignées aux professionnels.

Les mandats et les responsabilités des Directions planification-programmation et recherche-évaluation et de leur responsable respectif mettent en évidence la complémentarité de celles-ci à l'intérieur du cycle de la planification d'ensemble au CRSSSAT pour assurer des services socio-sanitaires tels que prescrits par la loi sur les services de santé et services sociaux. Les activités de développement de contenus et de démarches réfèrent à leur fonction-type et sont partagées entre leurs membres pour assurer une gestion des dossiers et des programmes. Rappelons que c'est particulièrement cette situation de partage qui est abordée dans la présente étude.

La structure du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT) est toujours en voie d'implantation. La mission et les mandats sur lesquels cette structure s'appuie sont connus. Ils précisent des responsabilités d'information, de rétro-information, de promotion, d'analyse des besoins, de recherche, de planification, de programmation, de coordination et d'évaluation des programmes et des services offerts en vue d'assurer le maintien et l'amélioration de la santé de la population de son territoire par des services sociaux et de santé accessibles, continus, efficaces et adaptés à ses besoins, dans les limites de l'organisation et des ressources des établissements qui les dispensent.

L'ensemble des fonctions implique des niveaux de responsabilités qui sont partagés entre les services, les directions et les modules selon les champs d'activités des membres répartis à l'intérieur de ces derniers; ces champs d'activités se sont progressivement circonscrits.

La description de la structure du CRSSSAT réfère à celle qui prévalait au moment de l'étude. L'ambiguïté relative actuelle s'explique, pour une large part, par la complexité de la réorganisation que nécessite l'intégration de deux mandats (CRSSS-DSC). Cet état d'ambiguïté caractérise également les processus de fonctionnement présent au CRSSSAT.

Les processus de fonctionnement au
Conseil régional de la santé et des services sociaux
de l'Abitibi-Témiscamingue

Les processus de fonctionnement ¹ ne sont pas encore entièrement délimités comme mode d'action et d'interaction auprès des établissements du réseau avec lesquels le CRSSSAT est en relation. Le cadre opérationnel des fonctions de planification-programmation et de recherche-évaluation reste à être défini entre le CRSSSAT et les établissements. De plus, l'intégration des fonctions du DSC au CRSSSAT réclame de nouvelles "façons de faire" de sa part avec les établissements. Par ailleurs, les instances ministérielles poursuivent le même mode de relations avec le CRSSSAT qu'avec les autres

1. Selon l'auteur de la méthodologie des systèmes souples, le concept réfère à la planification, à l'évaluation et à d'autres procédures ou démarches réalisées par les acteurs d'une situation; cette situation est dynamique et en mouvance.

CRSSS. Ce mode ne prend pas la nouvelle structure en considération et conserve un caractère généralement administratif. Il n'existe pas actuellement un modèle de planification d'ensemble au niveau provincial. Les activités du CRSSS au niveau opérationnel sont en effet déterminées par des politiques, des plans de consolidation et de développement prévus au niveau provincial, et les CRSSS sont consultés à un moment ou l'autre dans le processus. Les orientations de ces politiques ou plans de consolidation et de développement n'offrent cependant pas une vision orchestrée de planification globale à moyen et long terme pour l'organisation des services de santé et services sociaux, tant au niveau provincial que régional.

Dans l'ensemble, la répartition de la gestion des dossiers et des programmes est partiellement actualisée. Des professionnels planifient leurs activités selon les directives du CRSSSAT. Ces dernières sont déterminées, pour une large part, par celles provenant de l'une ou l'autre des directions du MSSS, selon les demandes des établissements et selon l'état de développement des contenus et des démarches des dossiers et des programmes qu'ils doivent gérer.

La gestion des dossiers et des programmes inter-directions et inter-services est assurée par un mécanisme de coordination entre les gestionnaires pour traiter l'information provenant du réseau des établissements, du MSSS et des membres du CRSSSAT. Ce mécanisme de fonctionnement et le mode de participation qui en découle sont actuellement questionnés quant à leur efficacité.

Au plan de la gestion des dossiers et des programmes dans chaque direction et chaque service, la coordination des activités se fait selon la formule de participation ¹ qui lui est propre et qui tient compte de son mandat et de ses objectifs. Il appert que les contenus développés et le fonctionnement de groupe ne permettent pas actuellement d'harmoniser les activités à l'ensemble des objectifs opérationnels de chaque direction ou service.

Un lien de fonctionnement entre les trois modules de la Direction planification-programmation prend place entre les quatre gestionnaires. Il prend la forme d'une rencontre hebdomadaire en vue d'assurer la gestion courante et inter-modulaire des opérations reliées aux dossiers pour lesquels la direction a la responsabilité. Ce mécanisme est aussi évalué.

L'ensemble des activités nécessitées par les opérations reliées au développement des contenus et des démarches se font par chaque professionnel dans le cadre des responsabilités qui lui sont assignées. Les échanges et les collaborations qui se font reposent essentiellement sur la perception qu'ils ont des activités à entreprendre et cette perception est conditionnée par la formation académique et l'expertise de chacun.

Deux catégories d'actions professionnelles sont présentes dans la Direction planification-programmation. Une première catégorie est déterminée par les normes et les procédures établies dans le cadre des politiques ou des

1. Ces rencontres peuvent se tenir chaque semaine, aux deux semaines ou une fois par mois.

mandats assignés par le MSSS au CRSSSAT. Une seconde catégorie comporte un ensemble d'activités longitudinales allant de l'identification et de l'analyse des besoins selon les domaines touchés à l'évaluation des soins et des services.¹ L'organisation actuelle des activités des services de cette direction rend difficile la mise en place de démarches longitudinales et, en conséquence toutes les interventions professionnelles reliées à la gestion des contenus et des démarches sont limitées à un ou plusieurs aspects circonscrits d'une problématique d'ensemble. Les activités des professionnels revêtent un caractère individuel. Les plans d'actions qu'ils actualisent se définissent davantage par une juxtaposition de plans individuels de travail plutôt qu'en fonction d'un plan global d'intervention de la direction duquel découleraient les plans de travail de chacun. Les conséquences de cet état de fonctionnement se font sentir au moment où des professionnels concernés par une même problématique ont à mettre en commun les contenus et les démarches nécessités pour la gestion de celle-ci en vue d'un plan global d'intervention convergeant vers des objectifs intégrés. La problématique soulevée au début de ce chapitre met en évidence la non-complémentarité des actions professionnelles, et notamment en ce qui concerne le dossier de la clientèle "jeunes".

Nous décrivons maintenant le climat organisationnel au CRSSSAT. Cette description réfère à la période de la démarche de recherche-action entreprise entre les mois de mars 1985 et septembre 1986.

1. Ces domaines réfèrent aux types de dossiers: (1) de clientèle (jeunes, adultes, personnes âgées, etc.); (2) de problématique (santé mentale, santé au travail, nutrition, réadaptation, services psycho-sociaux, etc.) et (3) d'établissement (CAH, CH, CLSC, CS, CSS, CR).

Le climat

Le climat sera traité en référence à la définition de Checkland. Il résulte de la relation entre la structure et les processus de fonctionnement liés à la problématique. Dans la situation à l'étude, le climat doit donc être envisagé comme découlant d'une structure en implantation et de processus de fonctionnement à définir. Les changements de responsables à la Direction planification-programmation au cours de l'année suivant la mise en place de la nouvelle structure découlant de l'intégration du DSC au CRSSSAT, la venue de cinq nouveaux professionnels dans cette direction, la nouvelle répartition des dossiers et des programmes pour certains de ces nouveaux venus et les objectifs des directions et des services partiellement actualisés semblent occasionner des "façons de faire" morcelées: ou bien l'on passe à l'action selon les connaissances et les expériences acquises, ou bien l'on est dans l'attente d'une clarification au niveau structurel et fonctionnel. Une large part des professionnels apprennent à gérer de nouveaux contenus ou de nouvelles démarches. Ils expérimentent des façons nouvelles d'entrer en relation avec les pairs (nouveaux et anciens) et approfondissent les modes de relations qu'ils doivent établir avec les personnes de référence dans les établissements. Il appert que cette situation, tout en étant dynamique, est aussi déstabilisante. Elle est dynamique, parce qu'elle favorise l'exploration et l'expérimentation de nouvelles approches de gestion de contenus et de démarches au sein du CRSSSAT. Elle est déstabilisante, parce qu'elle ne permet pas, à très court terme, une intégration harmonieuse des

contenus et démarches dans les dossiers et les programmes, même de façon temporaire, jusqu'au moment où le personnel aura fait sa propre intégration des contenus et des démarches.

L'analyse de la situation met en évidence les perceptions que les acteurs, propriétaires du problème ou responsables de la prise de décision ont de la situation de l'interaction professionnelle. La satisfaction au travail se caractérise par le besoin qu'ont les acteurs de travailler en collaboration, d'être impliqués dans le processus de prise de décision, de bénéficier d'un encadrement instrumental et opérationnel et d'avoir accès à une information qui précise la contribution des pairs, des établissements du réseau et du MSSS.

Ces acteurs évoluent dans la structure bureaucratique d'un organisme para-public. La description du contexte que nous avons tenté d'élaborer sur la base d'informations en provenance des textes met en évidence la diversité des perceptions en présence.

CHAPITRE III

LES MODELES CONCEPTUELS DE SYSTEMES PERTINENTS

La première phase de cette recherche-action dont fait état le chapitre précédent a consisté en une explicitation de la problématique de complémentarité des actions professionnelles au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT). Les trois dimensions constitutives de cette problématique sont les suivantes: (1) l'activité professionnelle n'est pas caractérisée dans chaque direction; (2) les activités professionnelles collectives impliquent les directions et ne sont pas organisées et (3) il n'existe pas de processus pour évaluer les activités professionnelles dans les Directions planification-programmation et recherche évaluation. La poursuite du travail d'analyse des perceptions des acteurs s'effectue maintenant au niveau de la structuration du contenu perceptif et fait l'objet d'un traitement conceptuel selon les règles de la modélisation de la méthodologie des systèmes souples.

Le résultat de la modélisation consiste en l'illustration de systèmes d'activités humaines construits en vue de l'amélioration de la complémentarité des actions professionnelles.

Les systèmes d'activités humaines modélisées dans le cadre de cette étude sont: (1) la convention des activités professionnelles (2) l'organisation du travail professionnel collectif et (3) le développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles.

Le présent chapitre rend compte du produit de la deuxième phase de la recherche-action. Celle-ci réfère aux troisième et quatrième étapes de la méthodologie, soit la définition des énoncés de base de systèmes pertinents et l'élaboration des modèles conceptuels de systèmes pertinents. Cette deuxième phase consiste essentiellement à concevoir les systèmes d'activités humaines correspondant à chacune des versions du problème dégagées de la problématique.

La définition de l'énoncé de base d'un système pertinent exprime ce qu'est le système. Le modèle conceptuel illustre ce que fait le système¹. La représentation graphique du modèle conceptuel montre un système d'activités humaines illustrant un processus de transformation produisant un extrant dirigé vers le système plus large auquel appartient le système modélisé. Ce dernier reçoit les flux d'informations nécessaires à son opération. Trois sous-systèmes composent le système d'activités humaines. Chacun d'eux présente une séquence d'opérations en lien de dépendance logique les unes par rapport aux autres. Un premier sous-système se définit comme un système qui permet une prise de conscience d'une tâche à réaliser; un second système est en lien de dépendance logique avec le premier et opère le

1. Peter B. Checkland, Systems Thinking, Systems Practice, op. cit., pages 169 à 177.

processus de transformation du système; enfin, un troisième est en lien de dépendance logique avec les deux précédents et exerce un rôle de régulation par rapport à l'ensemble des opérations du système. Le système modélisé représente un processus récurrent plutôt qu'une séquence linéaire d'opérations à effectuer.

Les modèles conceptuels élaborés présentent des systèmes d'activités différents de ce qui existe concrètement dans la situation qui fait problème. Leur unique fonction est de déclencher et d'alimenter une délibération entre les acteurs. Cette délibération est prévue à une étape ultérieure de la démarche méthodologique. Dans ce cadre, les modèles conceptuels ont pour fonction spécifique d'amener les acteurs à définir des changements réalisables et désirables en vue d'améliorer la situation qui fait problème.

Ce chapitre présente les définitions des trois énoncés de base de systèmes pertinents, chaque définition étant exclusive et constituée de six composantes. Par la suite, trois modèles conceptuels sont décrits et illustrés à partir de ces délibérations. Ceux-ci sont construits en conformité avec les règles méthodologiques et validés à partir des composantes du système formel.

Les énoncés de base de systèmes pertinents
à une éventuelle amélioration
de la situation

Les énoncés de base de systèmes pertinents à une éventuelle amélioration de la situation découlent des dimensions de la problématique. Ces trois dimensions ont amené l'analyste à identifier trois axes de travail considérés comme pertinents à la poursuite de la présente démarche qui porte sur l'amélioration de l'interaction professionnelle. Les trois axes retenus consistent (1) à convenir des activités professionnelle: (2) à organiser le travail professionnel collectif et (3) à développer un processus d'évaluation des activités professionnelles. Chacun d'eux sera maintenant décrit en termes d'énoncé de base de système pertinent à une éventuelle amélioration de la situation. Les tableaux 4, 5 et 6 que l'on retrouve aux pages suivantes font état des composantes de chaque énoncé de base et de leurs définitions.

L'énoncé de base du système de convention d'activités professionnelles se définit comme suit: un système de convention d'activités professionnelles opéré par les gestionnaires et des professionnels des Directions planification-programmation et recherche-évaluation et à leur intention, selon les attributions des ressources en poste et en tenant compte des mandats et des responsabilités des établissements du réseau, du CRSSSAT, des politiques, des lois et des règlements du ministère de la Santé et des Services sociaux et selon une approche globale des dossiers et des programmes.

Tableau 4

Définition des composantes de l'énoncé de base
du système de convention des activités professionnelles

Composantes	Définitions
1) Le processus de transformation du système	Un système de convention d'activités professionnelles
2) Les acteurs responsables du processus de transformation	Les gestionnaires Des professionnels
3) Le système plus large responsable du processus de transformation	Les Directions planification-programmation et recherche-évaluation du CRSSSAT
4) Les bénéficiaires du processus de transformation	Les gestionnaires Les professionnels
5) Les contraintes de l'environnement	Les mandats et responsabilités des établissements Les mandats et responsabilités du CRSSSAT Les politiques, les lois et les règlements du ministère de la Santé et des Services sociaux
6) La vision du monde qui caractérise le système	Une approche globale des dossiers et des programmes

L'énoncé de base du système d'organisation du travail collectif se définit comme suit: un système d'organisation du travail collectif opéré par les gestionnaires selon une approche multidisciplinaire du travail impliquant la participation conjointe des gestionnaires, des professionnels et des consultants des Directions planification-programmation et recherche-évaluation en tenant compte des ressources disponibles en vue d'un développement intégré des contenus et des démarches.

L'énoncé de base du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles se définit comme suit: un système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles opéré par les gestionnaires, les professionnels et les consultants des Directions planification-programmation et recherche-évaluation dans une perspective d'épanouissement professionnel personnel, dans le respect des fonctions et des tâches de chacun et en tenant compte de leur connaissance et de leurs expériences de travail, dans le cadre des contenus et des démarches inhérentes aux dossiers et des programmes des deux directions au CRSSSAT, de leurs attentes et des besoins organisationnels.

Les trois dimensions retenues à la suite de l'expression de la problématique ont été définies en termes d'énoncés de base de systèmes pertinents. Ces systèmes ont été retenus comme étant pertinents à la

Tableau 5

Définition des composantes de l'énoncé de base
du système d'organisation du travail
professionnel collectif 1

Composantes	Définitions
1) Le processus de transformation	Un système d'organisation du travail professionnel collectif
2) Les acteurs responsables du processus de transformation	Les gestionnaires Des professionnels Des consultants
3) Le système plus large responsable du processus de transformation	Les Directions planification-programmation et recherche-évaluation du CRSSSAT
4) Les bénéficiaires du processus de transformation	Les gestionnaires Des professionnels Des consultants
5) Les contraintes de l'environnement	Les ressources disponibles
6) La vision du monde qui caractérise le système	Le développement d'une approche intégrée des opérations professionnelles dans les contenus et les démarches

1. Qui comprend ou concerne un ensemble de personnes (Petit Robert). Le développement de contenus et de démarches qu'exige la gestion des dossiers, des programmes et qui réclame l'expertise de plus d'un professionnel (adapté à l'objet de la présente recherche).

Tableau 6

Définition des composantes de l'énoncé de
base du système de développement d'un
processus d'évaluation des activités professionnelles

Composantes	Définitions
1) Le processus de transformation du système	Un système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles
2) Les acteurs responsables du processus de transformation	Les gestionnaires Les professionnels Les consultants
3) Le système plus large responsable du processus de transformation	Les Directions planification-programmation et recherche-évaluation du CRSSSAT
4) Les bénéficiaires du processus de transformation	Les professionnels Les consultants
5) Les contraintes de l'environnement	Les fonctions et les tâches de chacun Les connaissances et les expériences de chacun Les contenus et les démarches dans les dossiers et les programmes Les attentes et les besoins organisationnels
6) La vision du monde qui caractérise le système	Une contribution à la satisfaction des ressources humaines professionnelles dans la réalisation des mandats des deux directions du CRSSSAT

compréhension et à la résolution du problème. Dès maintenant, il convient de traduire chaque énoncé de base en des termes opérationnels et de les illustrer sous forme de diagramme. Ce matériel permettra de dégager les différences entre ce que propose le système défini dans l'énoncé et ce qui existe concrètement au CRSSSAT. Trois systèmes d'activités, ou modèles conceptuels, sont présentés. Un premier concerne le système de convention des activités professionnelles, un second présente le système d'organisation du travail collectif et un troisième illustre le système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles.

Le modèle conceptuel du système de
convention des activités professionnelles

Le système de convention des activités professionnelles se définit comme étant un système opéré par les gestionnaires et des professionnels des Directions planification-programmation et recherche-évaluation et à leur intention, selon les attributions des ressources en poste en tenant compte des mandats et des responsabilités des établissements du réseau, du CRSSSAT, des politiques, des lois et des règlements du ministère de la Santé et des Services sociaux et selon une approche globale des dossiers et des programmes.

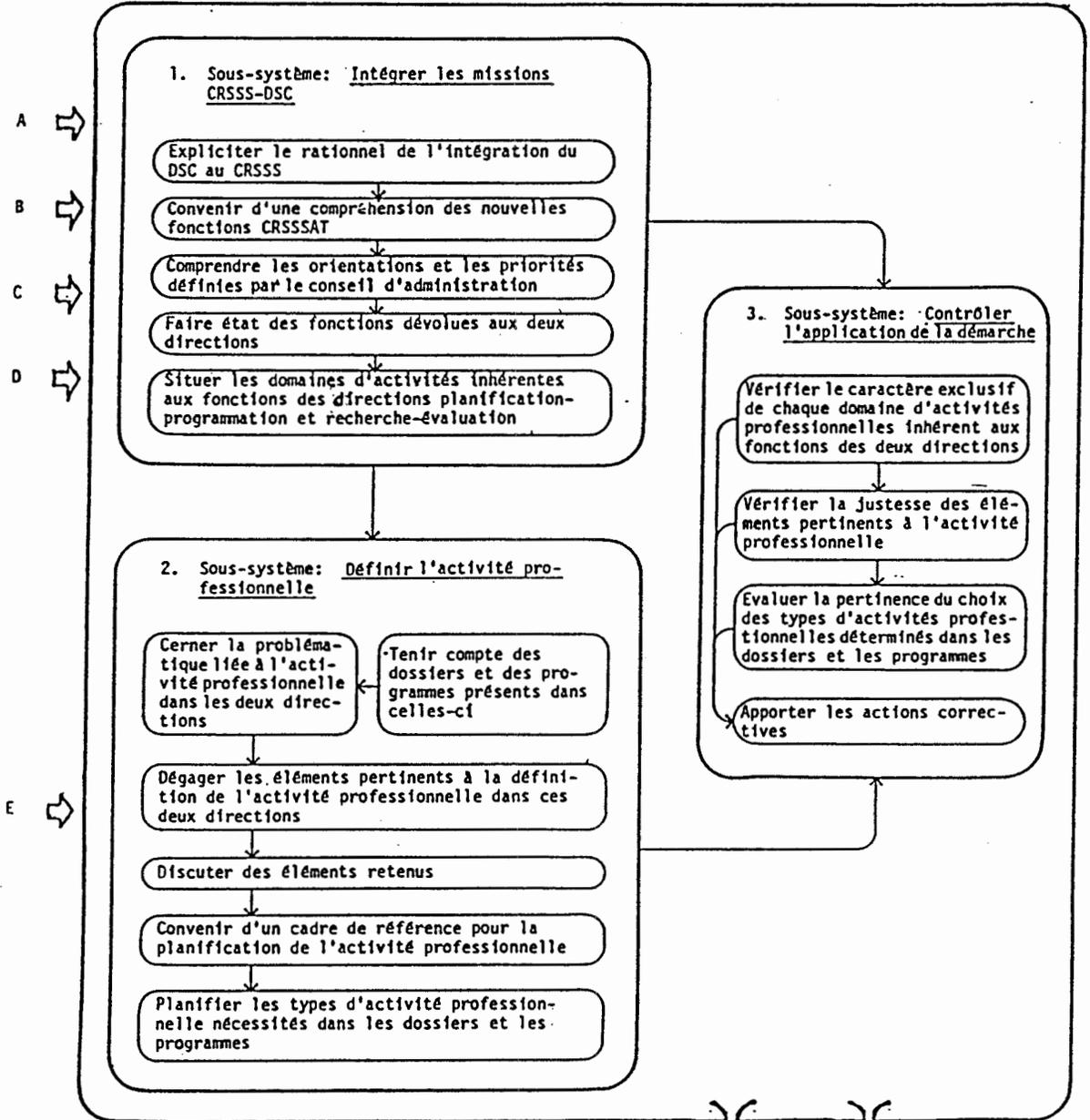
Le système de convention des activités professionnelles comporte trois sous-systèmes en lien de dépendance logique les uns par rapport aux autres. Un premier a pour objet l'intégration des missions CRSSS-DSC, un second porte sur l'intervention proprement dite qui consiste à définir l'activité professionnelle et un troisième contrôle l'application de la démarche. La tableau 7 de la page suivante illustre le système dans son ensemble en énumérant les flux d'informations reçus et l'extrait que ce même système produit.

Tableau 7

MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME DE CONVENTION
DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES

ENONCE DE BASE

Les gestionnaires et les professionnels des directions planification-programmation et recherche-évaluation et à leur intention, selon les attributions des ressources en poste en tenant compte des mandats et des responsabilités des établissements du réseau, du CRSSSAT; des politiques, des lois et des règlements du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et selon une approche globale des dossiers et des programmes.



Flux d'informations

- A) Mandat et responsabilités du CRSSSAT.
- B) Objectifs des directions planification-programmation et recherche-évaluation du CRSSSAT.
- C) Politiques, lois et règlements du MSSS.
- D) Mandat et responsabilités des établissements du réseau.
- E) Composantes structurelles des directions des services du CRSSSAT.

La satisfaction des besoins des établissements

La contribution à une approche globale des dossiers et des programmes des deux directions au CRSSSAT

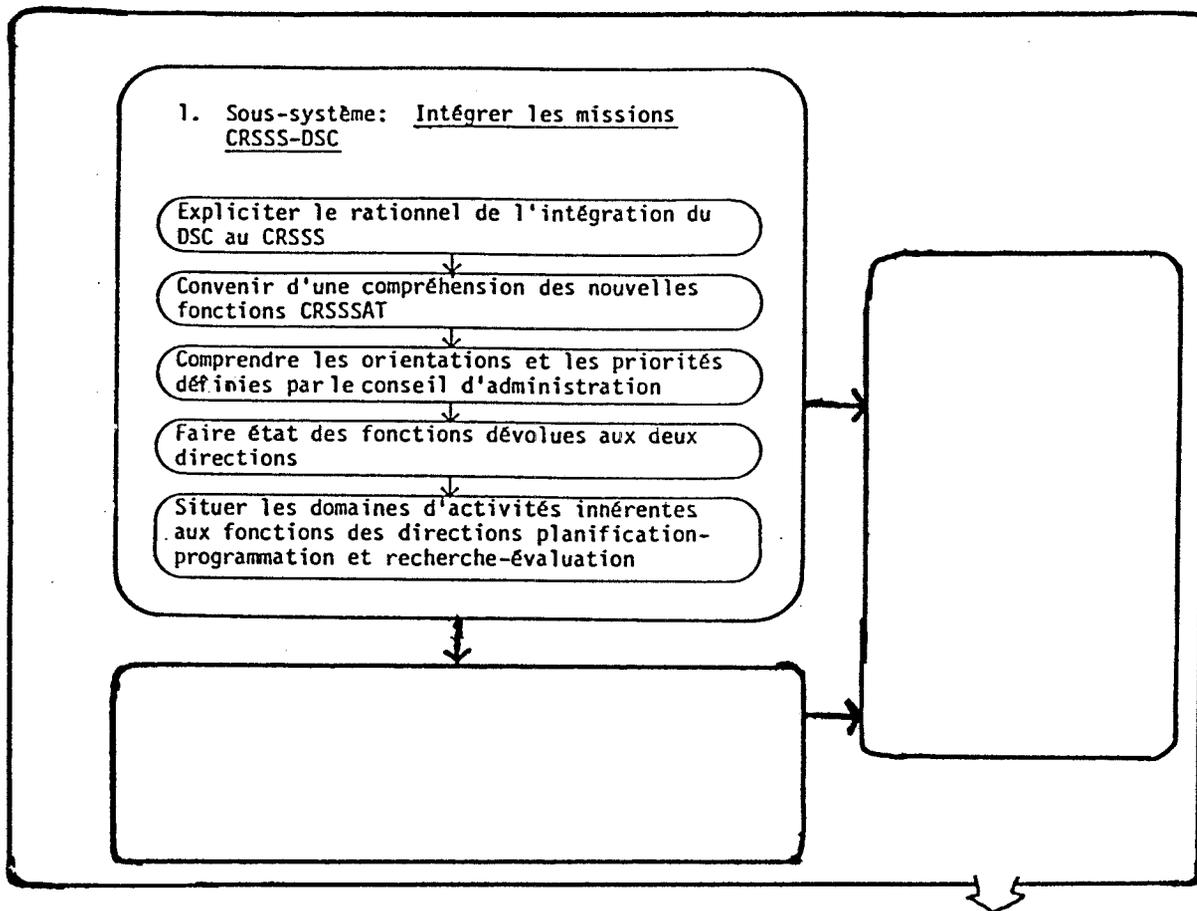
→ lien de dépendance logique

⇒ flux d'informations

Le sous-système: Intégrer les missions CRSSS-DSC

Le sous-système de l'intégration des missions CRSSS-DSC comporte une séquence logique de cinq opérations. Une première consiste avant tout à expliciter l'intégration du DSC au CRSSS. Les informations acquises permettent de réaliser les deux opérations suivantes. Les acteurs conviennent d'une compréhension des nouvelles fonctions du CRSSSAT et intègrent ainsi les orientations et les priorités qui ont été définies par le conseil d'administration. La quatrième opération permet de faire état des fonctions dévolues aux Directions planification-programmation et recherche-évaluation et la cinquième situe les domaines d'activités inhérents aux fonctions de ces mêmes directions. Le tableau suivant illustre ce sous-système.

Tableau 8

Le sous-système: Intégrer les missions CRSSS-DSC

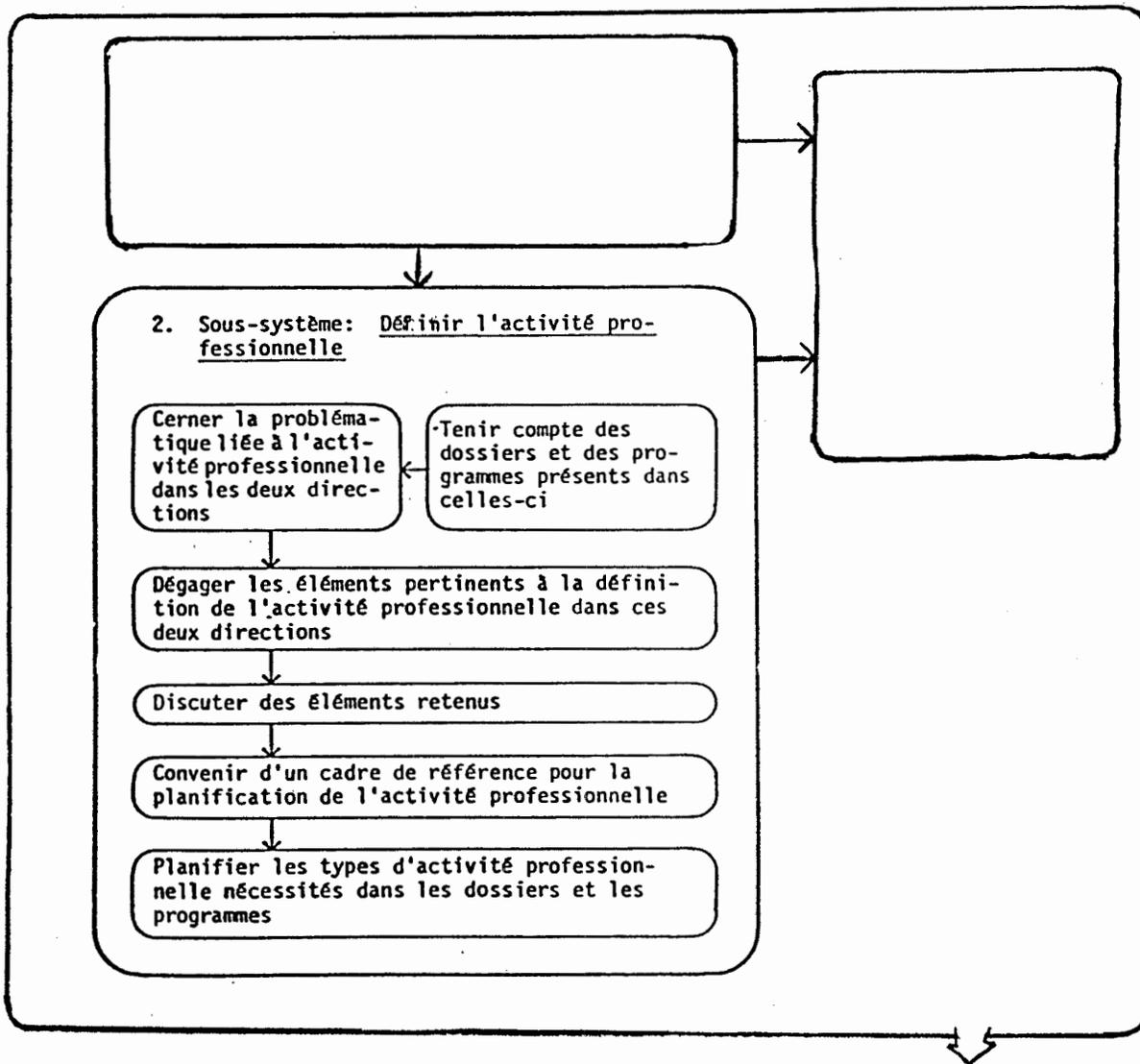
La première opération du sous-système d'intégration des missions CRSSS-DSC consiste en l'explicitation du rationnel de l'intégration du DSC au CRSSS. Cette opération permet aux acteurs d'être au fait des motifs de cette intégration, d'en comprendre les implications structurelles, fonctionnelles et opérationnelles. Par la suite, ils conviennent, lors d'une deuxième opération, des nouvelles fonctions du CRSSSAT. Ils évaluent les implications

que comportent les mandats et les responsabilités de celui-ci. La troisième opération permet de comprendre les orientations et les priorités définies par le conseil d'administration. Cette opération consiste à analyser les implications et à les traduire au plan fonctionnel dans les directions. Pour rendre opérationnel les fonctions découlant des mandats et des responsabilités, la quatrième opération permet de décrire et de partager les fonctions entre les deux directions en tenant compte des mandats et des responsabilités des établissements. Finalement, la cinquième opération consiste à faire l'inventaire et l'analyse des activités qui sont pertinentes aux fonctions dévolues aux deux directions et de situer les champs d'activités qu'elles touchent.

Le sous-système: Définir l'activité professionnelle

Le sous-système de définition de l'activité professionnelle comporte une séquence logique de cinq opérations. Les deux premières opérations permettent de cerner la problématique liée à l'activité professionnelle et d'en dégager les éléments qui la caractérisent pour ensuite formuler une définition. Les deux opérations suivantes permettent d'établir un consensus et un modèle de planification de l'activité professionnelle. La dernière opération consiste à planifier les types d'activités professionnelles nécessités pour la gestion des contenus et des démarches dans les dossiers et les programmes. Rappelons que ce sous-système en est un de transformation.

Tableau 9

Le sous-système: Définir l'activité professionnelle

La première opération consiste à cerner la problématique liée à l'activité professionnelle dans les deux directions. Elle permet de départager les objets d'interventions professionnelles tant individuelles que

collectives, d'identifier les activités à entreprendre en tenant compte des dossiers et des programmes présents dans les deux directions. Après avoir fait l'inventaire des éléments de la problématique, les deux opérations suivantes consistent à dégager les éléments pertinents à la définition de l'activité professionnelle dans ces deux directions, soit décrire des caractéristiques des fonctions nécessitant des activités spécifiques et exclusives par direction et en discuter ensemble. Lors de la quatrième opération, on convient d'un cadre de référence pour la planification de l'activité professionnelle en utilisant les composantes structurelles des directions et des services. Il est à noter que les activités inhérentes dans les dossiers et les programmes tiennent compte des fonctions réparties dans les directions. Enfin, la cinquième opération consiste à utiliser les éléments du cadre de référence et à planifier les types d'activités professionnelles nécessaires au développement des dossiers et des programmes. Le choix d'un dossier permet de faire la démarche et celle-ci doit être reprise pour chaque dossier ou programme. L'ensemble des éléments qui se dégagent engendre des caractéristiques qui définissent par la suite les types d'activités.

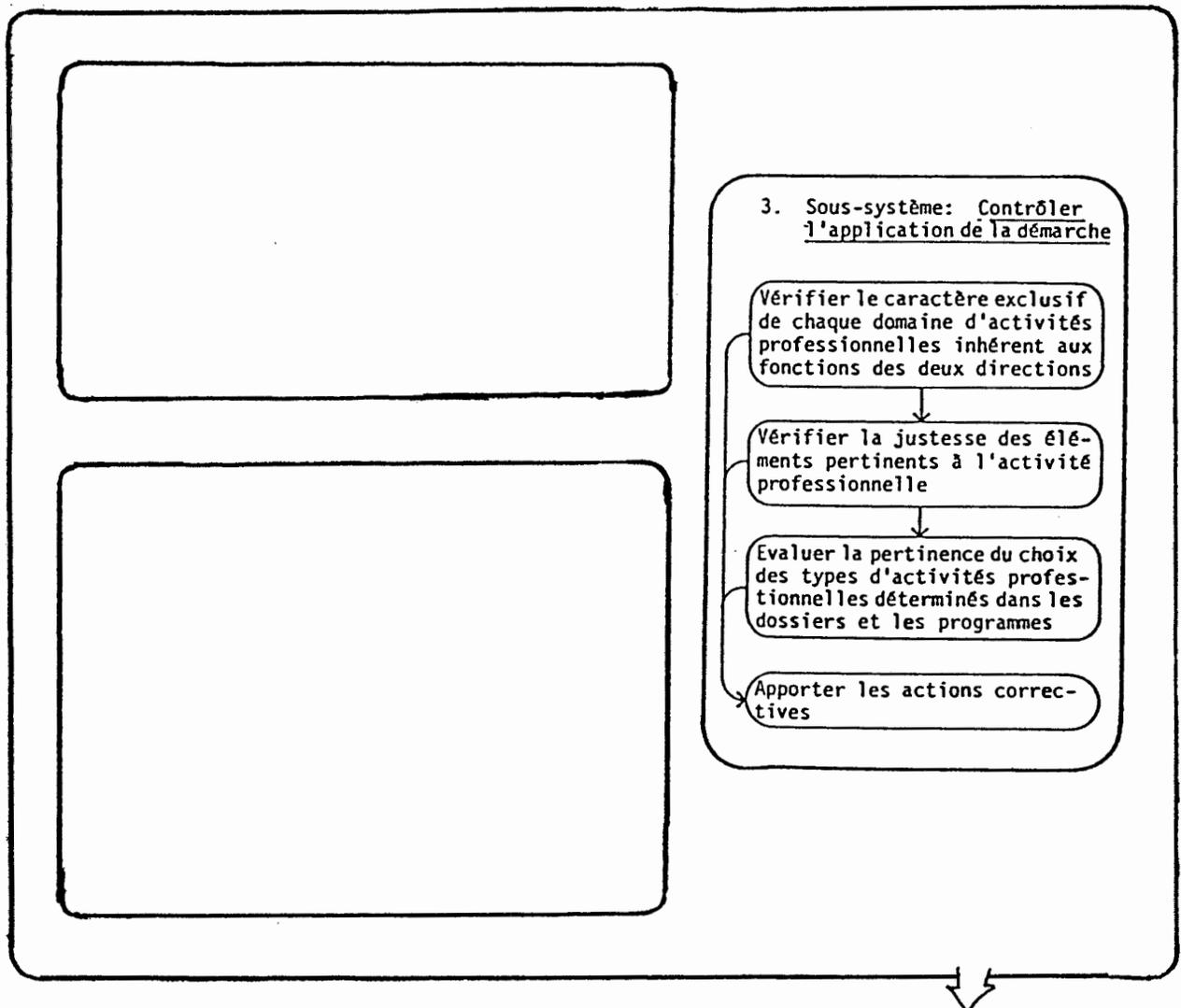
Le sous-système: Contrôler l'application de la démarche

Le sous-système de contrôle de l'application de la démarche se compose de quatre opérations qui sont en lien de dépendance logique avec les opérations des deux autres sous-systèmes. La première opération permet de répartir entre les directions les champs d'activités qui leur sont propres et qui réfèrent à leurs fonctions. La deuxième opération contribue à

départager les activités professionnelles propres à chaque champ d'activités. Finalement, les deux dernières opérations permettent de confronter les types d'activités retenues avec celles qui sont nécessaires pour gérer les dossiers et les programmes et les ajuster, s'il y a lieu.

Tableau 10

Le sous-système: Contrôler l'application de la démarche



Les flux d'informations du système de convention des activités professionnelles

Le système de convention des activités professionnelles reçoit un certain nombre d'informations qu'il utilise au moment opportun. Ces informations reçues par le système sont maintenant identifiées et explicitées.

Le mandat et les responsabilités du CRSSSAT sont édictés dans la loi et les règlements du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) au même titre que ceux des établissements du réseau régional. Le CRSSSAT et les établissements sont liés entre eux par leur mission et leurs mandats respectifs. Les politiques du MSSS précisent globalement les orientations que doivent privilégier les régions. Elles orientent les démarches à entreprendre pour clarifier les modes d'interactions du CRSSSAT avec les établissements et le MSSS. Les objectifs des deux directions et les composantes structurelles et fonctionnelles des directions et des services du CRSSSAT supportent la planification des types d'activités nécessaires pour le développement des dossiers et des programmes.

Les flux d'informations émis par le système de convention des activités professionnelles consistent en une approche globale des dossiers et des programmes des deux directions au CRSSSAT et contribuent à la satisfaction des besoins des établissements. L'énumération des flux d'informations termine la description des sous-systèmes du système de convention des activités professionnelles.

Le modèle conceptuel du système
d'organisation du travail professionnel collectif

Le système d'organisation du travail professionnel collectif est opéré par les gestionnaires selon une approche multidisciplinaire du travail impliquant la participation conjointe des gestionnaires, des professionnels et des consultants des Directions planification-programmation et recherche-évaluation en tenant compte des ressources disponibles en vue d'un développement intégré des contenus et des démarches.

Le premier sous-système a pour objet la circonscription des composantes du travail professionnel collectif, le second porte sur la définition du travail professionnel collectif et le troisième en fait la vérification, l'ajustement et la modification de la démarche. Le tableau 11 de la page suivante illustre le système dans son ensemble en énumérant les flux d'informations reçus et l'extrant que ce même système produit. Cet extrant se définit comme étant le développement d'une approche intégrée des opérations professionnelles des deux directions. Chaque sous-système du système fait maintenant l'objet d'une description.

**Le sous-système: Circonscrire les composantes
du travail professionnel collectif**

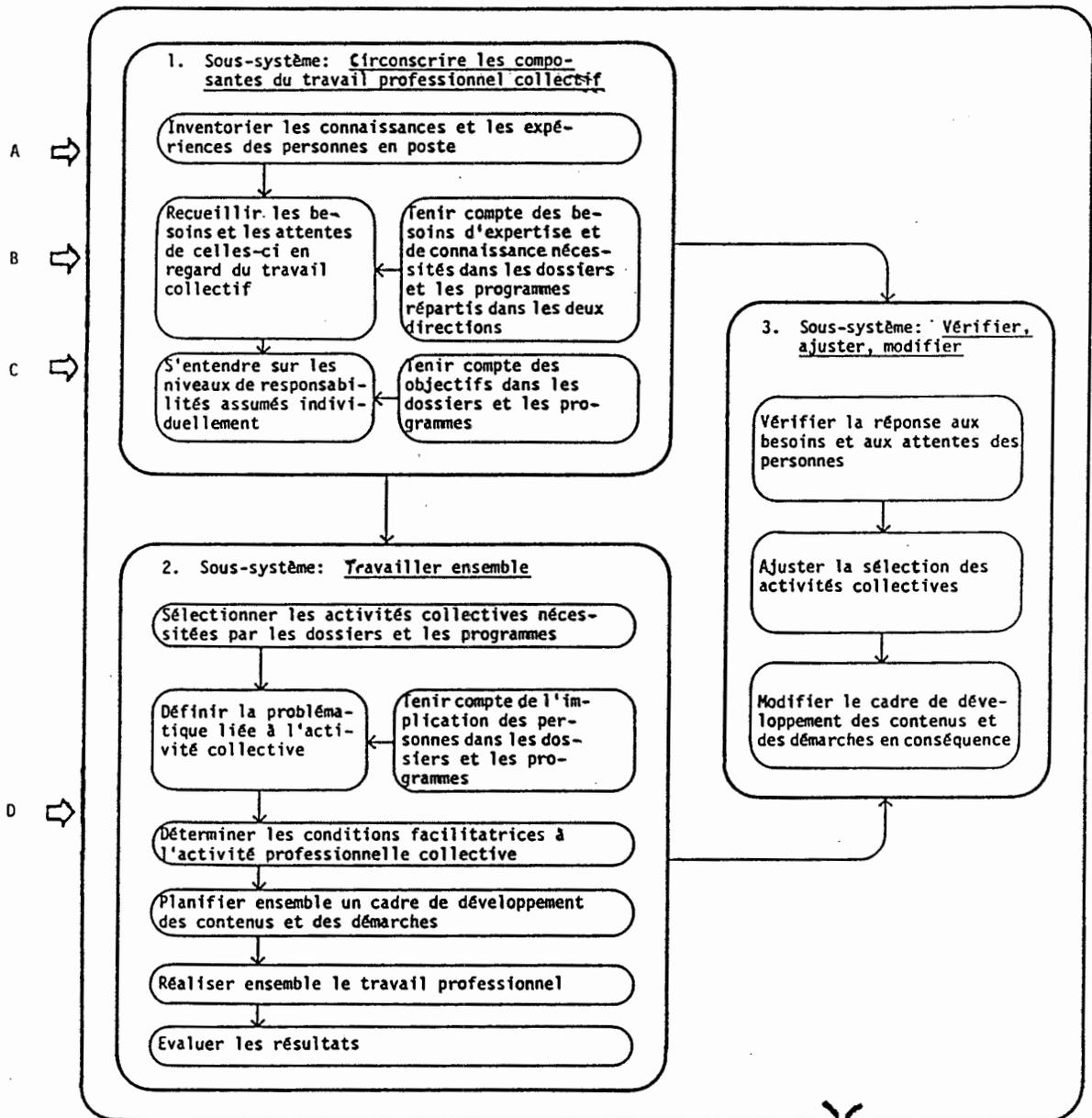
Le sous-système qui définit les composantes du travail professionnel collectif comporte trois opérations. Une première consiste à inventorier les connaissances et les expériences des personnes en poste dans les deux directions. Ces données permettent par la suite de recueillir les besoins et les attentes de ces personnes en regard du travail, et cela en tenant compte des besoins d'expertise et de connaissance exigés par les dossiers et les

Tableau 11

**MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'ORGANISATION
DU TRAVAIL PROFESSIONNEL COLLECTIF**

ENONCE DE BASE

Un système d'organisation du travail professionnel, opéré par les gestionnaires, selon une approche multidisciplinaire du travail impliquant la participation conjointe des gestionnaires, des professionnels et des consultants des directions planification-programmation et recherche-évaluation en tenant compte des ressources disponibles en vue d'un développement intégré des contenus et des démarches.

Flux d'informations

- A) Les priorités définies par le C.A.
 B) Mandat des deux directions.
 C) Objectifs opérationnels des dossiers et des programmes.
 D) Disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières du CRSSSAT.

Le développement d'une approche intégrée des opérations professionnelles des deux directions

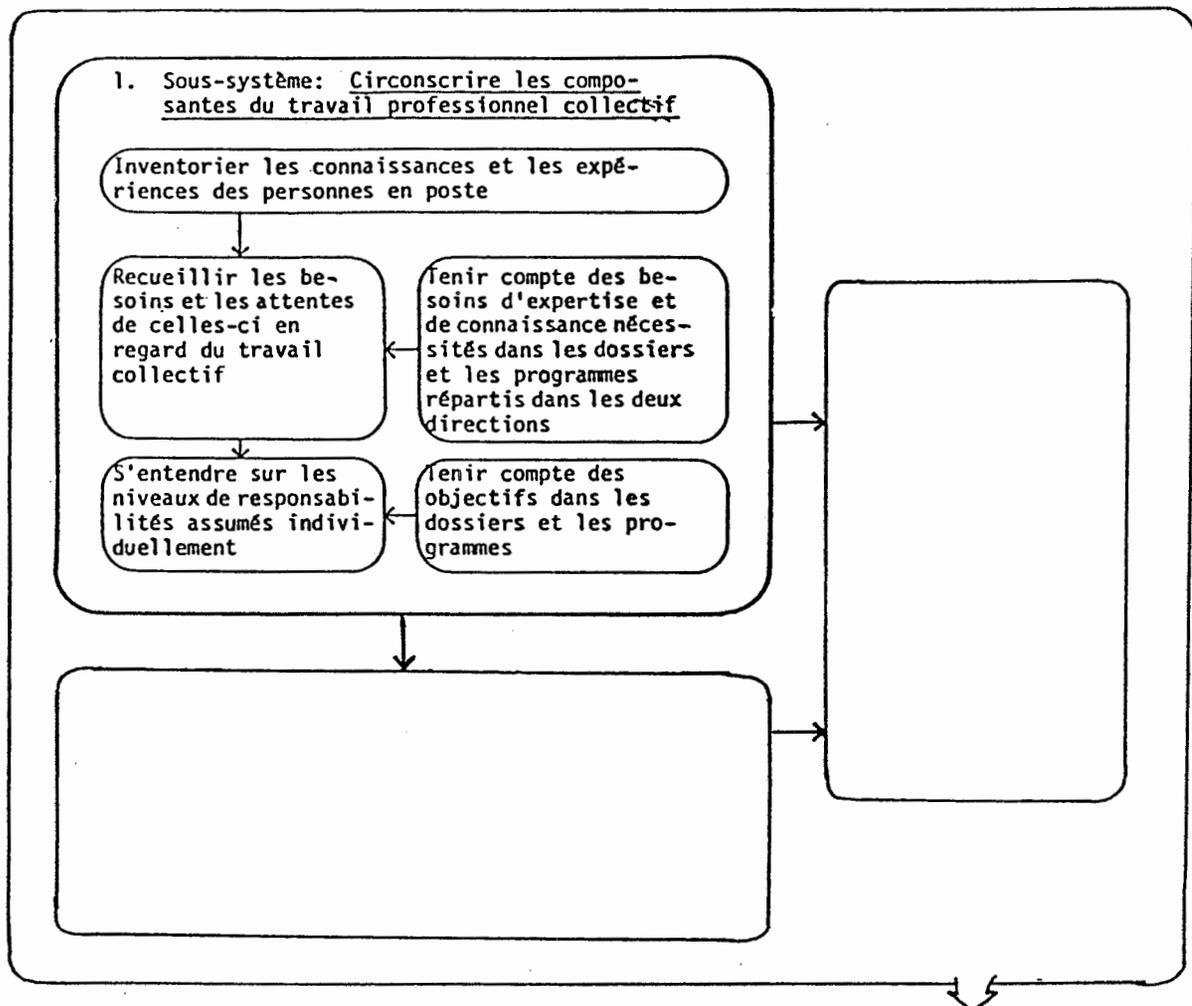
→ lien de dépendance logique

⇨ flux d'informations

programmes répartis dans ces mêmes directions. Une troisième et dernière opération consiste à s'entendre sur les niveaux de responsabilités assumés individuellement tout en tenant compte des objectifs poursuivis dans les dossiers et les programmes qui sont visés. Le tableau suivant illustre le sous-système qui vise à circonscrire les composantes du travail professionnel collectif.

Tableau 12

Le sous-système: Circonscrire les composantes du travail professionnel collectif



Les deux premières opérations du sous-système: circonscrire les composantes du travail professionnel collectif permettent de connaître les caractéristiques professionnelles des ressources en poste qui doivent être mises à contribution pour le travail de collaboration. Par ailleurs, les conditions et les modes de travail dans et avec lesquels les personnes vont travailler ensemble conditionneront la gestion des contenus et des démarches des dossiers et des programmes répartis dans les deux directions. Par la suite, une dernière opération consiste à s'entendre sur les niveaux de responsabilités assumés individuellement en tenant compte des objectifs visés dans les dossiers et les programmes conduits par chaque personne. Elle permet de délimiter les niveaux et les champs d'interventions pertinents à chaque personne impliquée dans un travail collectif. Une définition opérationnelle des objectifs visés dans chaque dossier et programme favorise l'établissement de ces niveaux et de ces champs d'interventions.

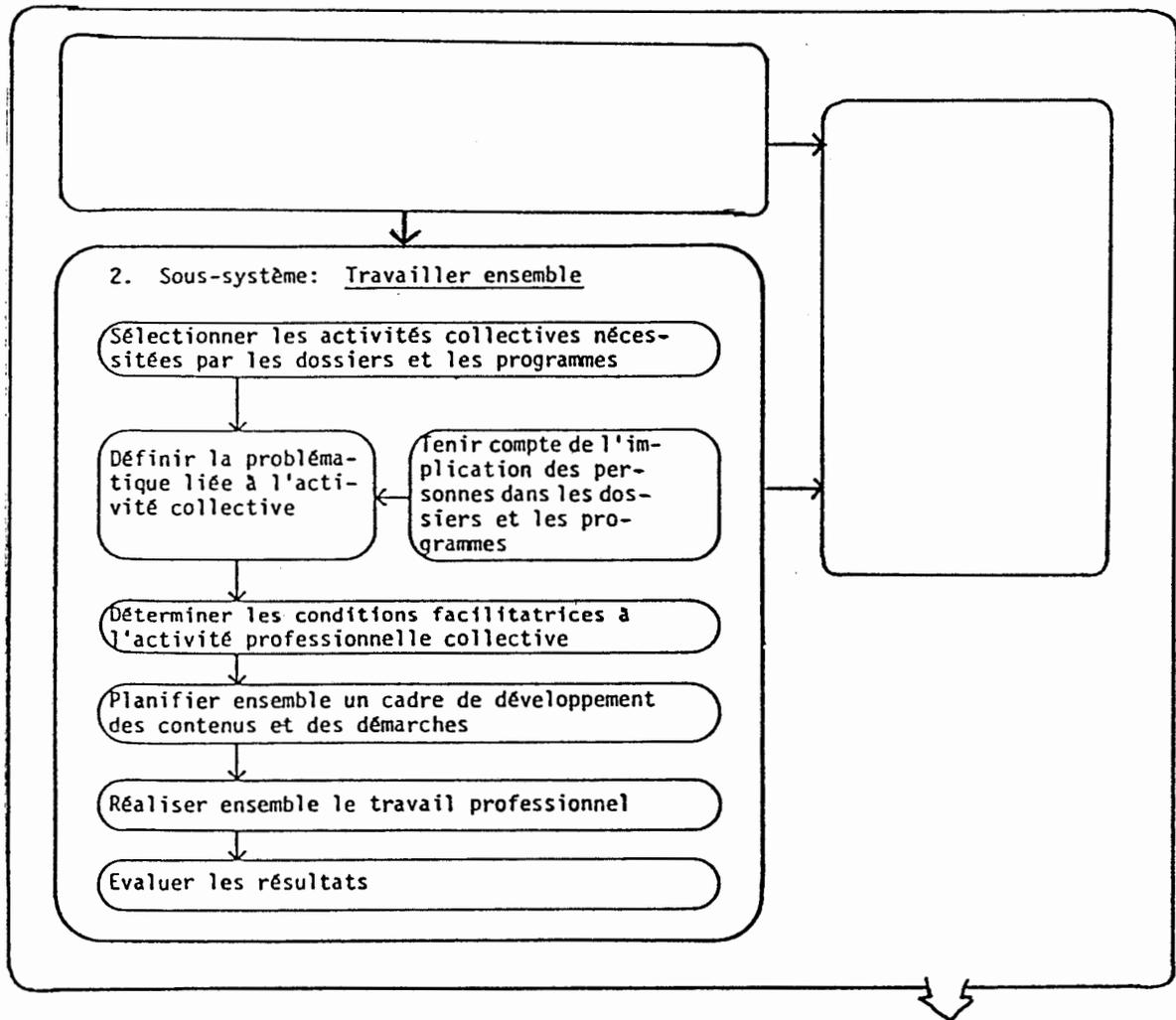
La démarche définie par le sous-système amène en même temps les personnes à s'exprimer sur les conceptions qu'elles ont de leurs responsabilités et des tâches qu'elles accomplissent, ainsi que de leur rôle qu'elles jouent dans les dossiers et les programmes.

La dernière opération du sous-système doit être vue comme une approche la plus objective possible de traitement des données recueillies lors des deux opérations précédentes.

Le sous-système: Travailler ensemble

Le sous-système: travailler ensemble est en lien de dépendance logique avec le sous-système de circonscription des composantes du travail professionnel collectif. Une séquence logique de six opérations le compose, cette séquence définit le travail ensemble par les personnes dans le système d'organisation du travail professionnel collectif. La première opération consiste à sélectionner les activités collectives nécessitées par les dossiers et les programmes. La deuxième opération permet de définir la problématique liée à l'activité collective en tenant compte de l'implication des acteurs dans les dossiers et les programmes. La problématique ayant été définie, la troisième opération consiste à déterminer les conditions facilitantes de la collaboration professionnelle. Finalement, les trois dernières opérations consistent à rendre concret le travail collectif par la planification en liaison avec un cadre de développement des contenus et des démarches, par la réalisation du travail en collaboration et par l'évaluation de cette réalisation. Le tableau suivant illustre la séquence d'opérations qui composent le sous-système du travail collectif des professionnels et des consultants.

Tableau 13

Le sous-système: Travailler ensemble¹

La première opération du sous-système fait en sorte que les personnes participent à la sélection des activités qui doivent être accomplies en

1. Réfère à la notion "collectif", tel que définit à la page 89. Rappelons que, comme le prescrit la méthodologie, le langage apparaissant à l'intérieur des modèles est le langage utilisé par les acteurs.

fonction des contenus des dossiers et des programmes reliés au travail ensemble. Ce choix s'appuie sur les activités qui doivent être entreprises individuellement afin de sélectionner par la suite celles qui doivent être accomplies en collaboration; cela tient compte, nécessairement, des responsabilités individuelles. La deuxième opération permet d'identifier l'apport des ressources en relation avec les résultats produits dans le cadre d'un travail collectif. La troisième opération consiste à identifier les conditions facilitantes. Il est entendu qu'il existe des facteurs déterminant la possibilité de travailler ensemble. Les trois dernières opérations consistent en l'actualisation du travail ensemble en utilisant les données des trois premières opérations. Ces opérations font apparaître la complexité des relations humaines, professionnelles et, par conséquent, les contraintes identifiables et les actions qui peuvent être entreprises pour prévenir les difficultés liées au travail collectif. Tout au long des discussions, des précisions et des nuances sont apportées en vue d'ajuster les perceptions et les conceptions individuelles du travail ensemble.

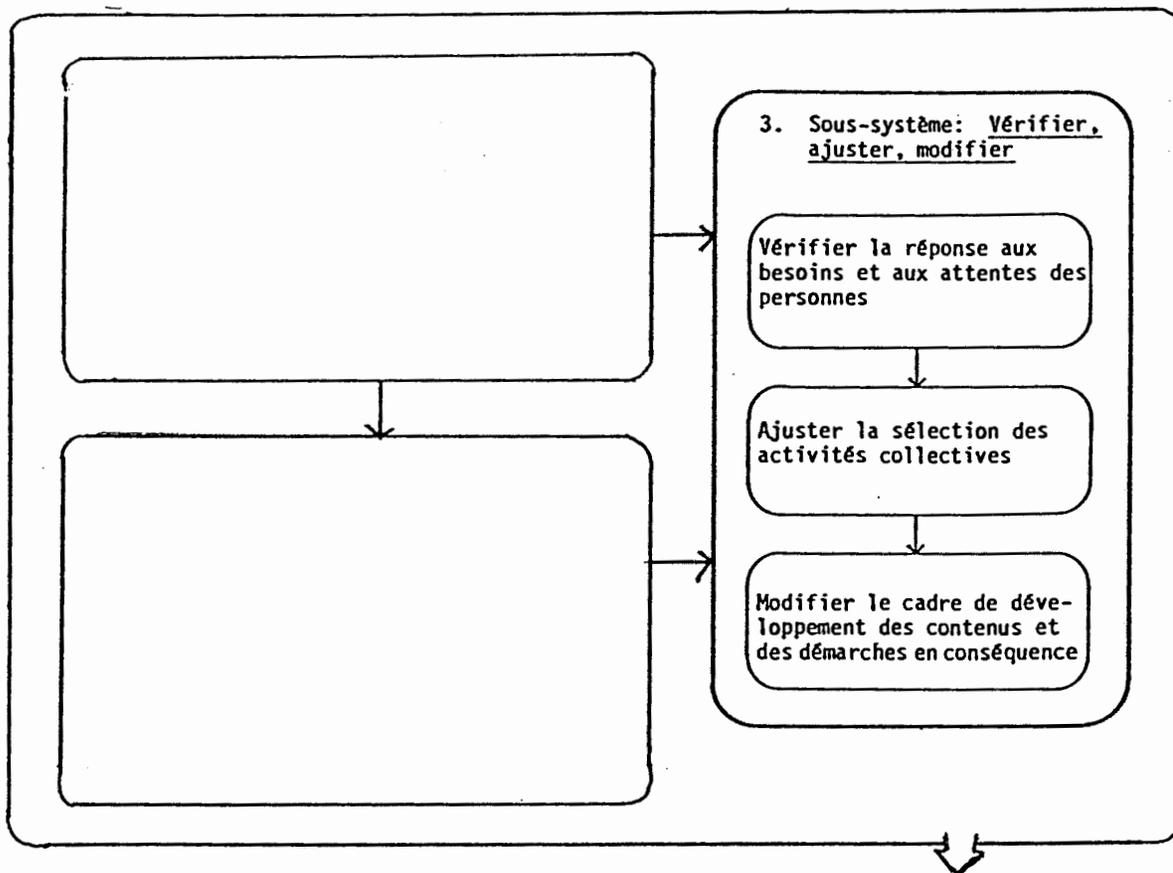
Le sous-système: Vérifier, ajuster, modifier

Le sous-système de vérification, d'ajustement et de modification de la démarche se compose de trois opérations qui sont en lien de dépendance logique entre elles. Les deux premières opérations ont pour fonction de vérifier la réponse aux besoins et aux attentes des personnes et d'ajuster la sélection des activités collectives pour ensuite rendre le développement des contenus et des démarches adaptés aux résultats des deux premières

opérations. Ce sous-système est en lien logique avec le sous-système de circonscription des composantes du travail professionnel collectif et avec le sous-système: travailler ensemble. Il permet de compléter le processus d'organisation du travail professionnel collectif. Le tableau 14 illustre le sous-système de contrôle de l'application de la démarche.

Tableau 14

Le sous-système: Vérifier, ajuster, modifier



Les flux d'informations du système d'organisation du travail professionnel collectif

Le système d'organisation du travail professionnel collectif reçoit des informations de base qu'il utilise lorsque le processus le requiert. Ces informations sont maintenant nommées et décrites.

Les priorités définies par le conseil d'administration du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue déterminent les objectifs stratégiques du CRSSSAT et, par conséquent, orientent les objectifs opérationnels des Directions planification-programmation et recherche-évaluation. La population "jeunes" a été identifiée comme étant une clientèle prioritaire.

Le mandat des deux directions permet de cerner davantage les champs d'activités professionnelles nécessaires pour répartir dans chaque direction les responsabilités de développement de contenus et de démarches nécessitées pour la gestion des dossiers et des programmes. Dans le même sens, les objectifs opérationnels définis dans les dossiers et les programmes délimitent les besoins d'expertise et de connaissance pour le développement des contenus et des démarches de ces derniers; le choix des ressources pour le travail collectif est ainsi facilité. Finalement, la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières conditionne le choix des activités nécessitées pour le travail en groupe.

Le flux émis par le système d'organisation du travail professionnel collectif contribuera au développement d'une approche intégrée des opérations professionnelles des deux directions. Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'une harmonisation des mandats et des fonctions des deux directions.

Le modèle conceptuel du système de développement
d'un processus d'évaluation des activités professionnelles

L'énoncé de base du troisième modèle se définit comme suit:

Le système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles se définit comme suit: Un système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles opéré par les gestionnaires, les professionnels et les consultants des Directions planification-programmation et recherche-évaluation dans une perspective d'épanouissement professionnel personnel en respectant les fonctions et les tâches de chacun et en tenant compte de leur connaissance et de leurs expériences de travail dans le cadre des contenus et des démarches dans les dossiers et les programmes des deux directions au CRSSSAT, de leurs attentes et des besoins opérationnels.

Trois sous-systèmes en lien de dépendance logique les uns par rapport aux autres composent le système. Un premier consiste à sélectionner des objets pour le développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles. Un second présente un sous-système de définition des composantes du développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles. Le troisième sous-système de contrôle de l'application de la démarche est opéré par le système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles. Le système reçoit les flux d'informations nécessaires à son fonctionnement. Le système émet un extrant

à l'intention des ressources humaines du CRSSSAT. Celui-ci se définit comme étant une contribution à la satisfaction de celles-ci dans la réalisation des mandats de ses deux directions.

Le tableau 15 de la page suivante représente le système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles.

**Le sous-système: Sélectionner les objets d'évaluation
des activités professionnelles**

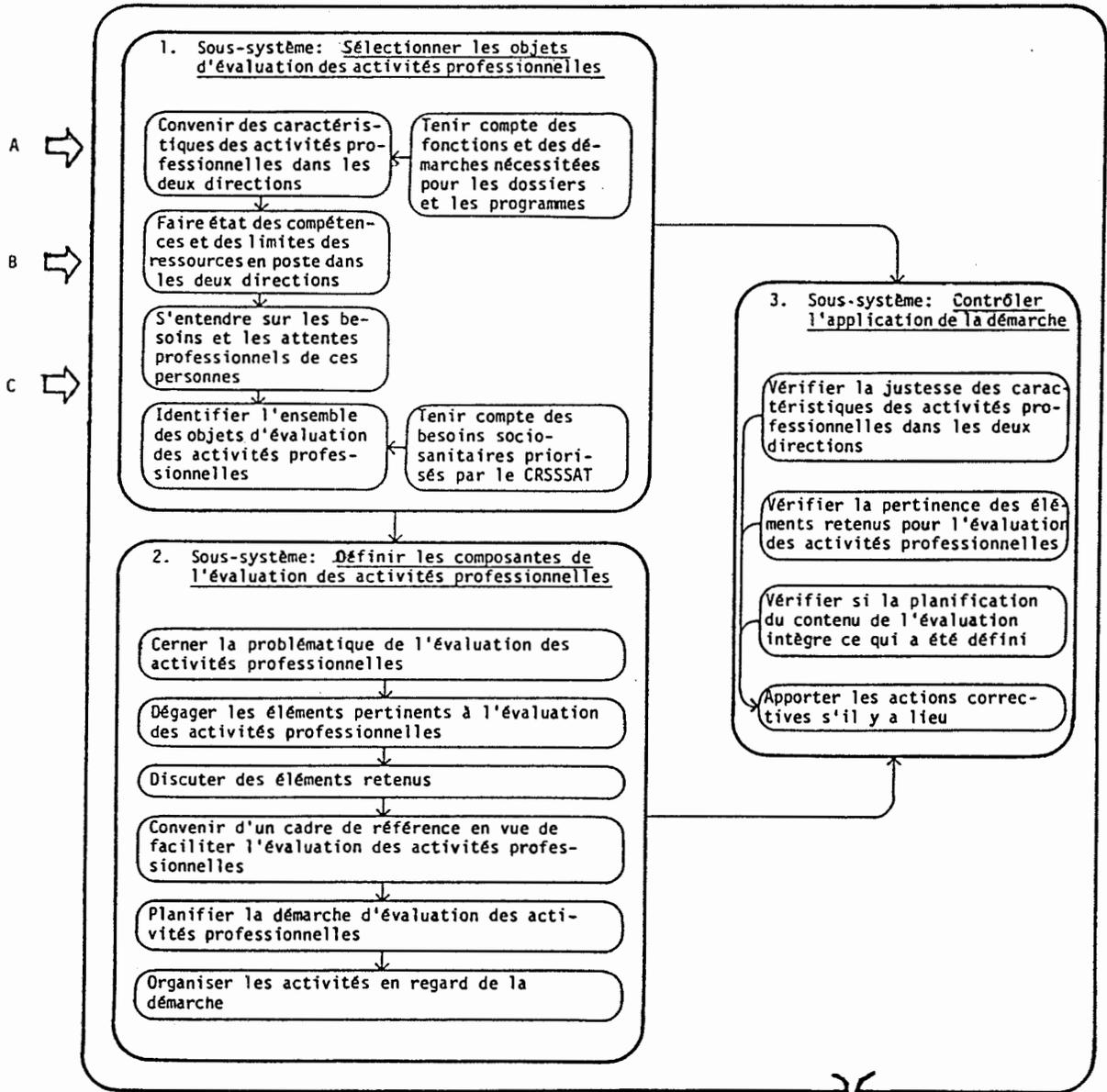
Le sous-système de sélection les objets d'évaluation des activités professionnelles comporte quatre opérations. Une première consiste à convenir des caractéristiques des activités professionnelles dans les deux directions en tenant compte des contenus et des démarches nécessitées pour la gestion des dossiers et des programmes. Les deux opérations suivantes permettent, d'une part, de connaître les compétences et les limites des ressources en poste dans les deux directions et de s'entendre sur les besoins et les attentes professionnels de celles-ci. Les résultats produits par les trois premières opérations permettent d'identifier l'ensemble des objets d'évaluation des activités professionnelles en tenant compte des besoins socio-sanitaires prioritaires au CRSSSAT. Le tableau 16 de la page 112 illustre le sous-système qui vise à sélectionner les objets d'évaluation des activités professionnelles.

Tableau 15

**MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME DE DEVELOPPEMENT
D'UN PROCESSUS D'EVALUATION DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES**

ENONCE DE BASE

Un système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles opéré par les gestionnaires, les professionnels et les consultants des directions planification-programmation et recherche-évaluation dans une perspective d'épanouissement professionnel personnel en respectant les fonctions et les tâches de chacun en tenant compte de leur connaissance et de leurs expériences de travail dans le cadre des contenus et des démarches dans les dossiers et les programmes des deux directions du CRSSSAT, de leurs attentes et des besoins organisationnels.



Flux d'informations

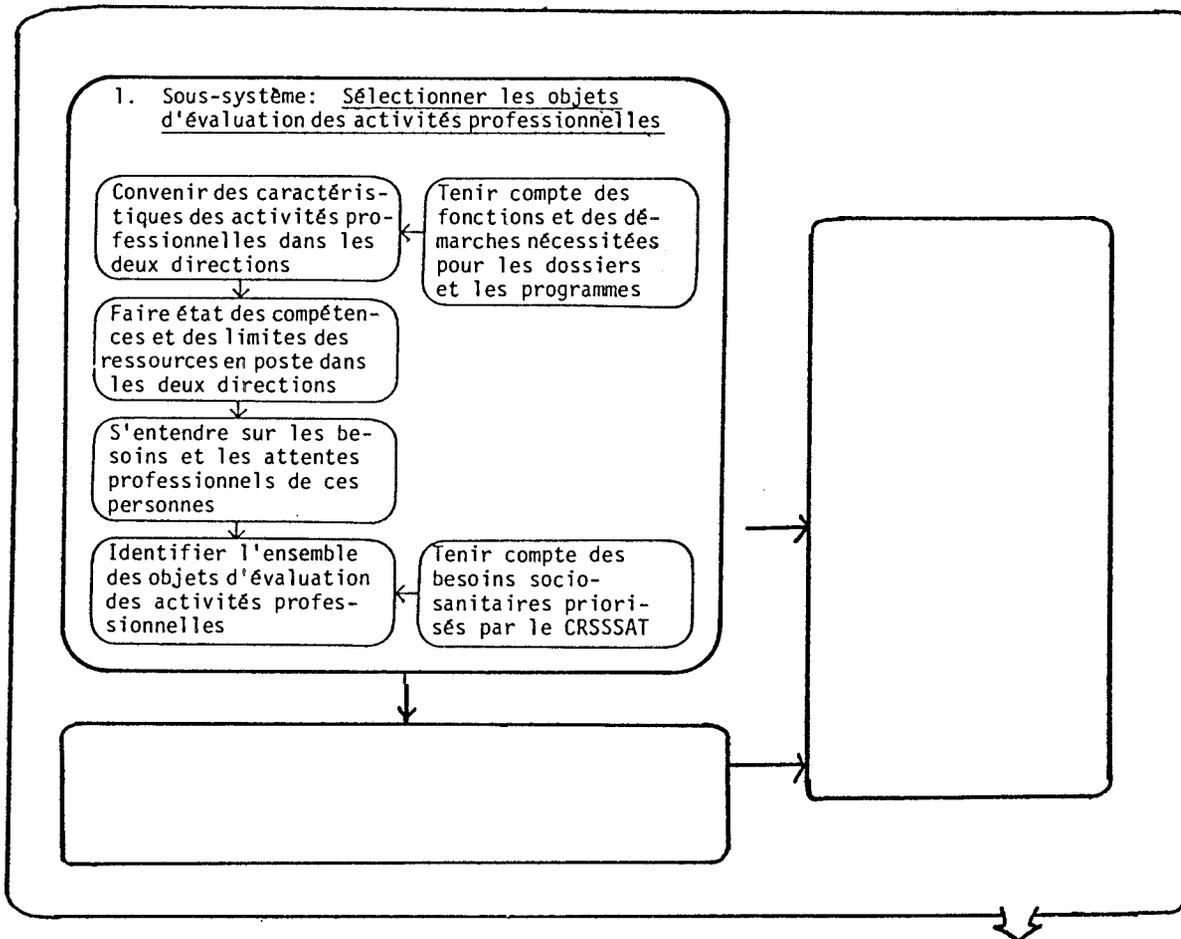
- A) Objectifs stratégiques et opérationnels des deux directions.
- B) Caractéristiques générales des fonctions des professionnels et des consultants.
- C) Attribution de tâches des professionnels des

Une contribution à la satisfaction des ressources humaines professionnelles dans la réalisation des mandats des deux directions du CRSSSAT

→ lien de dépendance logique

Tableau 16

Le sous-système: Sélectionner les objets
d'évaluation des activités professionnelles



Le sous-système: sélectionner les objets d'évaluation des activités professionnelles comporte une première opération qui consiste à convenir des éléments qui caractérisent les activités professionnelles dans chacune des deux directions. Cette opération nécessite la connaissance des fonctions

assumées par chaque responsable de la gestion des contenus et des démarches et des champs d'activités qu'elles comportent, et cela pour chaque dossier et programme présent dans les directions. L'opération suivante s'attache aux ressources; la connaissance des compétences et des limites professionnelles des ressources en poste dans les deux directions permet d'identifier les éléments qui supportent les activités professionnelles, tels que les spécialités, le perfectionnement reçu en cours d'emploi, les expériences acquises dans des champs d'activités spécifiques, aussi bien cliniques qu'administratifs. La troisième opération permet d'identifier des besoins et des attentes professionnels de base des acteurs pour actualiser les activités nécessaires à cette gestion. Les informations recueillies à la fin de la dernière opération permettent donc de relier les exigences de la gestion des contenus et des démarches aux éléments professionnels qui caractérisent les activités des personnes.

L'ensemble des opérations font apparaître les éléments qui sont déterminants pour supporter l'exercice professionnel de ces personnes et qui peuvent être de différents ordres: (1) l'organisation du travail; (2) le soutien technique et clérical dont bénéficient les professionnels; (3) la formation et le perfectionnement permettant la mise à jour de leurs connaissances et (4) les activités de ressourcement et de développement professionnel rattachées aux diverses sphères d'activités dans lesquelles ils interviennent. La connaissance des limites du bassin des ressources en regard des éléments qui caractérisent les activités professionnelles permet à l'organisation d'ajuster la formation ou le perfectionnement des personnes en cours d'emploi, et cela par une adaptation des activités aux exigences de

développement des contenus et des démarches en vue de la gestion des dossiers et des programmes. D'autres éléments structurels tels que le partage des responsabilités, la division du travail dans les directions et les modules et les politiques de gestion du personnel peuvent conditionner l'exercice professionnel.

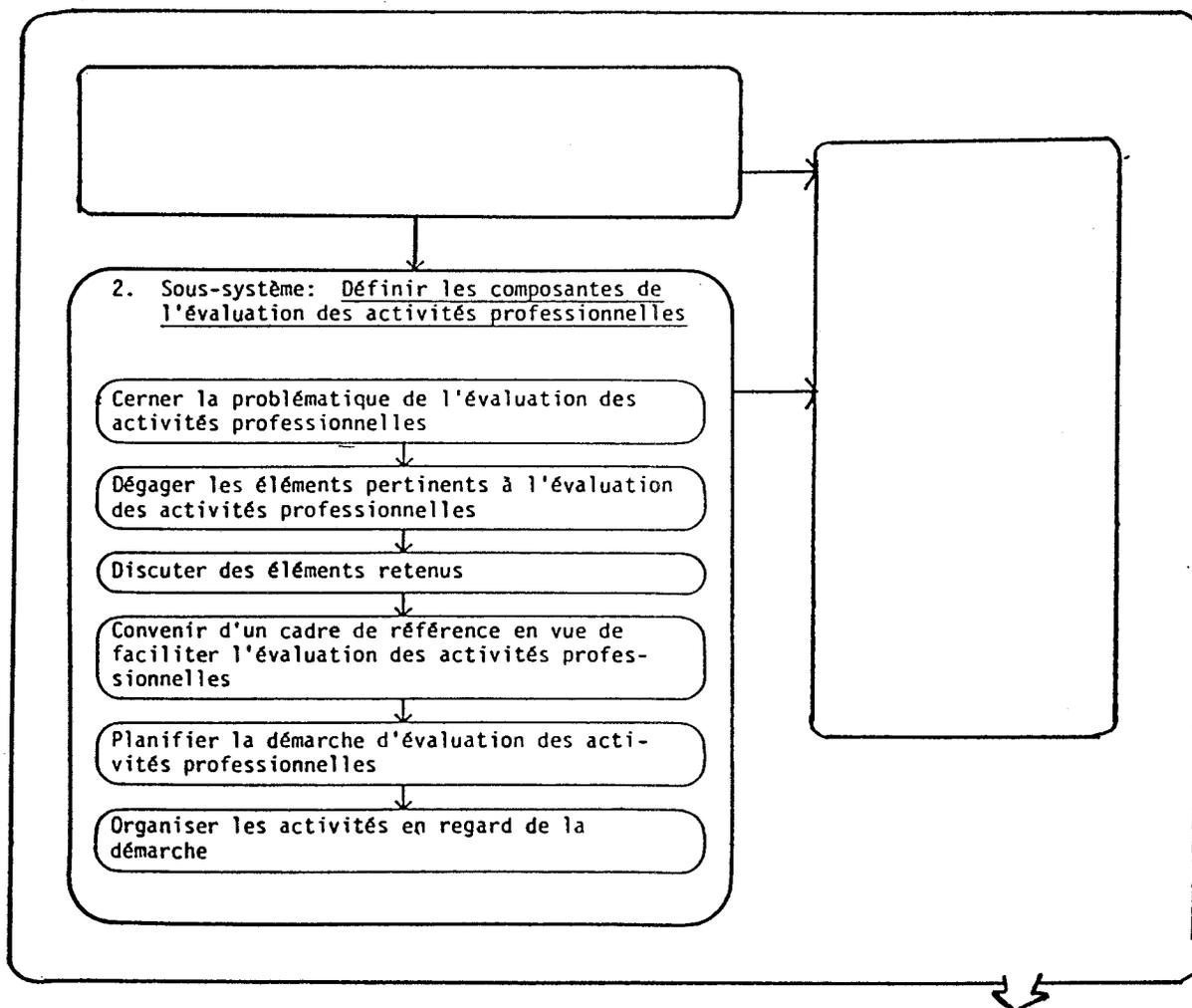
**Le sous-système: Définir les composantes
de l'évaluation des activités professionnelles**

Le sous-système de définition des composantes de l'évaluation des activités professionnelles est en lien de dépendance logique avec le sous-système de sélection des objets d'évaluation des activités professionnelles. Une séquence des six opérations le composent; elles contribuent à définir les composantes de base de l'évaluation des activités professionnelles en s'appuyant sur les produits du sous-système précédent.

Les deux premières opérations font en sorte que les acteurs du système, après avoir cerné la problématique de l'évaluation des activités professionnelles, dégagent les éléments pertinents de cette problématique. Les deux opérations suivantes consistent à mettre en relation les éléments retenus par chaque acteur, à en discuter ensemble et à convenir d'un cadre de référence en vue de faciliter cette évaluation. Les deux dernières opérations comportent une planification de la démarche d'évaluation et une organisation des activités qui, en regard de celle-ci, sont rendues possible grâce aux informations découlant des quatre opérations précédentes. Le tableau suivant illustre la séquence d'opérations qui composent le sous-système de définition des composantes de l'évaluation des activités professionnelles.

Tableau 17

Le sous-système: Définir les composantes de l'évaluation des activités professionnelles



Le sous-système: Contrôler l'application de la démarche

Le sous-système de contrôle de l'application de la démarche est en lien de dépendance logique avec le sous-système de sélection des objets

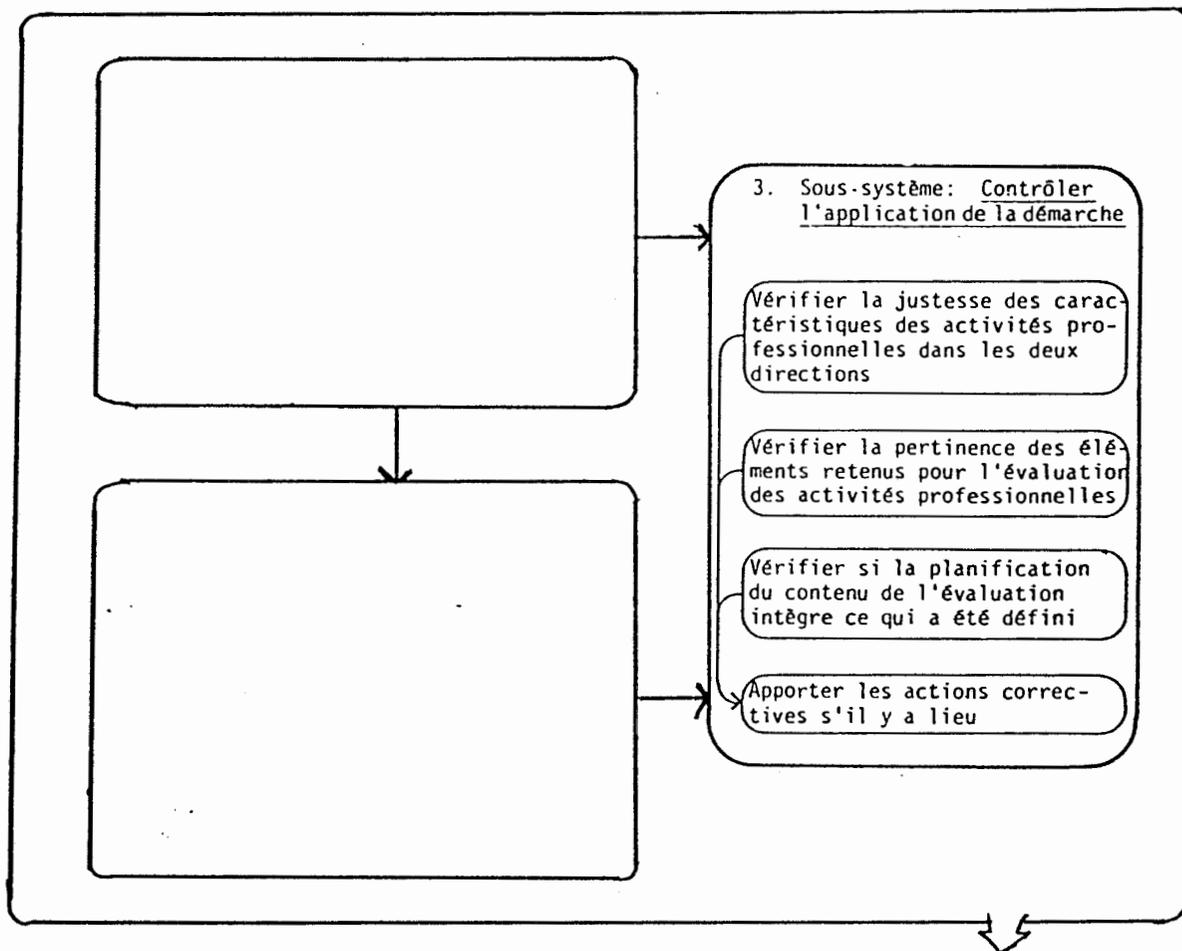
d'évaluation des activités professionnelles et le sous-système de définition des composantes de l'évaluation des activités professionnelles. Ce sous-système comprend quatre activités dont la dernière à trait aux actions correctives requises par le système, selon que des opérations faites dans l'un et l'autre des sous-systèmes le réclament.

Les deux premières opérations consistent en une vérification des caractéristiques des activités professionnelles dans les deux directions et de la pertinence des éléments retenus pour l'évaluation de ces mêmes activités. Ces opérations s'assurent que l'ensemble des éléments relevés sont justes et pertinents afin de satisfaire aux attentes des acteurs et du système plus large.

La dernière opération consiste à réajuster les actions à poser lors de l'organisation des activités de la démarche de planification de l'évaluation des activités professionnelles. Le tableau 18 illustre le sous-système de contrôle de l'application de la démarche.

Tableau 18

Le sous-système: Contrôler l'application de la démarche



Les flux d'informations du système
de développement d'un processus
d'évaluation des activités professionnelles

Les flux d'informations du système de développement d'un processus

d'évaluation des activités professionnelles reçoivent des informations susceptibles d'être requises aux diverses étapes du processus. Les flux d'information reçus et émis par le système sont maintenant identifiés.

Les objectifs stratégiques du CRSSSAT et les objectifs opérationnels des deux directions précisent les fonctions et les champs d'activités nécessités dans chaque direction pour actualiser les démarches et les contenus pertinents à ces objectifs. Le deuxième flux d'informations précise les caractéristiques générales des professionnels et des consultants. Le dernier flux précise les attributions de tâches des professionnels des deux directions concernées.

Un extrant est émis par le système sous forme de flux d'informations. Il se définit comme étant une contribution à la satisfaction des ressources humaines professionnelles dans la réalisation des mandats des deux directions du CRSSSAT.

L'identification des flux d'informations du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles complète la description de la deuxième phase de la recherche-action portant sur l'amélioration de la complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT. Cette phase s'est déroulée dans l'univers conceptuel. L'analyse de la problématique a mis en évidence trois dimensions importantes qui furent traduites en trois systèmes jugés pertinents à une éventuelle amélioration de la situation. Un premier système d'activités consiste en un système de

convention des activités professionnelles, un second se présente comme un système d'organisation du travail professionnel collectif et un troisième se définit comme un système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles. Chacun des trois systèmes a été élaboré avec les termes d'un énoncé de base de système pertinent, dûment constitué de six composantes. Défini par l'énoncé de base, chaque système a par la suite été élaboré sous forme d'un modèle conceptuel qui illustre l'ensemble des opérations du système, celles-ci étant en lien de dépendance logique les unes par rapport aux autres.

Le chapitre suivant fera un retour dans la situation concrète où les modèles conceptuels sont utilisés en comparaison avec la problématique de la situation des interactions professionnelles au CRSSSAT. Les acteurs concernés par le malaise ont été impliqués dans le débat en vue de l'amélioration de la situation.

CHAPITRE IV

LA COMPARAISON DE LA PROBLÉMATIQUE DE COMPLÉMENTARITÉ DES ACTIONS PROFESSIONNELLES AVEC LES MODÈLES CONCEPTUELS

La comparaison de la problématique de la complémentarité des actions professionnelles avec les modèles conceptuels de systèmes pertinents à l'amélioration de la situation constitue la cinquième étape de la recherche-action. La phase de délibération qui s'amorce par cette étape de comparaison est la dernière phase de la recherche-action dont fait état le présent rapport. Alors que la modélisation, phase précédente dans le processus, se déroulait dans l'univers conceptuel et impliquait l'analyste seul, la délibération implique les acteurs dans la situation concrète, comme ce fut le cas lors de l'expression de la problématique, première phase de la démarche.

La phase de délibération est constituée des trois dernières étapes de la méthodologie des systèmes souples. Ces étapes sont, dans l'ordre: la comparaison de la problématique et des modèles conceptuels de systèmes pertinents, la définition de changements souhaitables et réalisables et l'action pour résoudre le problème ou améliorer la situation. Le processus de recherche s'est déroulé entre les mois de mars 1985 et de septembre 1986. Dès l'amorce de ce processus, soit en avril 1985, un autre processus, celui-ci de développement organisationnel, a pris place et est venu ainsi influencer notre démarche de recherche-action, puisque les deux démarches

étaient concomitantes. La participation des personnes impliquées et le temps consacré à notre démarche ont été conditionnés par les opérations requises par cet autre projet. Etant donné ce contexte particulier, la comparaison de la problématique des interactions professionnelles avec les modèles conceptuels de systèmes pertinents à l'amélioration de cette situation dans une perception de complémentarité constituera le terme de la présente démarche. Le présent chapitre rend compte des résultats de la comparaison de la problématique exprimée avec les modèles de systèmes pertinents.

La première étape de la délibération implique des propriétaires du problème et un responsable de la prise de décision dans deux activités. La première activité consiste en une appropriation de la problématique de complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT par les acteurs. La deuxième activité permet une compréhension des activités décrites dans les trois modèles de systèmes pertinents. Cette première étape de la délibération a été réalisée dans le cadre de deux rencontres de trois heures tenues en juin et en septembre 1986. La deuxième étape de la délibération ne fut pas réalisée. Elle rendait possible l'identification des changements souhaitables et réalisables en vue d'une amélioration de la situation de complémentarité des actions professionnelles.

Neuf des quinze acteurs ¹ impliqués dès le début de la démarche de résolution de problèmes ont participé aux rencontres de délibération; sept professionnels et deux consultants. En guise de préparation, ceux-ci ont

1. Des contraintes liées à l'agenda, au départ de l'organisme et au perfectionnement expliquent l'absence des six acteurs.

reçu quatre documents. Les deux premiers documents présentent respectivement le texte de la problématique ¹ et la clarification de certains termes utilisés dans le texte. Un troisième document décrit, d'une part, les trois modèles de systèmes pertinents et la démarche des systèmes souples et, d'autre part, les termes techniques reliés à ceux-ci. La rencontre de délibération est un moment attendu par les personnes qui ont exprimé leur perception du malaise. Il s'agit de la première rencontre de groupe dans le cadre de la recherche-action pour discuter de la problématique de l'ensemble des perceptions exprimées. La participation de chacun et chacune à cette activité d'appropriation de la documentation constitue donc la première activité de sensibilisation en groupe à la problématique des actions professionnelles au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT) en relation avec le dossier "jeunes".

Au moment des rencontres, deux questions sont posées aux groupes: (1) l'expression de la problématique qui vous a été soumise est-elle le reflet de ce que vous avez exprimé?; (2) en quoi les modèles proposés peuvent-ils permettre l'amélioration de la complémentarité des actions professionnelles en regard du dossier "jeunes" au CRSSSAT?

Les résultats obtenus sont les suivants: (1) l'appropriation de la problématique de l'interaction professionnelle au CRSSSAT par les acteurs

1. L'expression de cette problématique comportait trois dimensions reliées à la structure, au processus de fonctionnement et au climat: (1) la mission de planification; (2) l'organisation du travail et (3) la satisfaction au travail.

concernés par le problème et l'appropriation des trois modèles conceptuels de systèmes pertinents à l'amélioration de cette situation. La délibération n'a pas conduit à l'identification précise d'actions concrètes bien que les échanges aient permis l'exploration de plusieurs améliorations souhaitables.

L'appropriation de la problématique
de complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT

Les acteurs présents lors des rencontres de délibération sont en accord avec la description du contenu de la problématique qui fait état des perceptions exprimées lors des entrevues individuelles au printemps 1985. La problématique exprimée dont rend compte le deuxième chapitre permet aux acteurs de clarifier davantage certains aspects de la situation qui font problème, qui n'étaient pas présents chez certains individus, ou encore qui étaient présents mais seulement sentis, ou qui étaient présents et explicites mais qui se sont modifiés. L'ambiguïté actuelle du fonctionnement reliée à la nouvelle structure organisationnelle en implantation et les contraintes environnementales reliées au développement des contenus et des démarches des dossiers et des programmes apparaissent comme les aspects les plus évidents de la situation qui fait problème. L'ensemble des thèmes (composantes) de la problématique énoncée fait ressortir les types de préoccupations qu'ont la plupart d'entre eux pour travailler en collaboration. Cependant, certains considèrent que les thèmes identifiés débordent le dossier "jeunes" et sont en relation avec les préoccupations relatives à l'ensemble des dossiers et non seulement avec un dossier en particulier, tel que le dossier "jeunes".

L'ambiguïté actuelle du fonctionnement
reliée à la nouvelle structure
organisationnelle en implantation

La nouvelle structure organisationnelle approuvée par le conseil d'administration en mai 1986 établit trois directions de type opérationnel: les Directions recherche-évaluation et planification-programmation et une nouvelle direction, la Direction liaison-réseau. La Direction des services administratifs les supportent toutes, tandis que, la Direction générale gère tout l'aspect politique et fonctionnel de l'application des lois et règlements qui régissent l'organisme.

La nouvelle Direction liaison-réseau est en phase d'implantation. Les activités qui étaient poursuivies par les professionnels du module des services institutionnels de la Direction planification-programmation d'avant mai 1986 dans le cadre du dossier "jeunes" y sont intégrées. Ces activités professionnelles sont produites en interaction avec des personnes de référence dans les établissements. Les professionnels de la Direction planification-programmation, tout en poursuivant leurs activités, sont en attente de nouvelles "façons de faire" qui caractériseront leur rôle à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme.

Selon certains participants, l'implantation d'une nouvelle structure et le développement organisationnel sont deux phénomènes présents en même temps dans l'organisme; ceux-ci sont à la fois différents et complexes; ils contribuent à maintenir l'ambiguïté au plan du fonctionnement. On

renchérit en mentionnant que l'élaboration et l'application de normes et de procédures nouvelles de fonctionnement doivent être synchronisées, sinon on doit les reporter dans leur application puisqu'elles doivent être intégrées dans un plan global de développement de l'organisme.

Depuis juin 1985, les gestionnaires de l'organisme ont mis de l'avant un processus de développement organisationnel. Ce processus est toujours en marche et plusieurs démarches qui l'actualisent découlent d'une définition de l'ordre de priorités de projets entre les directions. Les activités en développement organisationnel qui mobilisent un ensemble d'individus dans le CRSSSAT occasionnent, tout en étant désirées, des difficultés au niveau fonctionnel et opérationnel. L'ensemble des opérations que commande cette démarche réclame, selon deux participants, des ajustements temporels et chronologiques en vue de la synchronisation des opérations. Des délais dans l'application de politiques internes contribuent à complexifier davantage les activités professionnelles et opérationnelles des gestionnaires, des professionnels et du personnel de soutien et, par le fait même, maintiennent l'ambiguïté au plan fonctionnel.

**Contraintes environnementales reliées au
développement des contenus et des démarches
des dossiers au CRSSSAT**

Les contraintes environnementales reliées au développement des contenus et des démarches des dossiers ont été abordées selon trois aspects: les relations entre les directions à l'intérieur du CRSSSAT, le CRSSSAT en relation avec les établissements du réseau et le CRSSSAT en relation avec le

ministère de la Santé et des Services Sociaux. Le Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, tout en poursuivant les activités reliées à son mandat et à ses responsabilités, n'a pas encore développé tous les instruments conceptuels et techniques utiles aux trois directions opérationnelles. Cette situation occasionne des difficultés lors du développement des contenus et des démarches des dossiers, puisque de l'avis de certains participants, les contenus et les démarches sont étayés selon une conception professionnelle reliée à la formation de chacun. La compréhension des professionnels demandent à chaque fois une période de clarification.

Les relations entre les directions à l'intérieur du CRSSSAT

Les relations entre les directions à l'intérieur du CRSSSAT se précisent progressivement dans le cadre de l'implantation de la nouvelle structure organisationnelle. Cette implantation réclame, par ailleurs, un ensemble d'activités supplémentaires de mise en commun d'informations utiles au développement de contenus et de démarches liés à certains dossiers. Cette situation occasionne des retards de production.

Les relations du CRSSSAT avec les établissements du réseau

Les relations du CRSSSAT avec les établissements du réseau sont supportées par des activités professionnelles qui concernent le développement de contenus et de démarches des dossiers. Les délais occasionnés par les activités de type organisationnel concourent à ralentir la production de plans et de programmes attendus par les établissements du réseau.

Les relations du CRSSSAT avec le ministère de la Santé et des Services Sociaux

Les relations du CRSSSAT avec le MSSS exigent le déploiement régulier d'activités professionnelles au sein de l'organisme. Ces activités ont un caractère factuel et sporadique; elles s'inscrivent dans des démarches occasionnelles de collaboration reliées aux mandats qui lui sont confiés par le Ministère.

Quatre participants considèrent que ces mêmes activités ne sont pas toutes prévisibles dans un plan global d'actions, ce qui amènent, nécessairement des contraintes de fonctionnement pour le développement des contenus et des démarches reliées à des dossiers spécifiques.

Les trois aspects des contraintes environnementales reliées au développement des contenus et des démarches précédemment décrites ont été identifiés lors de l'expression du problème concernant les interactions professionnelles. On souligne que le contexte organisationnel est cependant différent en raison des changements qu'occasionnent les démarches de développement de l'organisation et les activités qu'exigent l'implantation d'une nouvelle structure.

Le rapport de l'activité d'appropriation de la problématique de complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT étant complété celui de l'activité de compréhension des notions constitutives des modèles de systèmes pertinents peut maintenant être présenté.

Compréhension des notions
des modèles de systèmes pertinents

La compréhension des notions provenant de deux des trois modèles de systèmes pertinents est le deuxième volet abordé lors des deux rencontres de juin et de septembre 1986. Il s'agit là d'une occasion pour comprendre un ensemble de données qui apparaissent dans les modèles de systèmes pertinents.

Les deux premiers modèles, soit le système de convention des activités professionnelles et le système d'organisation du travail professionnel collectif font l'objet de commentaires de la part des participants. Lors de la période de délibération, ceux-ci expriment leurs points de vue en considérant que ces systèmes identifient ce qui doit être fait pour améliorer la situation de non-complémentarité des actions professionnelles. Le troisième système qui concerne le développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles n'est pas commenté. Selon les personnes présentes, ce système dépend directement des deux précédents; il ne leur apparaît pas utile d'en discuter pour le moment puisqu'aucune action concrète ne peut être convenue dans le contexte actuel de la délibération.

**Le modèle conceptuel du système de convention
des activités professionnelles**

L'énoncé de base ¹ utilisé pour modéliser le système de convention des activités professionnelles traduit, selon les participants, les éléments

1. Tableau 7, page 92.

auxquels ils attachent de l'importance et les attentes qu'ils ont exprimées et qui concernent la complémentarité des actions professionnelles.

Le sous-système: Intégrer les missions CRSSS-DSC¹ comporte un ensemble d'activités qui sont nécessaires à la transformation que produit le système. Selon certains acteurs, la première opération qui explicite le rationnel de l'intégration du DSC au CRSSS apparaît complétée. Les deux opérations suivantes, où il s'agit de convenir d'une compréhension des nouvelles fonctions CRSSSAT et de comprendre les orientations et les priorités définies par le conseil d'administration, doivent être traitées en même temps puisqu'elles leur semblent complémentaires: ainsi la deuxième opération est actualisée en produisant les conditions de compréhension de la troisième opération. Selon certains d'entre eux, la deuxième opération devrait se lire comme suit: convenir ensemble d'une compréhension des fonctions du CRSSSAT. Finalement, la dernière opération, qui consiste à situer les domaines d'activités inhérentes aux fonctions des Directions planification-programmation et recherche-évaluation, ne peut être actualisée puisque, selon l'ensemble des participants, les services assurent présentement l'intégration de leur fonction.

Le sous-système: Définir l'activité professionnelle² comprend un ensemble d'opérations qui permet la transformation prévue par le système de convention des activités professionnelles.³ Certains acteurs s'accordent

1. Tableau 8, page 94.

2. Tableau 9, page 96.

3. Tableau 7, page 92.

pour dire que ce premier sous-système de transformation est nécessaire pour agir au plan de l'organisation du travail professionnel collectif ¹ dont il sera question plus loin.

Les deux premières opérations, qui consistent à cerner la problématique liée à l'activité professionnelle dans les deux directions en tenant compte des dossiers et des programmes présents dans celles-ci et à dégager ces éléments pertinents à la définition de l'activité professionnelle dans ces mêmes directions, sont, selon l'ensemble des participants, les plus déterminantes pour définir l'activité professionnelle. Selon eux, ces deux opérations ne peuvent être actualisées présentement parce que chaque direction est à se définir globalement. Cependant, elles pourront être mieux explorées par la suite. La quatrième opération, qui consiste à convenir d'un cadre de référence pour la planification de l'activité professionnelle, suscite un questionnement au niveau du type de cadre de référence qui est requis pour la planification des activités professionnelles.

"Comment pouvons-nous réussir à identifier un cadre de référence unique lorsque les dossiers au CRSSSAT comportent différents champs d'activités qui peuvent être à la fois isolés et complémentaires en termes de contenus?" Selon les participants, on ne peut pas répondre à cette question dès maintenant; on estime pouvoir le faire au moment d'un exercice d'identification des actions qui serait réalisée au CRSSSAT dans le cadre de l'appropriation des résultats que cette recherche offre en vue d'améliorer la situation générale de l'interaction

1. Tableau 11, page 101.

Cet exercice permettrait de concrétiser la dernière opération qui consiste à planifier les types d'activité professionnelle nécessités dans les dossiers et les programmes.

Le sous-système: Contrôler l'application de la démarche¹ comporte un ensemble d'activités jugées déterminantes pour assurer les résultats du système de transformation. Il confirme le caractère dynamique de l'ensemble des opérations des premiers sous-systèmes d'intégration des missions CRSSS-DSC et de définition de l'activité professionnelle.

La deuxième activité, vérification de la justesse des éléments pertinents à l'activité professionnelle, suscite une question de la part d'une participante quant aux indices qui confirment cette notion de pertinence. Par ailleurs, la quatrième opération, qui consiste à apporter des actions correctives, présuppose, selon une participante, que le sous-système en est un d'évaluation de l'application de la démarche plutôt que de son "contrôle".

Les flux d'informations² s'associent aux intrants et aux extrants du système de convention des activités professionnelles. Les intrants concernent le mandat et responsabilités du CRSSSAT, les objectifs des Directions planification-programmation et recherche-évaluation, les politiques, les lois et règlements du MSSS, le mandat et les responsabilités

1. Tableau 10, page 98.

2. Tableau 7, page 92.

des établissements et les composantes des directions et des services du CRSSSAT. Ils raliennent tous les participants. Les extraits produits par ce système, à savoir une contribution à une approche globale des dossiers et des programmes des deux directions au CRSSSAT et la satisfaction des établissements, sont, selon eux, conformes à ce qu'ils perçoivent comme extraits.

Le modèle conceptuel du système d'organisation de l'activité professionnelle collective

L'énoncé de base utilisé pour modéliser le système d'organisation de l'activité professionnelle collective traduit, du point de vue des participants dans le débat, la place qu'une organisation donne au travail professionnel. La participation régulière de différents professionnels rattachés à des contenus de dossiers à la fois différents et complémentaires, tant pour le dossier "jeunes" que pour plusieurs autres dossiers tels que la prévention, la promotion, la réadaptation, les services psycho-sociaux qui touchent tous les groupes-cibles (les jeunes et leur famille, les adultes, les personnes âgées, les personnes handicapées, etc.), commande une formalisation des activités de groupe afin d'en prévoir les conditions de facilitation.

Le premier sous-système: Circonscrire les composantes du travail professionnel collectif¹ comporte trois opérations. La première activité, qui consiste à inventorier les connaissances et les expériences des personnes

1. Tableau 12, page 102.

en poste, est réalisable à très court terme. Cependant, les deux autres activités, soit celle de recueil des besoins et des attentes en regard du travail collectif, attentes d'expertise et de connaissance nécessitées dans les dossiers et les programmes répartis dans les deux directions et celle d'entente sur les niveaux de responsabilités assumés individuellement en tenant compte des objectifs dans les dossiers et les programmes, sont irréalisables puisque chaque direction redéfinit ses données organisationnelles (fonction, tâche, orientation des dossiers, objectif opérationnel, etc).

Selon les participants, le premier système de convention des activités professionnelles ¹, tel qu'il fut relaté précédemment, ne peut être rendu opérationnel dans son ensemble. Il apparaît logique, comme l'expriment certains participants, que le sous-système qui circonscrit les composantes du travail collectif ne puisse être opérationnel, puisque l'intégration des nouvelles fonctions concernant chaque poste des trois directions (depuis mai 1986) est actuellement entrain de se faire. Ces fonctions des postes de direction sont déterminantes pour la circonscription des composantes du travail en collaboration. Il nous apparaît important d'ajouter les nuances suggérées, sans quoi on pourrait croire que les modèles sont vus comme des plans à mettre en action, ce qui est opposé à la fonction des modèles.

Le sous-système: Travailler ensemble ² comporte six activités qui,

-
1. Tableau 7, page 92.
 2. Tableau 13, page 105.

selon les participants, ne peuvent être que partiellement actualisées. En effet la sélection des activités nécessitées par les dossiers et les programmes, la définition de la problématique liée à l'activité collective en tenant compte de l'implication des personnes dans les dossiers et les programmes, la détermination des conditions facilitantes de l'activité professionnelle collective, la planification conjointe d'un cadre de développement des contenus et des démarches, la réalisation conjointe du travail professionnel et l'évaluation des résultats sont étroitement liées à la circonscription des composantes du travail professionnel et collectif, le sous-système précédent, et ce dernier ne peut être entièrement réalisé. Comme nous l'avons relaté pour le sous-système précédent, le système de convention des activités professionnelles étant entièrement réalisé, l'ensemble des participants considère que les informations qui en découleront permettront de réaliser ce deuxième sous-système de transformation. Quelques participants identifient une cause qui leur semble déterminante à la réalisation de ce deuxième système, soit celle de l'implantation actuelle de la nouvelle structure organisationnelle implantée en mai 1986.

Le sous-système Vérifier, ajuster, modifier¹ est composé de trois activités et, comme pour les opérations du sous-système précédent, elles ne peuvent actuellement être réalisées.

Les flux d'informations² tels que les priorités définies par le conseil d'administration, le mandat des deux directions, les objectifs opérationnels

1. Tableau 14, page 107.

2. Tableau 11, page 101.

des dossiers et des programmes et la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières du CRSSSAT - utilisés comme "intrants" du système d'organisation du travail professionnel collectif ¹, assurent, selon trois participants, une organisation dynamique du travail en groupe. Par ailleurs, l'"extrant", qui concerne le développement d'une approche intégrée des opérations professionnelles des deux directions, suscite une question chez des participants: "Comment pouvons-nous identifier un fonctionnement qui assurerait une approche intégrée des activités réalisées par les professionnels entre les directions?"

Ce modèle conceptuel d'un système d'organisation du travail professionnel collectif rallie l'ensemble des participants. Certains d'entre eux espèrent même pouvoir participer à l'identification des actions pour améliorer la situation de non complémentarité des actions professionnelles, et cela à très court terme.

Le modèle conceptuel du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles

L'énoncé de base du système de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles, ² tout en étant un besoin exprimé par des acteurs lors de l'expression de leurs attentes, suscite certains commentaires. Ces commentaires concernent les possibilités de développer un

1. Loc. cit., page 89.

2. Tableau 15, page 111.

tel processus d'évaluation des activités professionnelles dans l'organisation. Le domaine de l'évaluation des activités professionnelles leur semble très complexe, flou et réclame, selon eux, un "expert" qui se penche sur l'ensemble des volets qui sont reliés à la promotion des individus dans un organisme. Quelques participants font ressortir certaines conditions que l'organisme offrirait pour rendre réalisable le développement d'un tel processus. On suggère qu'en plus d'avoir promu certains principes de participation, le CRSSSAT institue une démarche globale qui s'inscrit dans des stratégies de consultation, de concertation, de collégialité: -"Personne a le choix de participer", -"Tous les professionnels collaborent au développement d'un tel processus", -"Ils le font en se basant sur des objectifs communs et le font dans le respect de leur collègue et de l'organisme".

Les sous-systèmes de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles ne sont pas examinés. Les participants s'entendent sur le fait que les deux systèmes d'activités humaines précédents doivent être actualisés et que la réalisation de ceux-ci est déterminée par les résultats produits par l'implantation de la nouvelle structure ainsi que par la démarche de développement organisationnel. Les informations pour réaliser les opérations de ces deux systèmes d'activités humaines, soit la définition de l'activité professionnelle et l'organisation du travail professionnel collectif, seront alors disponibles. L'énumération des flux d'informations (intrants) n'a pas été commentée.

Ce chapitre décrit les résultats produits lors des activités de délibération qui ont été réalisées à la cinquième étape de la méthodologie des systèmes souples. Au cours des rencontres du mois de juin et de septembre, les acteurs concernés par la complémentarité des actions professionnelles ont comparé la problématique exprimée, à la suite de la perception initiale d'un malaise, avec des modèles conceptuels représentant des systèmes pertinents à l'amélioration de la situation. Ils ont exprimé leurs commentaires et leurs points de vue qui concernaient globalement l'appropriation de la problématique de complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT et la compréhension des notions provenant des modèles de systèmes pertinents.

CHAPITRE V

LA MISE EN RELATION DU SAVOIR INHERENT A L'EXPERIENCE DE RECHERCHE AVEC UN CERTAIN SAVOIR THEORIQUE PERTINENT

Le contenu des chapitres précédents rend compte d'une démarche empirique effectuée pour décrire et comprendre le malaise perçu en relation avec la question de complémentarité des actions professionnelles entre les Directions planification-programmation et recherche-évaluation au Conseil régional de la santé et des services sociaux en Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT). Le présent chapitre tente d'identifier des liens entre le savoir issu de cette expérience de recherche-action et les données d'un savoir théorique jugé pertinent. Cet essai a un double objectif: (1) comprendre une réalité donnée à la lumière d'un savoir plus universel et (2) permettre d'identifier des pistes en vue d'approfondir ultérieurement l'étude de questions spécifiques reliées à la situation de la recherche-action, à savoir, l'étude de la complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT.

Les liens entre le savoir issu de cette expérience de recherche-action et les données d'un savoir théorique jugé pertinent se limitent aux dimensions identifiées dans la problématique et ne revêtent pas un caractère exhaustif. Ces liens se limitent à ceux qui nous semblent pertinents, c'est-à-dire ceux qui pourraient contribuer à clarifier, à approfondir et à intégrer des caractéristiques personnelles, professionnelles et environnementales déterminant les activités professionnelles complémentaires d'une organisation en changement.

Les auteurs qui servent de cadre à la réflexion qui suit sont: Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, Marylin Ferguson, Les enfants du verseau, Erhard Friedberg, L'analyse sociologique des organisations, Paul Watzlawich, John Weakland, Richard Fisch, Changements, paradoxes et psychothérapie. Les thèmes touchés sont en lien avec les caractéristiques nommées; ils concernent l'organisation, le pouvoir, la participation et le changement.

L'organisation

La pratique professionnelle est conditionnée par les traits qui caractérisent une organisation, tels que la division

... des tâches en rôles avec une description qui est souvent détaillée, l'existence (...) d'une division de l'autorité par la création d'une ou plusieurs chaînes hiérarchiques qui doivent assurer la conformité du comportement de chaque membre aux buts de l'organisation, un système de communication, donc des relations et de l'interdépendance entre les différents éléments (...) et un ensemble de critères objectifs pour évaluer et contrôler les résultats de celles-ci et également des individus qui y concourent. 1

L'organisation CRSSAT constitue une structure composée de champs d'activités bureaucratiques et, à l'instar d'autres structures, "elle constitue la forme la plus visible et la plus formalisée, celle qui est au moins partiellement instituée et contrôlée de façon consciente" ¹. Ces

1. Erhard Friedberg, L'analyse sociologique des organisations, GREP, 1972 page 16.

données mettent en évidence les conditions avec lesquelles les membres d'une organisation établissent leurs propres objectifs en relation avec l'environnement immédiat et éloigné. Le corps vivant qu'est l'organisation est "habité par des individus libres qui jouent leur jeu en fonction de leurs objectifs" ². Les membres du CRSSSAT oeuvrent au sein de celui-ci et sont mobilisés par des objectifs organisationnels qui confirment l'actualisation de ses mandats. Toute entreprise collective, selon Crozier et Friedberg, "repose sur un minimum d'intégration des comportements des individus ou groupe (...) qui poursuivent, chacun, des objectifs divergents, voire contradictoires" ³. La mission de planification reliée à l'intégration du Département de santé communautaire au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT) est conditionnée par les résultats produits dans le cadre de l'actualisation des objectifs poursuivis par l'organisation et ses membres individuellement et de façon collective. Les auteurs soulignent qu'en ce qui a trait "à la transformation des modes d'action collective pour permettre plus d'initiative et plus d'autonomie des individus celles-ci ne passe pas par moins d'organisation, mais plus d'organisation, au sens de structuration consciente des champs d'action" ⁴.

-
1. Michel Crozier et Erhard Friedbert, L'acteur et le système, Paris, Ed. du Seuil, 1977, page 16.
 2. Erhard Friedberg, L'analyse sociologique des organisations, op. cit., page 30.
 3. Michel Crozier et Erhard Friedbert, L'acteur et le système, op. cit., page 18.
 4. Ibid., page 30.

L'autonomie professionnelle conditionne la réalisation des objectifs organisationnels et, par le fait même, conditionne la capacité de l'organisme à intégrer les comportements de ses membres et les objectifs qu'ils poursuivent. Cette autonomie appelle une notion de pouvoir.

Le pouvoir

La notion de pouvoir est développée en prenant en compte les relations entre les individus d'une organisation, relation qui appelle des actions de négociation. Le pouvoir réside "dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir"¹. Cette relation s'exprime à travers les connaissances théoriques et expérientielles acquises au cours de la vie professionnelle des individus. Elle s'actualise dans le cadre des responsabilités de développement de contenus et de démarches qu'exigent les plans et les programmes. Les partenaires professionnels acquièrent du pouvoir dans leur relation selon la marge de liberté dont ils disposent de part et d'autre. Crozier et Friedberg décrivent les effets du pouvoir comme "un rapport de force dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre"² et dans le sens de l'influence qu'un individu ou un groupe a face à l'organisation, "plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir"³.

1. Ibid., page 60.

2. Ibid., page 59.

3. Ibid., page 67.

Les changements structurels et fonctionnels survenus depuis l'intégration du DSC au CRSSSAT impliquent, de la part de l'ensemble de ses membres, une nouvelle façon de voir les sources de pouvoir. Cette nouvelle façon pourrait favoriser une transformation de "façons d'être" et, par le fait même, des "façons de faire". Marilyn Ferguson énumère certaines sources de pouvoir qui sont susceptibles de favoriser cette transformation: le pouvoir de faire attention, de la connaissance de soi, de flexibilité, de communication, du processus, d'incertitude, de la totalité, de l'alternative et de l'intuition.¹ Ces notions relatives au pouvoir remettent en question la vision classique et hiérarchique du pouvoir et, par conséquent, appelle l'innovation et l'exploration de nouvelles "façons de faire".

Le type d'activités bureaucratiques du CRSSSAT exige des champs de compétence variés. En cela, les professionnels concernés par le dossier "jeunes" confirment l'assertion qui précède. La complexité et le nombre des mandats du CRSSSAT les font apparaître. Il existe en effet quatre grandes sources de pouvoir particulièrement pertinentes pour une organisation et qui correspondent à différentes sources d'incertitude:

... celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle, (...) celles liées aux relations entre une organisation et son ou, mieux, ses environnements, (...) celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations,

1. Marilyn Ferguson, Les enfants du verseau, France, Ed. Calmann-Lévy, 1980, page 166-167.

(...) celles qui découlent de l'existence des règles organisationnelles générales 1 .

Ces sources d'incertitude influencent le mode de participation des individus oeuvrant au sein d'un organisme de type bureaucratique où les divisions structurelles sont établies selon les fonctions inhérentes à ses mandats.

La participation

La participation est un comportement qui est provisoire et changeant, souvent dicté par l'intérêt du moment pour toute personne. Elle peut prendre différentes formes selon, d'une part, qu'elle requiert un consensus entre les divers intervenants les obligeant à aller au-delà de leurs intérêts particuliers ou, d'autre part, qu'elle implique une contribution originale de leur participation. La première forme, une participation visant le consensus s'associe à l'assimilation. Selon Friedbert, cette participation par assimilation "visant à intégrer davantage les objectifs et les rationalités divergents des individus ou groupes concernés ne donne que de piètres résultats" ² parce que les intéressés doivent s'engager dans une expérience de participation où ils ne trouvent pas leur avantage et leur compte pour apporter une contribution originale. La seconde forme, celle impliquant une contribution originale, est appelée, selon Friedbert, la

1. Ibid., page 71.

2. Erhard Friedberg, L'analyse sociologique des organisations, op. cit., page 92.

participation critique. Elle implique "une discussion, négociation et choix entre les différentes solutions proposées et elle entraînera nécessairement -du moins dans un premier temps- l'accroissement des tensions et conflits pour la solution desquels il faut prévoir des mécanismes appropriés." ¹ Elle est la seule cependant qui peut apporter une contribution originale mettant à profit l'expertise formative et expérientielle des professionnels.

Friedberg relève certaines conditions d'ordre structurel, fonctionnel, opérationnel et personnel qui peuvent supporter cette forme de participation:

(1) les personnes impliquées doivent disposer d'atouts suffisants pour pouvoir peser réellement sur le processus de décisions; ils pourront assumer les risques encourus et s'engager dans l'expérience sans être perdants, (2) les ressources des uns et des autres doivent être pertinentes par rapport aux enjeux dans le sens d'être réellement utilisables dans le processus de négociation auquel celle-ci donne nécessairement lieu, (3) les règles et procédures définissent clairement les domaines sur lesquels porte la participation pour que chacun sache exactement à quoi s'en tenir et qu'il puisse mesurer ses engagements en toute connaissance de cause, (4) étant donné les structures et leurs ajouts, les individus jugent préférable et possible de s'engager de façon consciente dans la vie de leur organisation et d'autres qui, pour les mêmes raisons, préfèrent ne pas s'engager. 2

Par ailleurs, chaque participant, dans une activité de coopération, devrait s'attendre à un degré suffisant de régularité de la part des autres participants. En ce sens, Michel Crozier précise que "toute organisation, quelle que soit sa structure, quel que soient ses objectifs et

1. Ibid., page 94.

2. Ibid., pages 94-95.

son importance, requiert de ses membres un montant variable mais toujours important de conformité".¹ Cette conformité sera obtenue " en faisant appel à la bonne volonté".² L'auteur, en étudiant les avantages d'un système d'organisation bureaucratique pour un individu, a constaté que "la possibilité de développement de formes plus coopératives d'action sociale dépend essentiellement de l'attitude des individus en matière de participation"³. Il poursuit en disant que les membres d'une organisation semblent avoir des attitudes assez ambiguës parce que "d'une part suivant une pente naturelle qui les conduit à chercher à contrôler le plus possible leur environnement, ils voudraient bien participer. Mais d'autre part ils ont peur de participer dans la mesure où ils craignent, s'ils le font, de perdre leur propre autonomie et de se trouver limités et contrôlés par leurs coparticipants".⁴

Les gestionnaires responsables des différents services du CRSSSAT constituent des interlocuteurs mandatés pour informer la Direction générale des situations organisationnelles qui prévalent dans ses unités, de leurs réalisations et des impacts qui en découlent. Crozier et Friedberg décrivent le rôle des gestionnaires comme étant des "représentants de l'organisation et de ses intérêts auprès des segments d'environnement au sein desquels ils

1. Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Paris, Ed. du Seuil, 1983, page 224.

2. Ibid., page 225.

3. Ibid., page 251.

4. Ibid., page 252.

doivent imposer le respect des règles établies avec l'organisation".¹ Leur participation à la coordination des activités professionnelles et à la supervision professionnelle des individus concourent, d'une part, à faciliter la gestion des contenus et des démarches de dossiers, de plans et de programmes et, d'autre part, à régulariser les niveaux et les modes de participation. Par ailleurs, le phénomène de prise de décision est omniprésent comme préoccupation lorsque des professionnels et des consultants ont à participer de façon critique au travail en groupe. Cette préoccupation

... n'est pas un problème de coûts et avantages mais un problème sur lequel la réflexion peut et doit s'exercer. Il intéresse à la fois la connaissance des systèmes d'action et, plus précisément, de leurs capacités de changements et la connaissance des modalités de l'apprentissage humain 2.

Le changement

L'apprentissage humain implique l'établissement de relations dynamiques avec l'environnement. Les relations qui s'établissent dans l'organisation se font dans un contexte en mouvance et celles-ci se transforment au rythme des contacts qui se créent. Marilyn Ferguson, dans sa vision du type de relations qui s'établissent entre les être humains, allègue qu'elles sont

-
1. Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, op. cit., page 42.
 2. Ibid., page 45.

... tenues de se modifier en fonction de l'intensité de la volonté propre à l'individu de prendre des risques, d'avoir confiance en son intuition, d'entretenir une relation plus élargie avec autrui et de reconnaître le conditionnement culturel 1

Les changements "à envisager" doivent être compris comme des phénomènes qui peuvent se produire dans un contexte qui, lui, ne change pas ou qui peuvent modifier le contexte lui-même. En émettant l'hypothèse que le contexte ne change pas, c'est la façon de voir la réalité qui changera la situation. En modifiant la façon de voir la réalité, c'est ce que Peter Watzlawich et ses collaborateurs appellent le changement de "deuxième niveau", c'est-à-dire un changement

... qui implique de s'attaquer à la situation ici et maintenant. Pour s'y attaquer on ne pose pas la question pourquoi mais bien la question quoi (...) c'est-à-dire, quelle est la situation, qu'est-ce qui se passe ici et maintenant? 2

Les changements structurels, organisationnels et fonctionnels nécessités par l'intégration du Département de santé communautaire (DSC) au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT) occasionnent des ajustements réguliers. Si la représentation des réalités que se font les membres de l'organisme est du type "deuxième niveau" de changement de Peter Watzlawich, tous les ajustements qui seront faits le seront en relation avec la situation elle-même et contribueront à son

-
1. Marilyn Ferguson, Les enfants du verseau, op.cit., page 290.
 2. Peter Watzlawich et alie., Changements, paradoxes et psychothérapie Paris, Ed. du Seuil, 1975, pages 103-104.

amélioration. L'auteur propose une technique qui lui semble être utile pour traiter une situation en vue de l'améliorer: le "recadrage". Cette technique consiste essentiellement à

... modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation où le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux aux faits, de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement (...) et dans ce sens (...) ce qu'on modifie en recadrant, c'est le sens accordé à la situation, par ses éléments concrets. 1

Marilyn Ferguson est citée au début de la description du thème "changement" pour supporter une conception du changement fondée sur les relations humaines où s'imposent des conditions de cet ordre qui sont inhérentes au changement lui-même et qui le supportent. Elle précise, par ailleurs, "qu'il existe de multiples modes de changements: les façons dont nous utilisons le pouvoir, notre ouverture à l'expérimentation, la capacité d'intimité, les nouvelles valeurs, la réduction de la compétition, une autonomie accrue face aux pressions sociales".²

Cet essai de mise en relation d'un savoir théorique pertinent avec le savoir inhérent à l'expérience de recherche qui a été examinée dans les chapitres précédents visait un double résultat: rendre compréhensible une réalité donnée à la lumière d'un savoir plus universel et d'identifier des

1. Peter Watzlawich et alie, Changements, paradoxes et psychothérapie, op.cit., page 116.

2. Marilyn Ferguson, Les enfants du verseau, op. cit., page 292.

pistes en vue d'un approfondissement ultérieur des questions spécifiques reliées à la situation de recherche, à savoir l'étude de complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT.

Les thèmes qui ont été développés nous semblaient circonscrire l'ensemble des éléments relevés lors de l'expression des perceptions des participants et de leur vision de la réalité des interactions professionnelles au Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRSSSAT). Cet essai n'est cependant pas compris dans la méthodologie des systèmes souples de Peter B. Checkland.

CONCLUSION

Nous concluerons ce rapport de recherche en effectuant un bref retour sur les résultats produits dans le cadre de la recherche, en faisant un bilan de l'expérience et en énonçant certaines considérations en regard de la méthodologie utilisée.

Le processus de résolution de problèmes d'interaction professionnelle au CRSSSAT a d'abord permis la formulation de la problématique à partir des différentes versions du problème exprimées par les acteurs. Trois systèmes ont été modélisés à partir de cette problématique, soit les systèmes (1) de convention des activités professionnelles (2) d'organisation de l'activité professionnelle collective et (3) de développement d'un processus d'évaluation des activités professionnelles. Cette modélisation est une réalisation conceptuelle qui, comparée à la problématique exprimée, permet l'identification des changements à réaliser pour améliorer la situation. La prise de conscience collective des visions individuelles de la complémentarité des actions professionnelles et de son développement dans l'organisme s'est effectuée au cours d'une phase de délibération comportant deux moments et impliquant tous les acteurs possibles, indépendamment de leur rôle. Cette délibération a permis une prise de conscience et une compréhension des notions inhérentes aux modèles de systèmes pertinents proposés. Le contexte organisationnel en changement structurel ne permettait pas de compléter la deuxième étape de la délibération qui rendait possible l'identification des changements souhaitables et réalisables en vue d'une amélioration de la

situation de complémentarité des actions professionnelles au CRSSSAT. En effet, cette opération ne peut être réalisée sans que le contexte organisationnel le favorise, parce qu'elle entraîne des activités humaines ordonnées dans le temps et dans l'espace qui s'articulent avec d'autres activités professionnelles concernant un ensemble de dossiers relatifs à des clientèles-cibles, des problématiques socio-sanitaires et en relation avec des entités structurelles différentes. L'ensemble des systèmes modélisés demeure donc un ensemble d'instruments conceptuels pouvant être utilisés ultérieurement au moment où l'organisme aura complété l'implantation de sa nouvelle structure.

Quelques leçons peuvent être dégagées de cette recherche-action. Une première est en relation avec l'objet de recherche et l'objet de pratique professionnelle. La perception que nous avons du problème, comme analyste, était présente à notre conscience depuis plus longtemps que les acteurs qui ont participé à la recherche. Cette perception augmentait nos difficultés à prendre le recul nécessaire pour ainsi mieux objectiver la situation en raison du fait que nous étions à la fois propriétaire du problème et preneure de décision, donc partie prenante de la problématique. Des activités multiples de validation des perceptions exprimées par les acteurs ont été faites pour assurer ce recul nécessaire et ont occasionné, par le fait même, des délais. Il aurait été, judicieux d'étudier un problème partagé par moins de personnes pour faciliter l'analyse de l'ensemble du contenu exprimé et permettre ainsi un tel recul pour objectiver la situation sur une plus courte période.

Une autre dimension inhérente à la situation de la recherche-action concerne le contexte même de la recherche. L'écart qui existait entre le moment où les acteurs ont participé à l'expression de la problématique et le cheminement intellectuel et professionnel que ceux-ci ont entrepris à la suite de cette participation est indescriptible. Cependant, le fait d'avoir exprimé leurs perceptions du problème a permis à certains d'entre eux ainsi qu'à nous-même de mieux les circonscrire. Cette évolution a varié d'un individu à un autre et a été conditionnée par le laps de temps qui s'est écoulé entre la deuxième et la cinquième étape de la démarche méthodologique. Elle a aussi varié de par l'implication de chaque membre dans les activités qu'il a entrepris individuellement ou à l'intérieur d'un groupe dans le cadre de la démarche d'un autre projet concernant le "développement organisationnel" au sein du CRSSSAT.

Une deuxième leçon à dégager de cette recherche-action concerne cette phase de "développement organisationnel". Les activités relatives à la réalisation de l'ensemble des étapes de la démarche méthodologique ont été conditionnées par celle-ci: d'une part, des contraintes d'ordre temporel et opérationnel ont surgi tout au long de la démarche et, d'autre part, le déroulement des rencontres pour réaliser la cinquième étape a nécessité une formule adaptée au contexte qui prévalait. La cinquième étape a été réalisée différemment de ce qui est enseigné dans la littérature. Cependant pour l'ensemble de la démarche, nous estimons avoir réalisé une application fidèle de la méthodologie des systèmes souples, à l'exception, bien sûr, de cette étape. Par ailleurs, nous avons réalisé qu'à travers les différentes contraintes inhérentes aux activités de "développement organisationnel", même

si des délais ont été accusés, elles mettent en évidence la qualité récurrente du processus méthodologique. Nous constatons cependant que l'activité de délibération semble avoir généré des attentes chez les acteurs participants, attentes qui n'ont pu, jusqu'à maintenant, être satisfaites.

Certaines questions mériteraient d'être répondues pour permettre de cerner davantage l'objet de recherche et le contexte dans lequel doit se dérouler le processus de recherche-action en utilisant la méthodologie des systèmes souples de Peter B. Checkland. La première question fait référence aux attentes manifestées lors de l'activité de délibération: aurait-il mieux valu ne pas réaliser cette étape qui risquait, en ne pouvant actualiser l'étape subséquente, de susciter du mécontentement? Nous ne pouvons pas répondre à cette question. Par ailleurs, nous nous devons de faire connaître les résultats découlant de la participation de ces acteurs dès le début de la démarche, sachant que cette étape, contribuait à réaliser la cinquième étape dans le cadre du processus prévu.

La deuxième question est en relation avec le temps utilisé pour actualiser cette recherche-action. Considérant que, d'une part, ce type de recherche conditionne et est conditionné par le climat organisationnel qui prévaut et que, d'autre part, nous étions en phase d'apprentissage, pouvions-nous offrir à l'organisme une contribution à l'amélioration d'une situation touchant plusieurs de ses membres et, en même temps, convenir avec lui que cette recherche, dans le cadre d'une expérience de formation, exige un rythme plus lent pour l'actualisation de cette démarche et, par le fait même, pour la disponibilité des résultats?

La démarche méthodologique des systèmes souples de Peter B. Checkland utilisée dans le cadre de la recherche dont fait état le présent rapport nous a permis d'expérimenter une méthode rigoureuse et complexe. Les opérations nécessitées pour réaliser chaque étape de la démarche nous obligeaient à considérer le contexte organisationnel. Les deux premières étapes nous sont apparues temporairement impossibles à analyser. En effet, le contenu exprimé complexifiait le traitement. Le recul temporel que nous nous sommes donnés nous a permis de départager nos perceptions de celles des acteurs. Les concepts utiles pour la réalisation de la deuxième phase ont été régulièrement vérifiés, testés quant à l'appropriation que nous en faisons. Un deuxième recul a été nécessaire; il nous a fallu une période d'exercice de formulation pour l'identification des notions de systèmes pertinents. Cette période nous était indispensable pour en faire une intégration.

L'application de la méthodologie des systèmes souples mériterait d'être de plus en plus documentée, puisqu'elle nous a permis de réaliser qu'elle est adaptable dans des contextes en changements. Cette documentation supporterait les utilisateurs parce qu'elle ferait état de la diversité des situations dans lesquelles elle s'applique. Le rapport de recherche qui se termine se veut un de ces documents.

BIBLIOGRAPHIE

Documents publics

Gouvernement du Québec, Loi et règlements sur les services de santé et services sociaux, Ed. Judico, 4e édition, 1986-1987.

Liste des conseils régionaux, annexe 5 du règlement sur l'organisation et l'administration des établissements (R-6) art. 112.

Règlement sur l'organisation et l'administration des établissements, section II, article 74.

Gouvernement du Québec, Le système de santé et de services sociaux au Québec, Direction des communications, 2e trimestre, 1985.

Ministère des Affaires sociales, circulaire no 1982-092.

Documents non publiés

Bergeron, Raynald. L'harmonisation des activités de planification entre le CRSSS et les CH-DSC de la région de Québec, document soumis au CRSSSNO, février 1980.

Friedberg, Erhard. L'analyse sociologique des organisations, G.R.E.P. France, 1972.

Lacombe, Réal. Intégration du Département de santé communautaire du Centre hospitalier Rouyn-Noranda au Conseil régional de la santé et des services sociaux de la région 08, septembre 1981.

Documents de gestion du Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

Conseil régional de la santé et des services sociaux du Nord-Ouest, La sectorisation, Orientations et hypothèses, Document de consultation, décembre 1981.

Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, La réorganisation du CRSSSAT, Rapport du comité consultatif, mai 1984.

Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, Rapport annuel 1985-1986, mai 1986.

Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, Pour une actualisation de la mission du CRSSSAT, document présenté dans le cadre du développement organisationnel, mars 1986.

Périodiques

Checkland, Peter B. "TECHNIQUES IN SOFT SYSTEMS PRACTICE PART 1: SYSTEMS DIAGRAMS - SOME TENTATIVE GUIDELINES" Journal of Applied System Analysis, VI, 1979, pages 33-40.

Smith, David S. and Checkland Peter B. "USING A SYSTEMS APPROACH: THE STRUCTURE OF ROOT DEFINITIONS" Journal of Applied Systems Analysis, V 1976, pages 75-83.

Etudes

Maheux, Gisèle. L'amélioration de l'exercice de la fonction soutien à la Direction générale d'Abitibi-Témiscamingue: une application de la méthodologie des systèmes souples, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, rapport de recherche, avril 1982.

Bourassa, Jean-Claude. Etude de la fonction soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, rapport de recherche, octobre 1983.

Volumes

Checkland, Peter B. Systems Thinking, Systems Practice, J. Wiley and Sons Publishing Company, 1981.

Crozier, Michel. Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil, (Collection Points), 1971.

Crozier, Michel.; Friedberg, Erhard. L'acteur et le système, Paris, Editions du Seuil, (Collection Points), 1977.

Ferguson, Marilyn. Les enfants du verseau pour un nouveau paradigme, France, Calmann-Lévy, 1981.

Vickers, Sir Geoffrey. "THE ART OF JUDGEMENT" The Appreciative System.
Chapman and All, 1965, Chapter four, pages 67-74.

Watzlawick, Paul.; Weakland, John; Fisch, Richard. Changements paradoxes et psychothérapie, Paris, Editions du Seuil, 1975.