

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
CENTRE D'ÉTUDES UNIVERSITAIRES D'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

ETUDE DE LA FONCTION SOUTIEN PROFESSIONNEL  
A L'ENSEIGNEMENT ET A LA RECHERCHE  
AU CENTRE D'ETUDES UNIVERSITAIRES D'ABITIBI-TEMISCAMINGUE

PAR  
JEAN-CLAUDE BOURASSA

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE EN VUE DE SATISFAIRE  
AUX EXIGENCES DU PROGRAMME DE MAITRISE EN EDUCATION DE  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A RIMOUSKI OFFERT PAR EXTENSION AU  
CENTRE D'ETUDES UNIVERSITAIRES D'ABITIBI-TEMISCAMINGUE

OCTOBRE 1983



# 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

Je tiens à remercier sincèrement mes collègues ainsi que les directeurs des modules, les directeurs des départements et le directeur des études et de la recherche du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue pour avoir bien voulu collaborer à la réalisation de cette recherche-action.

Mes remerciements vont aussi à Monsieur Luc Bergeron, professeur au département des sciences de l'éducation du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue pour son accompagnement à titre de tuteur, depuis l'automne 1981. Je remercie particulièrement Madame Gisèle Maheux, du Groupe de recherche et d'intervention sur les systèmes d'activités humaines (GRISAH) pour son accompagnement dans mon apprentissage de la méthodologie des systèmes souples. Ses conseils judicieux m'ont également guidé dans la rédaction de ce rapport de recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUCTION . . . . .   | 1   |
| CHAPITRE PREMIER - LA PROBLEMATIQUE DE L'INTERVENTION<br>PROFESSIONNELLE DE SOUTIEN AU CEUAT . . . . .   | 7   |
| Les versions du problème de l'intervention<br>professionnelle de soutien au CEUAT . . . . .  | 10  |
| Les éléments auxquels les professionnels et le<br>personnel de direction d'enseignement et de<br>recherche accordent de l'importance . . . . .                 | 23  |
| Les attentes des professionnels et du personnel<br>de direction d'enseignement et de recherche par<br>rapport au processus de résolution de problème . . . . . | 27  |
| La description du contexte organisationnel en<br>relation avec le problème du soutien professionnel . . . . .  | 29  |
| L'identification des principales caractéristiques<br>du problème . . . . .   | 58  |
| CHAPITRE II - L'ELABORATION DES MODELES CONCEPTUELS<br>DE SYSTEMES PERTINENTS . . . . .  | 61  |
| Les énoncés de base de systèmes pertinents à<br>une éventuelle amélioration de la situation . . . . .  | 64  |
| Le modèle conceptuel du système de la fonction<br>de soutien professionnel à l'enseignement . . . . .  | 70  |
| Le modèle conceptuel du système de définition du<br>soutien professionnel à la recherche . . . . .   | 84  |
| Le modèle conceptuel au système de clarification<br>du rôle de professionnel . . . . .   | 94  |
| CHAPITRE III - LA DEFINITION DES ACTIONS SUSCEPTIBLES<br>D'AMELIORER LA PRATIQUE DU SOUTIEN<br>PROFESSIONNEL AU CEUAT . . . . .                                | 108 |
| L'appropriation collective de la problématique de<br>l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT . . . . .  | 113 |
| Les actions définies en vue d'améliorer la situation . . . . .   | 120 |
| CONCLUSION . . . . .   | 123 |
| BIBLIOGRAPHIE . . . . .  | 130 |

## TABLE DES MATIÈRES

|   |      |
|---|------|
| APPENDICE I - Définition des termes . . . . .   | .134 |
| APPENDICE II - Mise en relation du savoir inhérent à<br>l'expérience de recherche avec un certain<br>savoir théorique pertinent . . . . . | .138 |

## LISTE DES HORS-TEXTE

|   | page |
|---|------|
| Figure  |      |
| I - Le réseau régional du Centre d'études universitaires<br>d'Abitibi-Témiscamingue . . . . .               | 31   |
| II - Le réseau de l'Université du Québec . . . . .  | 33   |
| III - Le modèle conceptuel du système de la fonction de<br>soutien professionnel à l'enseignement . . . . . | 71   |
| IV - Le sous-système "sélectionner les objets du<br>soutien professionnel" . . . . .                        | 72   |
| V - Le sous-système "intervenir" . . . . .  | 77   |
| VI - Le sous-système "contrôler la qualité du<br>soutien professionnel" . . . . .                           | 82   |
| VII - Le modèle conceptuel du système de définition<br>du soutien professionnel à la recherche . . . . .    | 85   |
| VIII - Le sous-système "identifier les besoins" . . . . .   | 86   |
| IX - Le sous-système "définir le soutien professionnel<br>à la recherche" . . . . .                         | 90   |
| X - Le sous-système "contrôler l'application de<br>la démarche" . . . . .                                   | 93   |
| XI - Le modèle conceptuel du système de clarification<br>du rôle de professionnel . . . . .                 | 96   |
| XII - Le sous-système "circonscrire les composantes<br>du rôle de professionnel" . . . . .                  | 97   |
| XIII - Le sous-système "interagir entre professionnels<br>et usagers" . . . . .                             | 101  |
| XIV - Le sous-système "maintenir le niveau d'adéquation<br>du rôle" . . . . .                               | 106  |

## LISTE DES HORS-TEXTE

|   | page |
|---|------|
| Figure  |      |
| XV - Les dimensions personnelles et normatives du comportement social selon Getzels, Liphman et Campbell . . . . .  | 149  |
| Tableau   |      |
| I - Résumé de la méthodologie des systèmes souples . . . . .  | 4    |
| II - Résumé de la méthodologie des systèmes souples et identification des étapes correspondant à la première phase de présente recherche-action . . . . .   | 9    |
| III - Résumé de la méthodologie des systèmes souples et identification des étapes correspondant à la seconde phase de présente recherche-action . . . . .   | 62   |
| IV - Définition des composantes de l'énoncé de base du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement . . . . .                           | 63   |
| V - Définition des composantes de l'énoncé de base du système de définition du soutien professionnel à la recherche . . . . .                               | 67   |
| VI - Définition des composantes de l'énoncé de base du système de clarification du rôle de professionnel . . . . .  | 69   |
| VII - Résumé de la méthodologie des systèmes souples et identification des étapes correspondant à la troisième phase de présente recherche-action . . . . . | 110  |

## INTRODUCTION

L'étude dont rend compte le présent rapport se situe dans le champ de la recherche qualitative. Cette étude traite d'un problème organisationnel perçu dans une organisation professionnelle à part entière, à savoir, le Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT). Le problème s'est présenté en terme de malaise ressenti par les employés de catégorie professionnelle de l'institution, en relation avec leur propre intervention dite de soutien, au sein de la fonction enseignement et recherche. Il a été étudié en utilisant une démarche de recherche-action.

Le problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT a été traité selon un processus de résolution de problème particulier, soit celui de la méthodologie des systèmes souples.<sup>1</sup> Cette démarche méthodologique, de conception systémique, a été développée par le professeur Peter B. Checkland du département des systèmes de l'université de Lancaster aux fins de traiter de façon pertinente les problèmes qui se posent dans les systèmes d'activités humaines, problèmes qui n'apparaissent jamais de façon claire et définie, contrairement à ceux qui se présentent dans les systèmes de type physique. La méthodologie des systèmes souples se caractérise par une ouverture à la réalité telle qu'elle se présente. Elle se définit d'abord comme une démarche capable d'observer le système d'activités humaines à l'intérieur duquel se pose

---

<sup>1</sup>Peter B. Checkland, Systems thinking, Systems practice, (New-York: John Wiley & Sons, 1981), pp. 149 à 183.

le problème à l'étude en vue d'exprimer, de la façon la plus riche possible, la problématique qui émerge de la situation où se situe le malaise. Elle se définit également comme un système capable de produire des moyens nécessaires à la structuration d'un processus de délibération portant sur la problématique exprimée; ce processus vise l'amélioration de la situation à l'étude. La démarche méthodologique s'appuie sur un principe important, à savoir que chaque individu a sa propre vision des choses et que cette vision est fonction de son propre système d'appréciation de la réalité (appreciative system)<sup>2</sup>. Ce principe, inhérent au processus, fait en sorte que les acteurs concernés par le problème, à titre de propriétaire du problème ou de responsable de la prise de décision, sont impliqués dès le début de la démarche. Cette implication est maintenue et nourrie tout au long du processus.

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 d'expression de la problématique. Les deux étapes suivantes, 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 à une éventuelle amélioration de la situation, et en

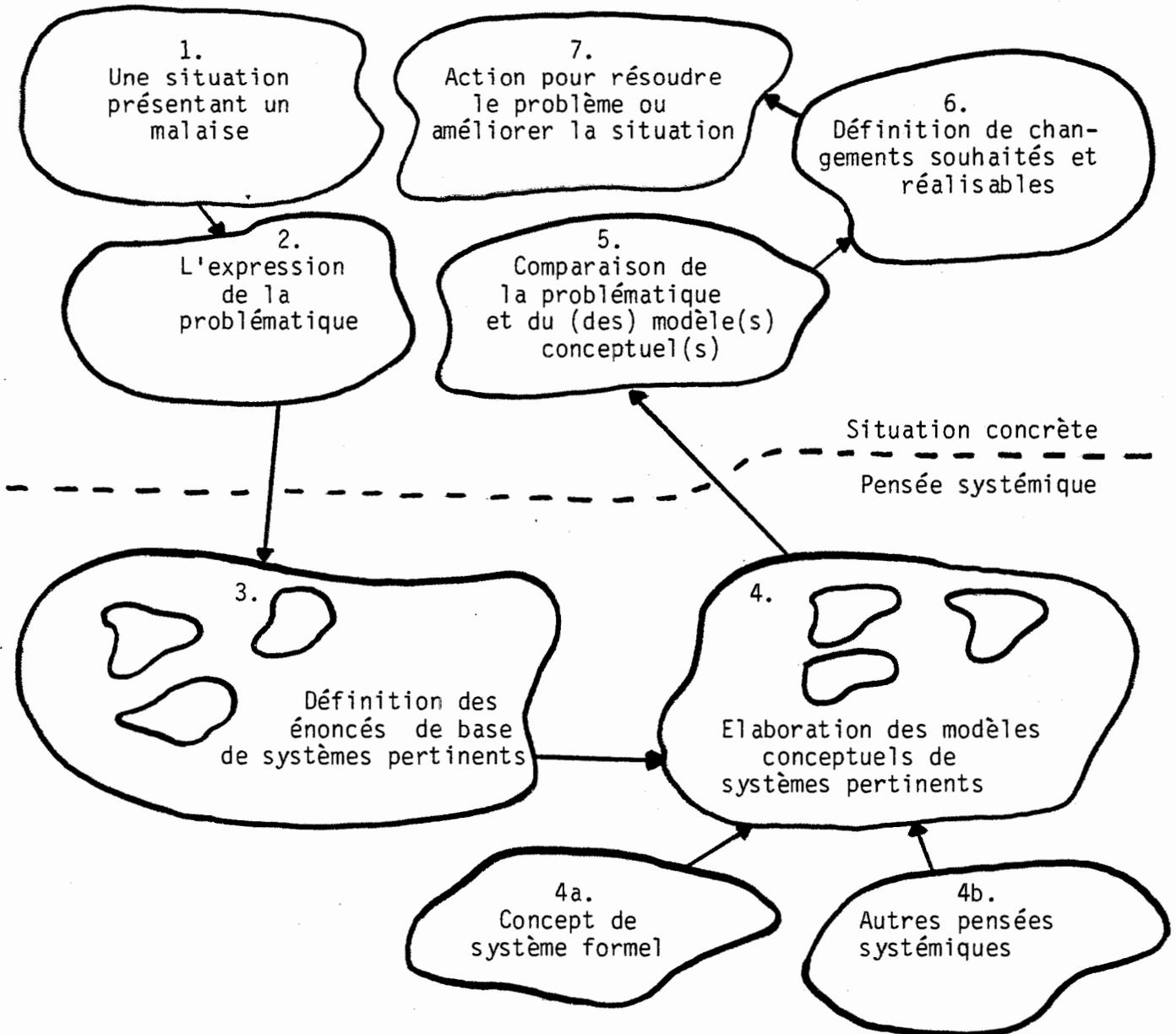
---

<sup>2</sup>G. Vickers, The Art of judgment, (Chapman and Hall, 1965), pp. 67-68.

l'élaboration des modèles conceptuels de ces systèmes pertinents. Les modèles conceptuels sont construits en utilisant des règles très précises, en référant au concept de système formel développé par Checkland, et à d'autres pensées systémiques pertinentes. Les trois étapes suivantes se caractérisent par un retour dans la situation concrète où la problématique exprimée est comparée au(x) modèle(s) conceptuel(s). 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 tableau I de la page suivante illustre les sept étapes méthodologiques que nous venons de décrire. Précisons qu'il s'agit d'une démarche opérant de façon récurrente: la réalisation d'une étape est souvent marquée par des retours à une étape antérieure et par une projection vers les étapes subséquentes.

Le présent rapport rend compte d'une recherche-action dont le processus est constitué des six premières étapes de la méthodologie des systèmes souples. Le chercheur détient à la fois le rôle d'analyste et celui de propriétaire du problème. Il a été mandaté par la direction de l'enseignement et de la recherche du CEUAT pour investiguer la situation de malaise reliée à l'intervention des professionnels chargés de soutien dans le cadre de la fonction enseignement et recherche, dans la perspective d'une amélioration de la situation. Les acteurs du processus de résolution de problème identifiés à titre de propriétaires du problème sont les cinq professionnels réguliers rattachés à la direction de l'en-

TABLEAU I  
RESUME DE LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES



seignement et de la recherche.<sup>3</sup> Ceux identifiés à titre de responsable de la prise de décision, au nombre de huit, sont tous des professeurs occupant des fonctions de direction d'enseignement et de recherche, exception faite d'un cadre responsable de la fonction enseignement et recherche au CEUAT. La démarche de recherche dont rend compte ce rapport s'est amorcée le 29 novembre 1982 et a pris fin le 30 mai 1983.

Le présent rapport de recherche comprend trois chapitres. Un premier expose la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. Cette problématique est définie à partir des versions du problème exprimées individuellement par les acteurs des deux groupes, incluant les éléments qu'ils valorisent et leurs attentes par rapport au processus de résolution de problème. La problématique est complétée par l'élaboration d'une description détaillée du contexte organisationnel relié au problème, contexte décrit en référence aux concepts de structure, de processus et de climat. Les principales caractéristiques de la problématique sont: (1) le soutien professionnel à l'enseignement n'est pas défini, (2) le rôle des professionnels est confus, (3) la forme de soutien disponible en relation avec la fonction de recherche est insatisfaisante. Le second chapitre présente trois modèles conceptuels de systèmes pertinents à une éventuelle amélioration de la situation. Il s'agit de la seconde phase de la recherche. Les modèles élaborés émer-

---

<sup>3</sup>D'autres employés de catégorie professionnelle sont rattachés à la direction de l'enseignement et de la recherche, mais détiennent un statut d'emploi précaire. En raison de l'instabilité de cette catégorie d'employé nous avons jugé préférable de ne pas les inclure à la présente démarche de recherche.

gent de la problématique exprimée et se nomment comme suit: (1) le modèle conceptuel du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, (2) le modèle conceptuel du système de définition du soutien professionnel à la recherche, et (3) le modèle conceptuel du système de clarification du rôle de professionnel. Le dernier chapitre correspond à la dernière phase de la recherche. Il rend compte de l'appropriation collective de la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT par les acteurs, et des actions définies en vue d'améliorer la situation. Ces actions ont été définies par eux au cours d'un débat.

Au début de chacun des trois chapitres le lecteur trouvera un bref rappel du cadre méthodologique utilisé pour réaliser la phase spécifique de la recherche dont rend compte le chapitre. Une définition des termes techniques propres à la méthodologie des systèmes souples est présentée en appendice. On trouvera aussi en appendice un essai de mise en relation du savoir émergent de l'expérience de recherche avec un certain savoir théorique pertinent. Cet essai est susceptible d'enrichir l'éclairage déjà rendu disponible par la réalisation de la démarche de recherche-action dont rendent compte les trois chapitres de ce rapport.

## CHAPITRE PREMIER

### LA PROBLÉMATIQUE DE L'INTERVENTION PROFESSIONNELLE DE SOUTIEN AU CENTRE D'ETUDES UNIVERSITAIRES D'ABITIBI-TEMISCAMINGUE

Ce premier chapitre revêt un caractère exploratoire. Il décrit la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT). Deux démarches ont été utilisées en vue de recueillir les éléments de la réalité pertinents à l'étude du problème. L'une d'elle a consisté en la cueillette des versions du problème auprès des propriétaires du problème et des responsables de la prise de décision concernés par l'étude. Celle-ci s'est effectuée au début de l'hiver 1983 et a fait appel à la technique de l'entrevue. Chacune des personnes a été rencontrée individuellement. Elles ont répondu aux trois questions suivantes, posées sur place: (1) en vous référant à votre propre pratique professionnelle, quelle est votre perception du malaise ressenti par rapport à l'intervention professionnelle de soutien, dans le cadre de la fonction enseignement et recherche au CEUAT? (2) parmi les éléments que vous venez de soulever, quels sont ceux auxquels vous attachez le plus d'importance? (3) quelles sont vos attentes par rapport au présent processus de résolution de problème? Ces entrevues ont été enregistrées pour en faciliter l'utilisation par la suite. Une seconde démarche a consisté en la cueillette des informations nécessaires à la description du contexte organisationnel relié au problème, particulièrement celui concernant la direction de l'enseignement et de la recherche. L'analyste a effectué cette descrip-

tion à partir de la connaissance qu'il possède de l'institution, de la documentation écrite à caractère institutionnel, et d'informations verbales transmises lors des entrevues.

La problématique de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT résulte de l'application des deux premières étapes de la méthodologie des systèmes souples:<sup>1</sup> la perception initiale du problème et l'expression de la problématique. Le tableau II de la page suivante situe ces deux premières étapes en relation avec l'ensemble de la démarche que définit la méthodologie des systèmes souples. Conformément aux directives méthodologiques la recherche des composantes du problème s'est effectuée dans la situation concrète où se pose le problème, en l'occurrence, le CEUAT. Elle a impliqué les acteurs<sup>2</sup> du présent processus de résolution de problème. Ce sont les cinq professionnels réguliers affectés à l'enseignement et à la recherche, détenteurs du rôle de propriétaire du problème. Quant aux responsables de la prise de décision ce sont le directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim, les cinq directeurs de module et les deux directeurs de département. Nous identifions les responsables de la prise de décision à titre de personnel de direction d'enseignement et de recherche.

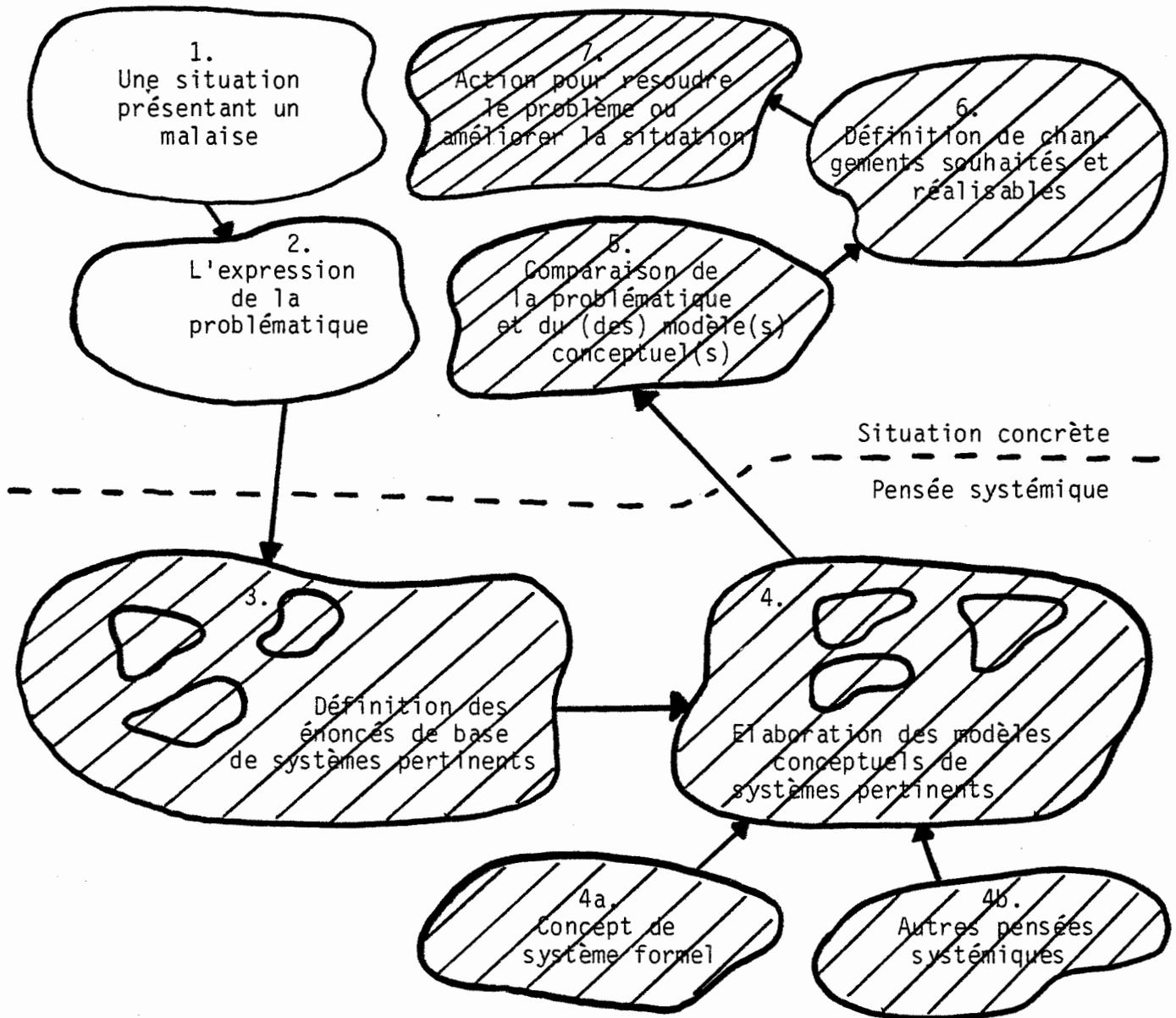
Trois parties composent le présent chapitre. La première présente les données recueillies auprès des acteurs. Celles-ci sont exposées selon qu'elles concernent les versions du problème, les éléments

---

<sup>1</sup>Peter B. Checkland, Systems thinking, Systems practice, (New-York: John Wiley & Sons, 1981), pp.165-166.

<sup>2</sup>Ibid., p. 294.

TABLEAU II  
 RESUME DE LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES  
 ET IDENTIFICATION DES ETAPES CORRESPONDANT A LA PREMIERE  
 PHASE DE LA PRESENTE RECHERCHE-ACTION



- Etapes de la méthodologie des systèmes souples appliquées à la réalisation de la première phase de la présente recherche-action.
- Autres étapes de la méthodologie des systèmes souples.

auxquels les acteurs attachent de l'importance ainsi que leurs attentes par rapport au processus de résolution de problème. La seconde situe le problème dans le contexte organisationnel qu'est le CEUAT, décrit en terme de structure, de processus et de climat. Enfin, sont identifiées les principales caractéristiques du problème.

Les versions du problème de l'intervention  
professionnelle de soutien au CEUAT

Les versions du problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT sont présentées distinctement, selon qu'elles ont été exprimées par les professionnels ou par le personnel de direction d'enseignement et de recherche.

Les versions du problème de l'intervention  
professionnelle de soutien exprimées par les professionnels

Les professionnels ont exprimé leurs perceptions du problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT en relation avec les deux idées suivantes: (1) l'isolement fonctionnel des professionnels, et (2) le rôle de soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche. Les versions du problème sont exposées selon qu'elles concernent chacune de ces idées principales. La version que l'analyste a du problème, qui détient également le rôle de propriétaire du problème dans le cadre de la présente étude, est au nombre de celles exprimées par les autres professionnels.

La perception du problème exprimée en relation  
avec l'isolement fonctionnel des professionnels

Une première perception du problème de l'intervention professionnelle de soutien est exprimée par les professionnels en terme d'isolement fonctionnel des professionnels et d'un problème de communication.

Les professionnels mentionnent que malgré leur rattachement formel à la direction de l'enseignement et de la recherche, il n'y sont pas intégrés. Cette idée de non intégration est associée au fait qu'aucun effort concret n'est fourni par la direction de l'enseignement et de la recherche aux fins d'amener les professionnels chargés de soutien à articuler entre eux leurs diverses interventions. Cette même absence d'articulation est ressentie à l'égard des relations entre les professionnels et la direction. Les propriétaires du problème soulignent l'absence d'orientation et d'objectifs qui pourraient leur être communs. De façon presque unanime, ils mentionnent qu'ils éprouvent une difficulté à contribuer de façon significative à la mission de l'enseignement et de la recherche. Plusieurs d'entre-eux soulignent qu'ils ne sont pas en relation avec les composantes de la structure de l'enseignement et de la recherche du CEUAT autour desquelles s'articulent leurs interventions, c'est-à-dire les modules, les conseils de modules, les groupes-programmes, l'assemblée départementale, la sous-commission des études. Quelques-uns mentionnent que cette situation a des conséquences directes sur leur pratique professionnelle. Celles-ci se manifestent par des difficultés de fonctionnement et par une relative pauvreté de l'intervention. Dans le premier cas les professionnels mentionnent que

la structure ne les met pas en relation avec les usagers de leurs services. Il en résulte souvent une inefficacité et une perte d'énergie à rejoindre ces autres intervenants, et parfois une certaine difficulté à se faire accepter.

Quant à la pauvreté de l'intervention elle est associée au fait que l'absence d'intégration avec les autres composantes de l'enseignement et de la recherche oblige le professionnel à fonctionner seul, de façon plus ou moins cloisonnée. Cette intégration ne semble se faire qu'à l'occasion, selon les activités du moment et selon des facteurs très individuels d'affinités personnelles et professionnelles. Dans une telle situation, la problématique sur laquelle repose l'intervention du professionnel ne reçoit pas tous les intrants nécessaires à une planification saine et efficace de l'action. Elle ne reçoit pas non plus la rétro-information nécessaire à l'évaluation et au réajustement des programmes d'activités du professionnel.

Un problème d'information et de communication est également associé à l'isolement fonctionnel de professionnels. Quelqu'un mentionne que l'information circule mal: elle parvient par le biais de documents écrits et très souvent le professionnel est informé "in extremis" sans nécessairement que cette information ait passé par le circuit normal. Souvent les décisions ayant un impact direct sur les activités du professionnel sont prises sans même qu'il soit consulté. Enfin, on souligne qu'il n'y a pas vraiment de communication entre les professionnels et les professeurs, entre les professionnels et les dirigeants du CEUAT.

Les perceptions du problème exprimées en  
relation avec le rôle de soutien professionnel  
à l'enseignement et à la recherche

Les professionnels chargés de soutien sont d'avis que leurs interventions les amènent à exercer une influence sur le degré de qualité des enseignements dispensés par le CEUAT. Cette influence est étroitement associée aux responsabilités qui leurs sont confiées. Ces responsabilités concernent: (1) le recrutement, la sélection et l'affectation des ressources professorales qui ont pour tâche d'effectuer l'enseignement proprement dit; (2) l'organisation de l'enseignement, notamment par la mise en place des conditions qui permettront la réalisation d'activités de formation pratique en enseignement et en psycho-éducation qui soient de la meilleure qualité possible, ainsi que par la planification adéquate des activités d'enseignement qui tiennent compte des besoins de la clientèle, des exigences des programmes et des règles administratives; (3) la maximisation des situations dans lesquelles s'effectuent les apprentissages par l'utilisation de moyens et de techniques relevant de l'audio-visuel et de la technologie éducative; (4) les activités de promotion et d'information auprès de la clientèle en vue d'apporter les données nécessaires à la planification même des activités d'enseignement; et (5) les activités liées au développement de programmes comprenant la définition du cadre général des programmes, l'évaluation et la révision des programmes existants ainsi que le développement de nouveaux programmes. Compte tenu de ces responsabilités principales les profes-

sionnels sont amenés à situer leur rôle dans la perspective d'une amélioration des divers aspects liés au processus auquel donne lieu la réalisation de la fonction enseignement universitaire.

Plusieurs professionnels perçoivent une incongruence entre cette façon de voir leur rôle et la pratique effective qu'ils sont amenés à exercer. Il semble d'une part que le processus organisationnel au niveau duquel se greffent les interventions des professionnels met fortement l'accent sur les procédures bureaucratiques, de type technico-administratives, de telle sorte que la routine journalière devient envahissante et rend difficile l'exercice d'un rôle correspondant à l'idée que s'en fait le professionnel. Dans certains cas le professionnel peut contourner cette difficulté parce qu'il possède la marge de manoeuvre suffisante pour le faire. Dans d'autres cas il ne peut y échapper. Il semble d'autre part que le plus souvent, les professeurs et la direction ne s'adressent aux professionnels que pour obtenir des réponses à des besoins très immédiats et circonscrits: commander un film, convoquer une réunion, obtenir un local, fabriquer un contrat d'engagement, calculer des frais de voyages et en faire la réclamation, trouver un milieu de stage. Des professionnels ont le sentiment que les questions d'ordre pédagogique demeurent la chasse gardée des professeurs. Il n'y aurait pas de "plage commune" où le professeur et le professionnel chargé de soutien peuvent s'associer dans une action commune en vue d'améliorer la qualité de la formation.

Quelques-uns perçoivent cette situation sous l'angle d'une méconnaissance qu'ont les usagers des fonctions et des responsabilités des

professionnels. Pour d'autres le problème est perçu en partie comme en étant un d'acceptation de part et d'autre de ce qu'est le professeur et de ce qu'est le professionnel. On mentionne que ce n'est pas toujours accepté par tous que le professionnel se substitue au professeur dans une action, qu'elle soit à caractère administratif ou à caractère d'animation. Dans ce contexte, il y aurait des réticences à accepter que le professionnel initie une action. Le professionnel est vu comme se situant dans une position mitoyenne entre le technicien et le cadre. On ajoute qu'il lui appartiendrait de faire sa place s'il veut en arriver à réaliser une intervention qui lui semble convenable.

Pour certains, le problème se pose de plus en terme d'une imprécision institutionnelle à laquelle donne lieu au CEUAT le soutien professionnel à l'enseignement. Cette imprécision serait liée à l'absence d'une définition et d'une orientation institutionnelle par rapport à ce qu'est le soutien professionnel dans l'organisation. Elle serait aussi liée à l'incapacité qu'ont les acteurs à percevoir les professionnels comme formant un tout cohérent et à reconnaître la direction dans laquelle ils posent leur action. Quelques professionnels mentionnent que l'absence d'un tel cadre de référence rend difficile l'évaluation de leur propre intervention puisqu'ils s'en reportent toujours à des critères très personnels d'appréciation.

Un malaise relié au degré de satisfaction au travail semble se dégager de l'ensemble de la situation entourant le rôle du professionnel. Quelques-uns soulignent clairement qu'ils ont peu de satisfaction à accomplir le type d'intervention qu'ils sont amenés à réaliser. On

mentionne de façon explicite qu'il est difficile, dans les conditions qui prévalent, de développer un sentiment de réalisation professionnelle.

Les versions du problème de l'intervention  
professionnelle de soutien exprimées par le personnel  
de direction d'enseignement et de recherche

Les réactions de la plupart des directeurs de module et de département à la première question posée lors de l'entrevue ont permis à l'analyste de constater que dans l'exercice de leurs fonctions chacun d'eux n'était pas nécessairement en interaction avec tous les employés de catégorie professionnelle. Aussi s'est-il avéré nécessaire que l'analyste spécifie en cours d'entrevue les postes concernés par la recherche et qu'il identifie les personnes occupant ces postes. Ceux de coordonnateur aux programmes et à la recherche, de coordonnateur aux départements et d'attaché d'administration à la gestion académique (dont le détenteur assumait par intérim à ce moment les fonctions de directeur de l'enseignement et de la recherche) sont les postes auxquels tous les décideurs ont référé concrètement dans l'expression de leur version du problème. Les responsables de la prise de décision ont référé moins largement à ceux d'agent de stages, d'attaché d'administration affecté au bureau de Val d'Or et de spécialiste en moyens et techniques d'enseignement. Certains ont mentionné clairement qu'ils n'avaient jamais eu à interagir concrètement avec certains d'entre eux. De plus, il est apparu clairement dans l'expression de leur version du problème que les di-

recteurs de module et de département associaient le directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim à un employé de catégorie professionnelle. Cette confusion est importante à considérer dans les perceptions du problème relatives à la direction de l'enseignement et de la recherche.

Les responsables de la prise de décision ont exprimé leurs perceptions du problème en relation avec trois idées principales. Les deux premières idées sont exprimées en relation avec le style de gestion que l'on retrouve au CEUAT. Dans ce cadre le problème est perçu soit en référant à l'exercice des fonctions de travail qui composent le soutien professionnel, soit en référant à l'individu qui apporte le soutien. La troisième idée consiste en une version du problème perçue sous l'angle des interactions entre professeurs et professionnels. Les principales composantes de chacune de ces versions particulières sont présentées ci-après.

#### La relation entre le soutien professionnel et le style de gestion en place

Les directeurs de module et les directeurs de département expriment leur version du problème en mettant l'intervention des professionnels en relation avec le style de gestion que l'on retrouve au CEUAT en matière d'enseignement et de recherche. Pour eux ce style de gestion correspond à celui d'une entreprise de type traditionnelle avec une direction qui a des procédures et des exigences de rentabilité à satisfaire. Les professionnels, dans leurs interventions, sont associés à ce

corps de direction. On insiste sur la dysfonction existant entre ce style de gestion et celui que commande une organisation de type universitaire.

Quelques responsables de la prise de décision mentionnent qu'il n'y a pas d'objectifs au niveau de la direction de l'enseignement et de la recherche. Cette absence d'objectifs donne aux directeurs de module et de département, postes occupés de façon temporaire, le sentiment de devoir toujours recommencer à zéro. La continuité des actions entreprises par le prédécesseur n'est pas nécessairement assurée. Certains soulignent que ce cadre d'intervention est peu satisfaisant et qu'ils sont peu motivés à remplir ces tâches administratives perçues le plus souvent sous l'angle d'un fardeau. Les professionnels ne sont pas nécessairement perçus dans ce contexte comme apportant un appui à leur travail. Quelques-uns soulignent que ce n'est pas clair que les professionnels travaillent avec eux.

A partir de ce cadre général le problème du soutien professionnel est exprimé de deux manières. Une première consiste à le voir en relation avec l'exercice des fonctions de travail qui composent le soutien professionnel; une seconde fait abstraction des fonctions de travail occupées par les professionnels et insiste sur la manière dont l'individu qui exerce une fonction de soutien professionnel se définit lui-même, et définit sa propre intervention à l'intérieur de l'organisation. Ces deux façons d'aborder le problème seront exposées distinctement.

La perception du problème du point de vue  
de l'exercice des fonctions de travail qui  
composent le soutien professionnel

Quelques responsables de la prise de décision perçoivent le problème de l'intervention professionnelle de soutien sous l'angle de l'ambiguïté qui résulte de la double représentation du rôle du professionnel. Cette double représentation est explicitée par le fait que les mêmes professionnels exercent à la fois un rôle de staff et un rôle de line sur plusieurs dossiers, le rôle line étant largement développé par rapport au rôle staff. Cette ambiguïté crée des difficultés de fonctionnement. Parmi celles-ci on mentionne qu'on ne sait pas qui est responsable de quoi, quels sont les mandats de ceux avec qui intervient le personnel de direction d'enseignement et de recherche, quelles sont à toute fin pratique les responsabilités de chacun.

D'une façon plus globale quelques-uns s'interrogent carrément sur ce que font les professionnels. On se demande en quoi ils pourraient être utiles au professeur et en quoi ils pourraient apporter une certaine complémentarité au travail du professeur.

Les professionnels, principalement ceux impliqués dans la gestion de l'enseignement, sont perçus comme étant des adjoints administratifs préoccupés principalement par les règlements, les normes, les procédures et les multiples détails administratifs. Le type de soutien qui en résulte est perçu comme prenant la forme d'un encadrement de type quantitatif, lequel semble se faire au détriment d'un encadrement de type qualitatif qui pourrait se définir dans la perspective d'une véri-

table préoccupation pédagogique. On insiste sur l'absence d'une telle préoccupation et sur la difficulté que rencontrent les professeurs à tenir des discussions pédagogiques. Certains responsables de la prise de décision perçoivent les professionnels comme étant capables d'ouverture sur les questions techniques, mais sur les questions de fond cette ouverture est vue comme étant difficile, voire même inexistante. Il semble que les discussions n'aillent jamais très en profondeur.

En ce qui concerne le soutien à la recherche, le problème est perçu de la même manière; il est qualifié de soutien technique. Il est résumé ainsi: donner des procédures et un lieu, où le professeur peut obtenir le matériel nécessaire en vue de formuler des demandes de subvention à la recherche, mais sans possibilité réelle d'être conseillé sur la façon de s'y prendre dans la formulation des projets mêmes de recherche et sur la façon dont opèrent les divers organismes subventionnaires de recherche. Mentionnons que seulement quelques responsables de la prise de décision ont exprimé leur version du problème en relation avec la recherche. D'autres ont mentionné qu'ils ne faisaient pas de recherche, ou que leur recherche s'inscrivait dans le cadre d'un programme d'études doctorales pour laquelle aucun soutien institutionnel n'était requis.

Quant aux interventions qui ne se situent pas au niveau du processus de gestion en tant que tel, quelques décideurs perçoivent qu'elles se réduisent le plus souvent à des actes administratifs comme par exemple placer un stagiaire, trouver un chargé de cours, bien écrire et présenter les choses. On souligne que les professionnels ne sont pas

impliqués dans les processus entourant les objets sur lesquels ils interviennent, de telle sorte qu'ils sont peu ou pas informés de la manière dont se présentent les problèmes sur lesquels ils sont amenés à intervenir. Ceux-ci n'étant pas reliés aux lieux de décision, l'organisation ne fait pas appel aux opinions des professionnels ni aux informations qu'ils détiennent par rapport à leur propre champ d'intervention, soit pour les utiliser au niveau de la prise de décision ou au niveau de l'étude de questions spécifiques. Les professionnels, d'une certaine manière, sont perçus comme étant en dehors du réseau formel d'information.

La perception du problème du point de vue  
de l'individu qui apporte le soutien

Pour quelques responsables de la prise de décision le problème de l'intervention professionnelle de soutien est perçu comme étant lié en grande partie à l'individu chargé de soutien plutôt qu'à la fonction qu'il occupe. Selon ce point de vue, le rôle de soutien que le professionnel tente d'exercer se situe sur un continuum dont les deux pôles sont d'une part un soutien technique et administratif qui se situe très près d'un niveau d'exécution, et d'autre part un soutien dit professionnel qui se définit dans l'optique d'un rôle de conseiller. Des facteurs font en sorte que le professionnel se situe à un certain point sur ce continuum. Parmi ceux-ci on mentionne le surplus d'information qu'il est susceptible de détenir, les visions particulières qu'il possède ainsi que la propre conception qu'a le professionnel de son rôle, concep-

tion véhiculée à travers les réponses qu'il apporte aux problèmes sur lesquels il est amené à intervenir. Ces facteurs sont mis en relation avec la formation du professionnel, ses antécédents professionnels, ses aptitudes à accomplir certaines tâches, le secteur d'intervention du professionnel et le lien possible avec l'action du professeur. On mentionne que la nature des tâches confiées à un professionnel impose une certaine limite en ce sens que certains postes semblent comporter un plus grand nombre de tâches techniques que d'autres.

Selon cette façon de voir les choses, le problème de l'intervention professionnelle de soutien est relié à l'individu chargé de soutien et il peut se définir en terme de capacité qu'a ce même individu d'exercer un rôle de soutien qui se confonde avec un rôle de conseiller. Cette capacité est liée essentiellement à la crédibilité de l'individu dans l'organisation. La question que se posent les usagers du soutien professionnel serait la suivante: est-ce que je reconnais suffisamment de crédibilité au professionnel pour accepter de me laisser influencer par lui? La réponse à cette question appartient à chaque usager et elle diffère selon chaque professionnel pour lequel elle est posée.

#### La perception du problème sous l'angle des interactions entre professeurs et professionnels

Quelques responsables de la prise de décision mentionnent de façon explicite, l'existence d'une très bonne collaboration entre certains professeurs et certains professionnels. Les relations seraient harmonieuses et il serait relativement facile pour les professeurs de

faire comprendre leurs besoins. Cependant d'autres responsables de la prise de décision voient les relations professionnelles entre les professeurs et les employés de catégorie professionnelle comme posant des difficultés importantes. Selon eux le problème serait relié à l'individualisme même du professeur et à un sentiment de supériorité qui lui serait conféré de par son statut de professeur d'université.

Au dire de certains directeurs, il y aurait une très grande valorisation du rôle de professeur au détriment de ceux qui exercent des responsabilités de direction ou de conseil. Le statut d'employé de catégorie professionnelle serait considéré par les professeurs comme étant inférieur à celui de professeur. Quant au statut de professeur, des responsables de la prise de décision sont d'avis qu'il attribuerait à ses détenteurs une grande liberté d'action et la connaissance absolue. De cette situation, résulterait une certaine incompréhension que les professeurs ont du rôle des professionnels par rapport à une aide professionnelle ou à un soutien que ceux-ci pourraient leur apporter dans leur rôle d'enseignant et de chercheur. Le professeur serait dans l'incapacité de percevoir chez le professionnel quelqu'un qui puisse l'aider dans l'identification de ses besoins et dans l'identification de solutions aux problèmes qu'il rencontre.

Les éléments auxquels les professionnels et  
le personnel de direction d'enseignement et  
recherche accordent de l'importance

Les éléments en relation avec le problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT, auxquels les professionnels et le per-

sonnel de direction d'enseignement et de recherche accordent de l'importance sont présentés en référant respectivement à chacun de ces groupes.

Les éléments auxquels les professionnels  
accordent de l'importance

Les éléments auxquels les professionnels accordent de l'importance sont exprimés en relation avec le type d'intervention qu'ils privilégient ainsi qu'en rapport avec le lien organisationnel qui devrait exister entre le soutien professionnel et les composantes de l'enseignement et de la recherche.

Les professionnels attachent une grande importance au type d'intervention qu'ils sont amenés à effectuer dans le cadre de la fonction enseignement et recherche universitaire. Ils valorisent une intervention qui déborde la simple réponse à des besoins très immédiats. Pour eux le professionnalisme doit être accompagné d'une implication profonde et d'un engagement dans le champ d'intervention du professionnel. Le soutien professionnel se définit alors dans une perspective de développement et de solutions aux problèmes. Quelques-unes des composantes de l'intervention à laquelle réfèrent les professionnels sont les suivantes: l'identification des besoins, la recherche de solutions aux problèmes, le questionnement de l'action, l'animation et l'évaluation des actions de soutien.

Ils reconnaissent à l'intervention professionnelle de soutien un caractère individuel, mais, selon eux, le concept de soutien professionnel implique nécessairement l'intégration des contributions de plusieurs

professionnels à la réalisation d'une tâche globale au niveau de l'enseignement et de la recherche. Aussi l'intervention sera-t-elle d'autant plus riche qu'elle sera nourrie par des orientations ou des objectifs qui seraient partagés avec les autres professionnels chargés de soutien. De plus ils considèrent que l'intervention doit être nourrie par celle des autres composantes de la structure de l'enseignement et de la recherche. Les professionnels valorisent une pratique du soutien qui s'exerce en étroite collaboration avec les professeurs, qu'ils agissent à titre d'enseignant ou à titre de personnel de direction d'enseignement et de recherche. La définition de plages communes où le professeur et le professionnel pourraient s'associer dans une action commune en vue d'améliorer la qualité du processus d'enseignement et d'apprentissage est vue comme un élément important de la collaboration qui devrait exister entre les deux groupes.

Les professionnels estiment qu'il est important que l'organisation les implique dans les dossiers d'intérêt pour le développement du CEUAT et qu'ils aient la possibilité de contribuer de façon significative au processus d'enseignement et de recherche universitaire. Ils considèrent enfin qu'il est important que leur pratique professionnelle fasse en sorte de favoriser au plus haut degré le développement d'un véritable sentiment de réalisation professionnelle.

Les éléments auxquels le personnel de direction  
d'enseignement et de recherche accorde de l'importance

Les éléments que valorisent le directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim, les directeurs des départements et les direc-

teurs des modules sont exprimés en relation avec leur conception du soutien professionnel dans le champ de l'enseignement et dans celui de la recherche, ainsi qu'en rapport avec des moyens susceptibles de permettre à la fois une valorisation du travail des professionnels et une certaine amélioration de l'exercice du soutien professionnel.

En ce qui a trait à la conception du soutien professionnel, les responsables de la prise de décision valorisent une intervention qui aille dans le sens du développement du secteur d'activités dans lequel intervient le professionnel, par l'apport d'idées nouvelles et de moyens nouveaux. Le soutien professionnel est aussi vu comme pouvant, et comme devant apporter un surplus d'information dans un domaine spécifique et comme ayant une vision particulière liée à l'action du professeur. L'intervention professionnelle est aussi articulée en fonction d'objectifs qui peuvent être propres à l'intervenant, mais ceux-ci doivent néanmoins être en harmonie avec ceux du professeur.

Dans le champ particulier de l'enseignement les responsables de la prise de décision valorisent un soutien professionnel qui soit préoccupé au plus haut degré par les questions de qualité de l'enseignement et qui soit le plus près possible des programmes. Un tel soutien devrait également être en mesure de susciter des débats sur la pédagogie universitaire et devrait être capable de reconnaître et de caractériser la pédagogie particulière aux situations d'enseignement que l'on retrouve au CEUAT.

Par rapport à la recherche les responsables de la prise de décision valorisent un soutien professionnel qui soit aidant, plus particu-

lièrement dans la formulation des projets de recherche, dans l'utilisation de l'informatique et des méthodes quantitatives les plus appropriées aux divers types de recherches, ainsi que dans la publication des résultats de recherche. On attache une grande importance au rôle critique qu'un tel soutien doit exercer. Enfin, on insiste sur l'importance de l'expertise à développer par rapport aux divers organismes subventionnaires de recherche.

Du point de vue de quelques directeurs il est important que les professionnels soient mieux intégrés à l'ensemble du processus d'enseignement et de recherche. Il est également important que chacun soit utilisé pour ses forces. Les équipes de travail sont vues comme un moyen d'intégrer les professionnels. Elles sont vues aussi comme un moyen d'utiliser les qualités de chacun et d'associer les forces individuelles avec celles des autres en vue de compenser pour les faiblesses de chacun.

Les attentes des professionnels et du personnel  
de direction d'enseignement et de recherche par  
rapport au processus de résolution du problème

Les professionnels et le personnel de direction d'enseignement et de recherche expriment des attentes par rapport au processus de résolution du problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. Les attentes exprimées par les professionnels sont suivies de celles exprimées par le personnel de direction d'enseignement et de recherche.

Les attentes des professionnels par rapport au présent  
processus de résolution de problème

Les attentes qu'ont du processus de résolution de problème les professionnels chargés de soutien sont exprimées en regard des trois idées suivantes: une meilleure définition des rôles, un référentiel précisant les paramètres d'une intervention professionnelle de soutien, et une contribution significative dans le déroulement du processus de résolution de problème.

De façon presque unanime les professionnels souhaitent que leur rôle soit explicité et que l'ensemble de la collectivité universitaire en soit informée. Le professionnel pourrait ainsi en arriver à planifier une action qui soit saine, acceptée et acceptable, et à laquelle l'individu qui y participe puisse en retirer une certaine satisfaction. Le référentiel est vu comme un moyen d'aider le professionnel à mieux définir son intervention et à en faire une juste appréciation. Enfin, les professionnels souhaitent une implication aux diverses étapes du déroulement du présent processus. Ils souhaitent que les hypothèses de solution au problème leur soient présentées.

Les attentes du personnel de direction  
d'enseignement et de recherche par rapport  
au présent processus de résolution de problème

Les directeurs attendent du présent processus de résolution de problème qu'il permette aux professeurs d'être mieux informés des responsabilités et des tâches des professionnels et que leur rôle soit cla-

rifié. On souhaite également qu'il y ait un certain rapprochement entre les professeurs et les professionnels. Ce rapprochement est vu dans l'optique d'une plus grande perméabilité et d'une interpénétration entre les deux groupes. On souhaite que des lieux soient créés en vue de permettre à chacun de mieux s'utiliser pour ses forces. Enfin, on espère que dans l'exercice de leurs fonctions les professionnels se rapprocheront de plus en plus des programmes et de la pédagogie universitaire.

La description du contexte organisationnel en relation  
avec le problème du soutien professionnel

Jusqu'ici nous nous sommes centrés sur la description du problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT en nous intéressant aux versions du problème exprimées par les professionnels et par le personnel de direction concernés par l'étude. La présente partie de ce premier chapitre situe le problème à l'intérieur du contexte organisationnel. La description de ce contexte est faite en terme de structure, de processus et de climat.<sup>3</sup> Elle tente de fournir une réponse articulée à chacune des questions suivantes:

1. What resources are deployed in what operational processes under what planning procedures within what structure, in what environments and wider systems, by whom?
2. How is this resource deployment monitored and controlled?<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid., p. 166.

<sup>4</sup>P.B. Checkland, Towards a systems-based methodology for Real-World problem solving". Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 3, no 2, p. 99.

## La structure

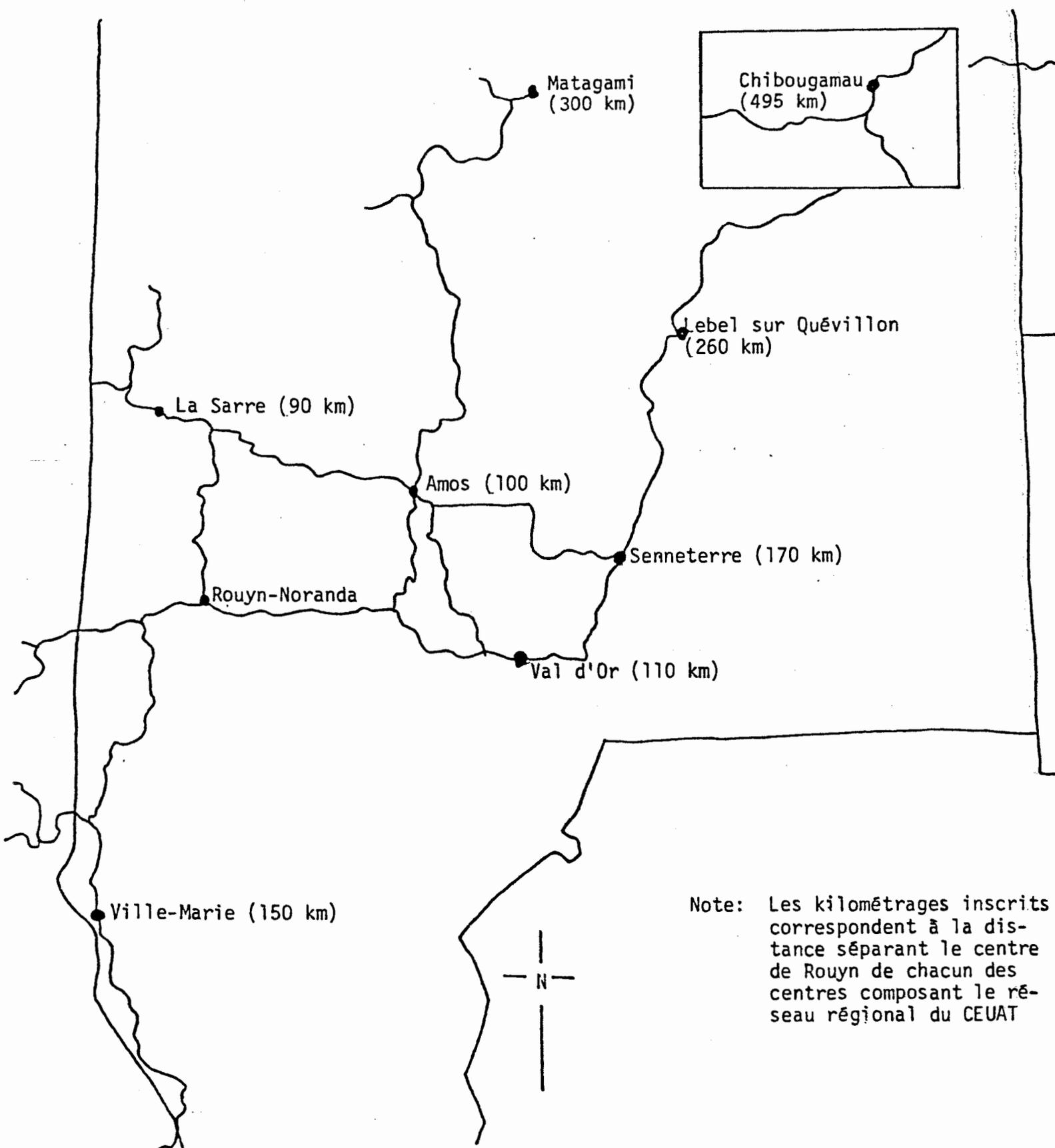
La description des éléments structurels reliés au contexte entourant la pratique du soutien professionnel présente d'abord le Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT) en tant qu'institution. Elle se poursuit en mettant le focus sur la composante structurelle qu'est la direction de l'enseignement et de la recherche.

### La présentation du CEUAT en tant qu'institution

Le CEUAT dispense des services d'enseignement supérieur sur le vaste territoire de l'Abitibi-Témiscamingue. L'ampleur du territoire à desservir et la faible densité démographique de cette région sont au nombre des caractéristiques avec lesquelles le CEUAT doit composer. La figure I de la page suivante illustre la région que dessert le CEUAT ainsi que les principaux centres dans lesquels sont effectivement dispensées les activités d'enseignement. Le centre administratif est situé à Rouyn.

La nature des activités économiques et socio-culturelles propres à l'Abitibi-Témiscamingue viennent circonscrire d'une certaine manière les domaines d'activités dans lesquels l'intervention universitaire est susceptible de s'inscrire. Le premier groupe d'activités caractéristique de l'Abitibi-Témiscamingue comprend l'agriculture, l'industrie minière, l'industrie forestière, l'industrie manufacturière et le secteur tertiaire (le tertiaire public et parapublic ainsi que le tertiaire privé: transport, commerce, tourisme et finance). Ce premier groupe d'ac-

FIGURE I  
LE RÉSEAU RÉGIONAL DU  
CENTRE D'ÉTUDES UNIVERSITAIRES D'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE



tivités a un caractère principalement forestier et secondairement minier. Quant au second groupe d'activités ce sont les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux, des médias, des loisirs et des activités culturelles en tant que telles.<sup>5</sup>

Le CEUAT s'inscrit à l'intérieur du réseau de l'Université du Québec, créée en 1968 par le Gouvernement du Québec. Celle-ci "(...) a pour objet l'enseignement supérieur et la recherche; elle doit notamment dans le cadre de cet objet, contribuer à la formation des maîtres."<sup>6</sup>

Le réseau que constituent les établissements et autres corporations rattachés à l'Université du Québec est représenté à la figure II de la page suivante. Il se compose de cinq universités constituantes (Chicoutimi, Hull, Montréal, Rimouski et Trois-Rivières), de deux Instituts de recherche (Institut Armand Frappier et Institut national de la recherche scientifique), de deux Ecoles supérieures (Ecole de technologie supérieure et Ecole nationale d'administration publique) et de deux autres corporations (Fondation Université du Québec et les Presses de l'Université du Québec).<sup>7</sup>

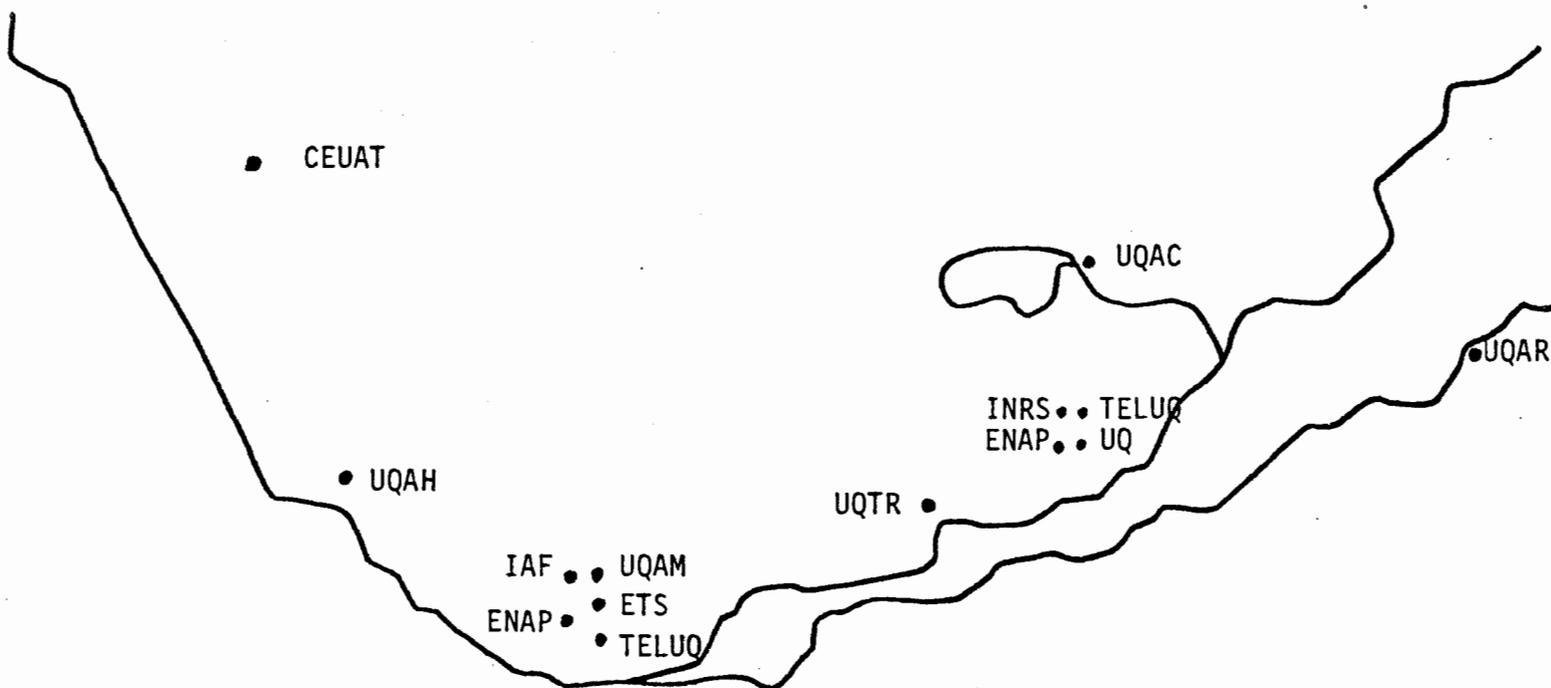
---

<sup>5</sup>Université du Québec, CEUAT, Plan de développement du CEUAT, 1982-1985, (Rouyn, décembre 1982), pp. 29-73.

<sup>6</sup>Loi sur l'Université du Québec, (L.R.Q. 1977), Chapitre V-I, Section II, article 3.

<sup>7</sup>Secrétariat général de l'Université du Québec, "Lettres patentes des établissements et autres corporations rattachés à l'Université du Québec", Recueil des documents officiels de l'Université du Québec, (31 mai 1982), pp. 1-15.

FIGURE II  
 ETABLISSEMENTS ET AUTRES CORPORATIONS RATTACHES  
 A L'UNIVERSITE DU QUEBEC, INSTITUES PAR LETTRES PATENTES



Légende

UQAM Université du Québec à Hull  
 IAF Institut Armand Frappier  
 ETS Ecole de technologie supérieure  
 ENAP Ecole Nationale d'administration publique  
 INRS Institut national de la recherche scientifique

UQAM Université du Québec à Montréal  
 TELUQ Télé-université  
 UQAR Université du Québec à Rimouski  
 UQTR Université du Québec à Trois-Rivières  
 UQ Siège social de l'Université du Québec

Le CEUAT pour sa part, se définit comme étant une commission de la corporation centrale de l'Université du Québec,<sup>8</sup> institué en vertu d'une résolution de l'Assemblée des gouverneurs, le 27 mai 1981. Ce statut succède à divers autres modes de rattachement administratif de l'institution au réseau, lesquels ont caractérisé le développement des services universitaires en Abitibi-Témiscamingue depuis 1970. Ce développement devrait connaître un point culminant dès l'automne 1983 avec l'acquisition par le CEUAT d'un statut d'université constituante. L'appartenance du CEUAT au réseau de l'Université du Québec l'amène à interagir avec les autres composantes du réseau et avec les divers groupes de travail et organismes qui le composent. Cette appartenance impose également des contraintes en terme de gestion et de développement de l'institution.

La gestion courante du CEUAT est assurée par cinq cadres: le Directeur général, le Directeur des études et de la recherche, le Directeur de l'administration et du personnel, le Directeur des services à la communauté ainsi que le Registraire. Le vice-président de l'Université du Québec agit à titre de premier officier responsable du CEUAT. Dès quatre unités administratives qui composent l'institution, la direction de l'enseignement et de la recherche est celle à l'intérieur de laquelle a été identifié le problème de l'intervention professionnelle de sou-

---

<sup>8</sup>Note: Techniquement, ce statut fait en sorte que toute décision concernant le CEUAT relève de l'officier supérieur. La Commission du CEUAT, organisme local de gestion, a un pouvoir de recommandation auprès du Comité exécutif de l'Université du Québec sur des matières qui, dans les universités constituantes, relèvent de la compétence du conseil d'administration local.

tien, objet de la présente étude. Les autres unités sont la direction générale, les services à la communauté ainsi que les services administratifs et du personnel.

#### La direction de l'enseignement et de la recherche du CEUAT

L'unité administrative que constitue la direction de l'enseignement et de la recherche est la plus importante du CEUAT, en ce sens qu'elle regroupe les travailleurs qui interviennent au niveau de l'activité principale du but de l'organisation, c'est-à-dire les professeurs, chargés d'effectuer l'enseignement et de réaliser la recherche. C'est également à l'intérieur de cette composante que s'exerce le soutien professionnel aux activités d'enseignement et aux activités de recherche. Après une identification des principales activités par lesquelles le CEUAT assure la réalisation de sa mission, sont décrits les principaux organismes qui composent la direction de l'enseignement et de la recherche, ainsi que les ressources humaines qui y sont affectées. La place occupée par les professionnels à l'intérieur de la direction de l'enseignement et de la recherche fait également l'objet d'une description.

#### Les activités d'enseignement et de recherche du CEUAT

La dispensation d'activités d'enseignement composant les divers programmes d'études et la réalisation d'activités de recherche sont ac-

tuellement les principales voies<sup>9</sup> par lesquelles le CEUAT accomplit la mission qu'il s'est défini. Cette mission se formule ainsi:

1. Une insertion dynamique dans une région caractérisée par sa situation géographique, particulièrement par sa nordicité, l'ampleur de son territoire rural, sa faible densité démographique et l'importance de ses ressources naturelles;
2. une participation active dans les domaines de la formation universitaire des ressources humaines liées à la mise en valeur des ressources naturelles et à la gestion de l'environnement;
3. la poursuite des interventions actuelles.<sup>10</sup>

Les interventions du CEUAT dans le champ de l'enseignement comptaient, en date du 30 juin 1981, 28 programmes d'études de premier cycle couvrant les domaines suivants: les secteurs de l'administration (administration, sciences comptables, informatique de gestion, relations de travail), des sciences humaines (travail social et animation), de la santé, des sciences de l'éducation (enseignement, psycho-éducation et psychologie générale) et arts plastiques.<sup>11</sup> Ajoutons deux programmes spéciaux: le programme de perfectionnement des maîtres en français (PPMF) et le programme de perfectionnement des maîtres en enseignement professionnel

---

<sup>9</sup>Note: Aux activités d'enseignement et de recherche viennent s'ajouter les activités réalisées dans le cadre des services à la collectivité. Ces activités constituent des réponses spécifiques de l'institution à des demandes particulières d'intervention du milieu, dans les domaines éducatifs, économiques, sociaux et culturels. Elles prennent le plus souvent la forme de sessions de perfectionnement individuelles ou de groupe et de participation à des projets communautaires (études, colloques, congrès, recherches). Le Centre de consultation et de diagnostic de la petite et moyenne entreprise est un exemple d'interventions conduites par le CEUAT, à l'intérieur de la fonction service à la collectivité.

<sup>10</sup>Université du Québec, CEUAT, Plan de développement au CEUAT, 1982-1985, p. 182.

<sup>11</sup>Ibid., p.p. 94-96.

(PPMEP). Mentionnons l'extension d'un programme d'études de deuxième cycle en éducation. L'annuaire des cours du CEUAT<sup>12</sup> identifie et définit chacun de ces programmes.

Quant aux activités de recherche elles se définissent principalement sous l'angle de projets individuels correspondant au champ d'intérêt de chaque chercheur et s'inscrivent le plus souvent dans le cadre d'études doctorales. Ces recherches traduisent néanmoins une volonté de traiter des problèmes régionaux. Des démarches collectives de recherche sont également entreprises, trois groupes de recherche sont sur pied: le laboratoire de psychologie et de rééducation motrice, le groupe de recherche en enseignement professionnel et le groupe de recherche en technologie minérale. Enfin, des recherches sont menées dans le cadre du programme de perfectionnement des maîtres en français; mentionnons également la participation de l'institution à des groupes de recherche inter-universitaires.<sup>13</sup> Le plan de développement du CEUAT insiste sur les difficultés qui ont marqué l'exercice de la fonction recherche dans le passé et sur les efforts qui devront être faits dans l'avenir en vue d'assurer un développement véritable de cette fonction.

---

<sup>12</sup>Université du Québec, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, Annuaire 1981-1982 du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, (Montréal: juillet 1981).

<sup>13</sup>Université du Québec, CEUAT, Plan de développement au CEUAT, 1982-1985, pp. 117-122.

Les organismes d'enseignement et de recherche du CEUAT

La direction de l'enseignement et de la recherche du CEUAT, envisagée sous l'angle d'une unité administrative, possède sa propre structure. Celle-ci est conçue à partir du cadre défini par la réglementation générale de l'Université du Québec. La direction de l'enseignement et de la recherche est gérée par la voie de différents organismes possédant chacun leurs responsabilités respectives. Exception faite des départements d'où sont absents les étudiants, le personnel de direction d'enseignement et de recherche,<sup>14</sup> les professeurs et les étudiants composent les organismes de la direction de l'enseignement et de la recherche que sont le département, le module, "la responsabilité de programme" et la sous-commission des études.<sup>15</sup> Des représentants du milieu socio-économique viennent s'ajouter à la composition des modules et des programmes. Les professionnels chargés de soutien dans le cadre de la fonction enseignement et recherche ne font pas partie de ces organismes.

Globalement, la sous-commission des études se présente comme étant le principal organisme responsable de l'enseignement et de la re-

---

<sup>14</sup>Cette expression englobe le personnel cadre du CEUAT impliqué dans les organismes d'enseignement et de recherche ainsi que les professeurs qui assument des responsabilités de direction, que ce soit à titre de directeur de module, de directeur de département ou de responsable de programme.

<sup>15</sup>La réglementation générale de l'Université du Québec relative au fonctionnement de l'enseignement et de la recherche ne traite pas de la "responsabilité de programme". Celle-ci s'est développée au CEUAT, de façon improvisée, en réaction à la structure traditionnelle de l'Université du Québec. Cette dernière trouve difficilement son application au CEUAT, notamment en raison des faibles clientèles et de la diversité des programmes dans lesquelles on les retrouve.

cherche au CEUAT. Le département pour sa part regroupe les professeurs appelés à intervenir à l'intérieur d'un même champ d'études alors que le module correspond aux programmes d'études dont il a la responsabilité. Le module regroupe des professeurs déjà membres d'un département et des étudiants. Quant à la responsabilité de programme, elle correspond à une modalité de gestion d'un programme d'étude en particulier, qui allie à la fois les responsabilités d'ordre modulaire et d'ordre départemental. Chacun de ces organismes fait maintenant l'objet d'une brève présentation.

La sous-commission des études du CEUAT - La sous-commission des études du CEUAT a pour compétence les principaux objets suivants:

(...) préparer les règlements internes relatifs à l'enseignement et à la recherche (...). Recommande à la Commission et aux instances concernées les mesures appropriées à la coordination de l'enseignement et de la recherche (...) prépare (...) tout autre règlement interne relatif à l'enseignement et à la recherche compatible avec les règlements généraux ou requis par eux.<sup>16</sup>

Mentionnons que les professeurs du CEUAT ont refusé de combler les trois postes qu'ils détiennent au sein de cet organisme, principalement en raison de son statut particulier.<sup>17</sup> Cette absence de participation n'a

---

<sup>16</sup>Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, Règlement de régie interne pour la sous-commission des études du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, juin 1982, p. 4.

<sup>17</sup>Compte tenu du statut qui caractérise le CEUAT, celui d'une commission de la corporation centrale, la sous-commission des études est consultative de la Commission du CEUAT, laquelle est elle-même consultative auprès du Comité exécutif de l'Université du Québec. Dans les universités constituantes la Commission des études est consultative auprès de l'organisme décisionnel qu'est le Conseil d'administration de la constituante.

cependant pas empêché le fonctionnement de la sous-commission des études.

Le département - Le rôle du département se situe principalement au plan du développement de la recherche et de la dispensation des enseignements de bonne qualité dans le cadre des cours programmés par les modules. Le département coopère avec les modules dans l'élaboration des programmes et dans l'organisation de l'enseignement. Il participe au processus de recrutement, d'engagement et d'évaluation des professeurs; il recommande l'approbation des tâches des professeurs.<sup>18</sup> Le département est dirigé par un directeur de département qui puise son autorité de l'assemblée départementale composée de tous les professeurs rattachés au département. On retrouve au CEUAT deux départements. Ce sont le département des sciences administratives et sociales et le département des sciences de l'éducation.

Le module - Les principales responsabilités du module concernent les programmes: définition des objectifs et surveillance quant à leur réalisation, définition du cadre général des programmes, les évaluer, les reviser et transmettre des recommandations à l'organisme responsable, et assurer une liaison avec le milieu professionnel et social concerné par les objectifs du programme. Elles concernent également

---

<sup>18</sup>"Règlements généraux de l'Université du Québec", Gazette officielle du Québec, (Editeur officiel du Québec: 29 mai 1982), no 22 A, p. 5198.

l'évaluation par les étudiants des enseignements qui leur sont dispensés. Enfin le module est aussi responsable de l'accueil des nouveaux étudiants et de l'organisation des activités de synthèse prévues dans les programmes.<sup>19</sup> Le module est dirigé par un directeur de module qui puise son autorité du conseil de module institué pour chacun des modules. On retrouve au CEUAT les cinq modules suivants: le module de l'enfance inadaptée, le module des sciences comptables, le module des sciences de l'administration, le module des sciences de l'éducation et le module des sciences sociales.

La responsabilité de programme - En référence à la structure de l'enseignement et de la recherche de l'Université du Québec, la responsabilité de programme largement répandue au CEUAT, se présente comme étant une composante informelle. De fait, la réglementation de l'Université du Québec ne traite pas du concept de responsabilité de programme, ni du comité de programme auquel réfère la description de fonction du responsable de programme. La composition et les responsabilités dévolues au Comité de programme ne sont d'ailleurs pas définies. Somme toute, la situation organisationnelle du responsable de programme paraît ambiguë et l'exercice de ces responsabilités varie selon les individus. Mentionnons toutefois que la description de la fonction de responsable de programme spécifie que celui-ci assume pour son programme le travail

---

<sup>19</sup>Ibid., p. 5199.

et les tâches fixées par son assemblée départementale et par son Comité de programme. Il y a lieu de distinguer deux types de programmes, les programmes dits réguliers et les programmes spéciaux pour lesquels le CEUAT reçoit des subventions spéciales du Ministère de l'éducation. Ceux-ci sont gérés en étroite collaboration avec le Ministère et la dimension recherche rattachée à ces programmes prend une grande importance.

On compte au CEUAT sept responsabilités de programme. Deux s'inscrivent dans le champ des programmes spéciaux, ce sont le Programme de perfectionnement des maîtres en enseignement professionnel (PPMEP) et le Programme de perfectionnement des maîtres en français (PPMF). Quatre autres appartiennent aux programmes dits réguliers. Ce sont le nursing, les arts plastiques, l'informatique de gestion et le certificat de perfectionnement sur la pratique éducative. Ce dernier programme est géré conjointement avec la commission scolaire Abitibi où les activités en sont dispensées. Enfin, un programme de deuxième cycle est géré par la voie de la responsabilité de programme et s'inscrit dans un cadre particulier que définit un protocole d'entente. Il s'agit du programme de maîtrise en éducation offert par le CEUAT et extensionné de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

Aux organismes que nous venons de décrire viennent se greffer deux comités pouvant être considérés sous l'angle d'organismes d'enseignement et de recherche. Il s'agit du Comité d'information et de coordination (CIC) mis sur pied comme moyen de mettre le directeur de l'enseignement et de la recherche et ses mandataires en relation avec les

directeurs des modules et les responsables de programmes, aux fins d'assurer la coordination des programmes et la circulation de l'information. Le second comité, connu sous le nom de Comité du fonds institutionnel de la recherche (FIR), a pour principal objet la gestion du budget institutionnel de la recherche. Il a aussi pour rôle d'encourager la recherche en diffusant de l'information portant sur les projets de recherche en cours et sur les recherches réalisées dans l'institution.<sup>20</sup>

Les programmes d'activités de la direction de l'enseignement et de la recherche ainsi que les responsabilités des diverses composantes qui ont pour tâche de réaliser ces activités étant définis, la description du contexte organisationnel relié au soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche se poursuit par une présentation des ressources humaines qui y sont affectées. Cette présentation permet de mieux situer les employés de catégorie professionnelle par rapport aux activités et à la structure organisationnelle de la direction de l'enseignement et de la recherche.

Les ressources humaines affectées à la direction de l'enseignement et de la recherche

Le Directeur des études et de la recherche "(...) assume les responsabilités générales de planification, d'organisation, de coordina-

---

<sup>20</sup>Université du Québec, CEUAT, La recherche au CEUAT, (Février 1983, volume I, numéro I), pp. 1-7.

tion et de contrôle des diverses activités académiques du CEUAT."<sup>21</sup>

Dans la réalisation de ce mandat il est amené à intervenir avec le directeur général, les cinq directeurs de module, les deux directeurs de département et les sept responsables de programmes. Ces postes de direction, sauf celui de directeur général, sont occupés à temps partiel pour une période de deux ans par des professeurs.

Soixante-dix-neuf employés sont affectés à l'unité administrative que constitue la direction de l'enseignement et de la recherche. De ce nombre, quarante-cinq sont des professeurs réguliers qui assument les tâches d'enseignement et de recherche. Les professeurs n'étant pas suffisamment nombreux pour dispenser à eux seuls la totalité des cours offerts par le CEUAT, l'institution embauche des chargés de cours.<sup>22</sup> A l'automne 1982, ce groupe a assumé près de 43% des activités offertes sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue.<sup>23</sup> Comparativement aux autres institutions d'enseignement que sont le collège, l'école secondaire et l'école primaire, le CEUAT se caractérise par le haut degré de qualification de son personnel enseignant. Les qualifications du corps professoral de l'institution par rapport au dernier diplôme détenu se

---

<sup>21</sup>Tiré du texte de l'affichage de poste du directeur de l'enseignement et de la recherche, automne 1982.

<sup>22</sup>Chargé de cours: Professeur à la leçon, qui doit fournir, en plus de sa prestation de cours, la disponibilité directement reliée à cette prestation, y compris la surveillance et la correction des travaux dans la matière enseignée - (Convention collective des enseignants, p. 4.).

<sup>23</sup>Université du Québec, CEUAT, Document d'accompagnement de la demande des lettres patentes pour l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, mars 1983, p. 19.

présente ainsi: 16% détiennent un 1er cycle universitaire, 70% un 2e cycle, 22% une scolarité de doctorat, et 12% un 3e cycle.<sup>24</sup>

Les autres ressources humaines affectées à la direction de l'enseignement et de la recherche appartiennent aux catégories suivantes: quatre techniciens, dix-sept employés de bureau et sept employés de catégorie professionnelle. Ces ressources sont affectées à la direction de l'enseignement et de la recherche en tant que telle ou à ses composantes: modules, département, responsabilité de programme, bureau du registraire.<sup>25</sup> Un cadre, le registraire, relève du directeur des études et de la recherche et est responsable du bureau du registraire. Cinq agents de liaison assurent la présence du CEUAT dans les principaux centres qui forment le réseau régional du CEUAT. Ils se rapportent au registraire.

La place du soutien professionnel à l'intérieur de la direction de l'enseignement et de la recherche.

Les éléments d'ordre structurel en relation avec la place occupée par le soutien professionnel à l'intérieur de la direction de l'enseignement et de la recherche sont exprimés selon qu'ils concernent (1) le cadre général relatif à l'exercice des fonctions de professionnel, et (2) les tâches inhérentes au soutien professionnel.

---

<sup>24</sup>Université du Québec, CEUAT, Plan de développement 1982-1985 du CEUAT, p. 98.

<sup>25</sup>Bureau du registraire: Le bureau du registraire est l'organisme administratif responsable des opérations se rapportant à l'admission, à l'inscription et à la gestion du dossier étudiant.

Le cadre général relatif à l'exercice des fonctions de professionnel. - Les professionnels se situent dans une position mitoyenne entre le technicien et le cadre. L'exercice d'une fonction de professionnel exige normalement un diplôme universitaire terminal de 1er cycle.<sup>26</sup> Pendant l'année 1981-82, la formation académique des employés professionnels du CEUAT se présentait ainsi: 62,5% (soit 10/16 étaient détenteurs d'un diplôme de 1er cycle; 31,25% (soit 5/16) l'étaient d'un diplôme de 2ième cycle et 6,25% (soit 1/16) possédait une scolarité de doctorat.<sup>27</sup>

Les trois caractéristiques générales de toute fonction de professionnel, telles que définies par la convention collective de travail des employés professionnels du CEUAT, sont les suivantes. Le professionnel:

a) (...) est chargé de la réalisation d'objectifs, de politiques et de programmes définis par l'Université pour des secteurs déterminés d'activités conformément aux standards qui lui sont fixés quant aux résultats à atteindre.

b) (...) a le choix des moyens, des méthodes et des processus d'intervention pour réaliser les objectifs des programmes dont il est chargé, compte-tenu des pratiques et des procédures générales définies pour son action.

c) (...) assiste le personnel de cadre concerné par ces secteurs d'activités dans l'évaluation des besoins, la fixation des objectifs, l'élaboration des politiques et dans le développement ou l'adaptation des projets directement liés aux programmes à réaliser dans son secteur d'activité.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Université du Québec, CEUAT - SPCEUOQ, Convention collective de travail 1979-1982, p. 61.

<sup>27</sup>Université du Québec, CEUAT, Plan de développement 1982-1985 du CEUAT, p. 99.

<sup>28</sup>Université du Québec, CEUAT - SPCEUOQ, Convention collective de travail 1979-1982, pp. 61-62.

Les autres caractéristiques "semblent" moins générales que celles que nous venons de citer. Elles ont trait à la participation du professionnel à des études et à des travaux à l'intérieur d'équipes multidisciplinaires et à la coordination et à la surveillance, au besoin, de personnel de catégorie professionnelle ou d'autres catégories.

Les professionnels appelés à intervenir dans le cadre de la fonction d'enseignement et recherche au CEUAT, détiennent soit un statut de professionnel régulier, soit un statut de professionnel sous-octroi.<sup>29</sup> Les professionnels sous-octroi sont tous classifiés dans le corps d'emploi d'agent de recherche et ils interviennent principalement dans les programmes spéciaux tels PPMEP et PPMF. A l'automne 1982 ils étaient au nombre de cinq. Il en est de même des opérations relatives au développement de nouveaux programmes pour lesquelles les agents de recherche qui supportent le(s) professeur(s) dans cette démarche sont embauchés par le biais de contrats à durée limitée. Somme toute aucun professionnel régulier à l'emploi du CEUAT n'intervient dans les secteurs des programmes spéciaux ou dans les activités de développement du CEUAT en relation directe avec les programmes.

Quant aux corps d'emplois qui regroupent les professionnels réguliers qui interviennent dans le cadre de la fonction enseignement et recherche, ce sont les suivants: agent de stages (1), attaché d'admi-

---

<sup>29</sup>Professionnel sous-octroi: Professionnel embauché comme tel par l'Université, sous contrat individuel à durée limitée, pour travailler spécifiquement à un projet de recherche pour lequel une subvention, un subside ou un don à été spécifiquement versé. (Convention collective de travail 1979-82, Syndicat des professionnels du CEUAT, p. 9.).

nistration (2), coordonnateur (2), spécialiste en moyens et techniques d'enseignement (1), agent d'admission et d'inscription (1). L'agent d'admission et d'inscription relève du Registraire alors que le coordonnateur aux départements a pour supérieurs immédiats les deux directeurs de départements. Les autres professionnels se rapportent au directeur des études et de la recherche.

Les tâches inhérentes au soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche. - Les professionnels réguliers chargés de soutien dans le cadre de la fonction enseignement et recherche<sup>30</sup> interviennent dans un ou plusieurs des trois champs d'intervention suivants: (1) le support apporté au professeur dans le cadre de la fonction d'enseignement en tant que telle: on y retrouve le spécialiste en moyens et techniques d'enseignement et l'agent de stages; (2) le soutien apporté aux professeurs dans la réalisation de tâches administratives reliées aux tâches de direction d'enseignement et de recherche: ce champ fait appel à la contribution du coordonnateur aux départements, du coordonnateur aux programmes et à la recherche et à l'attaché d'administration (bureau de Val d'Or); (3) la contribution directe apportée à la direction de l'enseignement et de la recherche par le coordonnateur aux programmes et à la recherche et par les deux attachés d'administration.

---

<sup>30</sup>En raison de la fonction spécifique du bureau du registraire, que nous avons définie plus tôt dans ce texte, et de l'autonomie de fonctionnement qui caractérise cet organisme, l'intervention de l'agent d'admission et d'inscription qui y est affecté n'est pas comprise dans cette description.

Les tâches inhérentes au soutien professionnel à l'enseignement comportent des tâches relatives à la mise en place de conditions et de de moyens qui permettent au professeur de maximiser les situations dans lesquelles s'effectuent les apprentissages. Un premier ensemble de tâches se définit en réponse à des besoins de documentation et d'outils pédagogiques ainsi qu'à des besoins de soutien dans l'analyse des pratiques d'enseignement et de recherche. L'audio-visuel et la technologie éducationnelle servent de cadre d'intervention à ce soutien. Un second ensemble de tâches se situe au niveau de la formation pratique et concerne plus précisément l'organisation des stages d'enseignement et des stages en psycho-éducation. Ce soutien consiste à mettre à la disposition des étudiants et des professeurs des milieux de stages qui tiennent compte des objectifs de formation et des attentes des divers intervenants impliqués. L'agent de stages est de plus responsable des relations entre l'Université et les organismes qui accueillent les stagiaires.

Les tâches administratives dévolues aux professeurs qui assurent des fonctions de direction d'enseignement et de recherche, en regard desquelles un soutien professionnel est apporté, sont celles de directeur de département, de directeur de module et de responsable de programme. Au niveau des départements, les tâches inhérentes au soutien professionnel apporté par le coordonnateur aux départements, concerne principalement le recrutement, la sélection et l'embauche des professeurs contractuels, appelés chargés de cours, en vue de leur affectation

aux activités d'enseignement commandées par les modules. Ces tâches se définissent dans l'optique d'une réalisation de la meilleure adéquation possible entre les exigences d'un cours (objectifs, contenu, attentes particulières, formules pédagogiques privilégiées) d'une part, et les caractéristiques de la ressource qui y est affectée d'autre part (formation, expérience, habiletés pédagogiques).

Quant aux responsables de programmes et aux directeurs de modules ils bénéficient du soutien professionnel que leur apporte la direction de l'enseignement et de la recherche par le biais des tâches de coordination des programmes. Les règles de gestion académique, les règles d'évaluation des programmes et les politiques d'ouverture de programmes, à titre d'exemple et, bien qu'elles émanent de la direction, contribuent à supporter l'action des modules et des responsables de programme.

Enfin, un ensemble de tâches permet d'assurer au bureau de Val d'Or une intervention qui recouvre plusieurs aspects modulaires: lien avec la clientèle, étude de besoins, prévisions de clientèle et programmation. Ce soutien se prolonge au niveau des responsabilités qu'assume l'attaché d'administration par rapport à l'information et à la promotion auprès de l'ensemble de la clientèle. Ces tâches s'accompagnent d'un rôle de coordination avec les agents de liaison de chacun des sous-centres qui composent le réseau régional du CEUAT.

Les tâches inhérentes au soutien professionnel exercé au niveau de la direction de l'enseignement et de la recherche consistent en la préparation de dossiers qui supportent la prise de décision des organis-

mes responsables de la gestion de l'enseignement et de la recherche, la définition de politiques institutionnelles et de règles administratives en matière d'enseignement et de recherche, l'évaluation et la sélection des professeurs, l'animation et le soutien financier à la recherche. Ce premier ensemble fait appel à la contribution du coordonnateur aux programmes et à la recherche.

L'attaché d'administration responsable de la gestion académique, pour sa part, intervient au niveau de l'administration courante des programmes d'activités relatifs à la dispensation des enseignements: programmation des cours, contrôle budgétaire, préparation des dossiers qui supportent la prise de décision. Enfin, les tâches reliées à la gestion courante du bureau de Val d'Or et à la supervision des opérations qui s'y déroulent situent l'attaché d'administration responsable du bureau de Val d'Or dans le champ du soutien apporté au niveau de la direction de l'enseignement et de la recherche.

Peu importe le champ dans lequel ils interviennent les professionnels sont appelés à remplir un certain nombre de tâches techniques et cléricales, lesquelles accompagnent la réalisation des tâches inhérentes à un soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche. Le volume de ces tâches techniques et cléricales varie selon chaque poste de professionnel. Les postes pour lesquels le volume de ces tâches est élevé sont ceux pour lesquels le soutien technique et clérical est à peu près inexistant.

En conclusion, la description de la structure du CEUAT permet de constater que les professeurs exercent un rôle fondamental par rapport à

la mission de l'institution. Ils accomplissent les activités qui sont la raison d'être de l'institution, en l'occurrence les activités d'enseignement et les activités de recherche. De plus, ils sont les premiers responsables de la gestion des activités d'enseignement et du développement de l'enseignement et de la recherche au CEUAT. Ce rôle prépondérant leur est attribué par le biais des responsabilités qu'ils assument à titre de personnel de direction d'enseignement et de recherche et de professeur. Outre les professeurs, les étudiants et les représentants du milieu socio-économique sont les autres intervenants qui détiennent un rôle formel à ce niveau. Les professionnels exercent forcément des fonctions d'appui par rapport à la réalisation de la fonction d'enseignement et de recherche. Cet appui s'exerce en relation avec des objets qui touchent de très près la manière dont la direction de l'enseignement et de la recherche s'acquitte de sa mission. Des informations portent également à croire qu'ils sont des partenaires valables compte tenu des objectifs de l'institution. Cependant, les professionnels ne participent pas aux organismes d'enseignement et de recherche, cadre formel autour duquel s'élabore leurs interventions et à l'intérieur duquel prennent forme les activités par lesquelles l'institution réalise sa mission. L'ensemble de ces éléments a un impact certain sur la manière dont fonctionne le CEUAT, principalement au niveau des processus qui impliquent les professionnels.

### Les processus

Chacun des professionnels se situe différemment par rapport au processus global qui caractérise le fonctionnement de la direction de l'enseignement et de la recherche. Ces différences dépendent essentiellement du poste de travail occupé par le professionnel ainsi que du degré d'implication des tâches qu'il accomplit par rapport au processus opérationnel ayant pour but de rendre possible la dispensation d'activités d'enseignement qui soient de bonne qualité.<sup>31</sup>

Ce processus opérationnel se définit par un ensemble de démarches techniques et administratives qui se répètent à tous les quatre mois et qui mettent en relation entre elles, ainsi qu'avec le directeur des études et de la recherche, les unités suivantes: les modules, les programmes, les départements, le service des finances, le bureau du registraire. Chacune d'elles planifie, exécute et contrôle ses propres activités compte-tenu de ses responsabilités spécifiques; ces unités réalisent des activités qui les rendent complémentaires les unes aux autres. Toutefois, les interactions entre elles se limitent à un échange minimal d'information quant au résultat final des opérations de l'unité; ce résultat sert de déclencheur aux opérations de l'unité à laquelle l'information est destinée. Le mémo écrit demeure la forme privilégiée de communication. Il en est de même des individus qui compo-

---

<sup>31</sup>La fonction enseignement étant largement développée comparativement aux fonctions recherche et services à la collectivité, seuls les processus reliés à la fonction enseignement seront décrits.

sent ces unités: ils interviennent strictement dans les limites de leurs responsabilités. Compartimentalisation et individualisme caractérisent le cadre à l'intérieur duquel s'effectuent les tâches qui assurent la dispensation des activités d'enseignement. Les échanges et les collaborations qui se font reposent essentiellement sur la bonne volonté de chacun et sur la capacité et l'intérêt que peuvent avoir certains individus à communiquer entre-eux.

Dans le cadre de ce processus, deux types de démarches peuvent être identifiés et permettre de situer les employés de catégorie professionnelle. Une première place forcément certains professionnels en situation de négociation avec les diverses unités administratives et le personnel impliqué; ce sont celles où les professionnels appliquent des normes et des règles établies. Une deuxième place les professionnels en situation de répondre aux commandes du processus plus global. La nature et le volume de ces commandes varient en fonction du poste occupé par le professionnel. Aussi dans certains cas peut-on reconnaître une certaine démarche longitudinale d'intervention allant de l'identification des besoins à l'évaluation de l'action posée, incluant la planification et la réalisation de l'action. Dans de rares situations, le professionnel a la possibilité d'initier des actions par lui-même suite à la perception d'une dysfonction par rapport à une situation. Dans la plupart des cas cette démarche longitudinale n'est pas possible et l'intervention est limitée à un aspect très circonscrit d'une problématique d'ensemble.

Les activités des professionnels revêtent un caractère individuel. Les programmes d'activités au niveau desquels ils interviennent se définissent davantage par une addition de plans individuels de travail plutôt que dans l'optique d'un plan global d'intervention d'où émergent les plans de travail de chacun.

Les processus opérationnels mettent en évidence deux caractéristiques organisationnelles importantes du CEUAT: le morcellement des diverses unités et des interventions à l'intérieur des activités et le clivage entre les catégories d'employés intervenant au niveau des processus, principalement celui entre les professeurs, les professionnels et les administrateurs. Mentionnons enfin l'inexistence de programmes d'activités qui seraient de nature à assurer une plus grande convergence et une certaine cohérence au niveau des interventions individuelles, notamment au niveau du soutien professionnel apporté dans le cadre de la fonction enseignement et recherche. Nous nous arrêtons maintenant à décrire le climat qui caractérise le CEUAT.

#### Le climat

Nous présentons ci-après les principaux facteurs qui nous semblent exercer une influence sur le climat organisationnel du CEUAT. Ceux-ci sont circonscrits en fonction des trois idées suivantes: l'instabilité du statut et le climat d'incertitude, le développement de l'organisation informelle et le leadership de la direction.

### L'instabilité du statut et le climat d'incertitude

L'organisation universitaire qui depuis mai 1981 se dénomme CEUAT en est encore, après 13 années de dispensation de services d'enseignement supérieur et de recherche, en quête d'un statut d'institution autonome. A cette situation d'instabilité viennent s'ajouter toutes les limites et le peu de prestige inhérents au statut actuel d'entité administrative. Celui-ci est d'ailleurs perçu par plusieurs comme étant une rétrogradation, compte tenu de la relative évolution horizontale qui jusqu'ici avait caractérisé le développement du CEUAT. Ajoutons à cela que cette situation perdure depuis au moins deux années, que bon nombre de membres de l'organisation la qualifient de situation de tutelle et qu'enfin, la création d'une université constituante en Abitibi-Témiscamingue est de plus incertaine compte tenu de l'actuelle conjoncture économique. Cette situation d'insécurité et d'inconfort n'est pas sans avoir des répercussions sur les comportements de l'ensemble des membres de l'organisation, comportements qu'il nous est impossible d'identifier de façon exhaustive.

Mentionnons néanmoins, que si quelques-uns sont enthousiastes et confiants dans l'avenir, dont le plan de développement 1982-85 constitue l'assise principale, d'autres expriment davantage un certain désabusement, un manque de confiance et une certaine démission accompagnée d'une méfiance à la fois à l'égard de la direction du CEUAT et du siège social de l'Université du Québec. La question de la normalisation du statut du CEUAT est omniprésente.

### Le développement de l'organisation informelle

Le CEUAT se caractérise par un développement important de son organisation informelle. Celle-ci se manifeste par l'existence de plusieurs groupes et sous-groupes autres que ceux prévus par l'organisation formelle, lesquels nourrissent souvent des intérêts conflictuels à l'intérieur d'une même composante structurelle. Dans le cas des professionnels, l'organisation informelle prend une importance plus grande du fait qu'ils ne se sentent pas intégrés à l'organisation formelle. Aussi, peut-on reconnaître chez-eux deux tendances: une première se caractérise par un fort sentiment d'appartenance aux groupes et sous-groupes qui se forment autour du corps administratif du CEUAT alors que la seconde tendance est ressentie en relation avec le corps professoral. Les domaines d'intervention professionnels, les affinités personnelles et la localisation des bureaux de travail des professionnels sont au nombre des facteurs qui exercent une influence sur la détermination du groupe ou du sous-groupe avec lequel se développera cet "esprit de corps".

### Le leadership de la direction

On ne peut pas affirmer qu'il y ait au CEUAT, de façon constante, une communauté d'intérêt entre la direction du CEUAT et le corps professoral. Cette difficulté dans le leadership est encore plus grande au niveau de la direction de l'enseignement et de la recherche où un professionnel a été affecté de façon temporaire, pendant deux ans, au poste de directeur des études et de la recherche.

Cette situation, qui est révolue depuis quelques mois, n'est pas sans avoir semé la confusion dans la perception des rôles des professionnels. Le modèle organisationnel du type processus bureaucratique semble avoir caractérisé fortement les divers comportements pendant cette période. L'entrée en fonction d'un directeur des études et de la recherche en janvier 1983 devrait avoir pour conséquence d'aplanir un certain nombre de difficultés dans ce secteur clé du CEUAT.

#### L'identification des principales caractéristiques du problème

Considérant l'ensemble de la problématique, il s'avère que l'intervention qui nous intéresse s'exerce en appui aux activités d'enseignement en tant que telles, aux activités de développement de programmes et aux activités de gestion de l'enseignement et de la recherche. Malgré un certain sous-développement de la fonction recherche, il appert que dans une certaine mesure, ce soutien s'exerce en relation avec les activités de recherche en tant que telles. Cette intervention se définit comme étant une intervention de soutien en raison de la place qu'elle occupe en relation avec les activités de base de l'organisation universitaire que réalisent les professeurs à titre de chercheurs et d'enseignants. Enfin, l'idée de soutien "professionnel" qu'exprime la problématique véhicule l'idée du niveau de l'intervention et de sa nature spécifique. La spécification "professionnel" tient également compte du statut d'emploi des personnes qui accomplissent les activités de soutien.

Les versions du problème exprimées par les professionnels et par le personnel de direction, les éléments que ceux-ci valorisent ainsi que le contexte organisationnel relié à la situation à l'étude nous amènent à définir le problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT sous l'angle d'une dysfonction entre d'une part le rôle et les fonctions des professionnels et, d'autre part, une intégration adéquate de ces diverses contributions individuelles dans la poursuite des fins institutionnelles.

Le rôle de professionnel dans le cadre de la fonction enseignement et recherche est confus. Les usagers sont peu satisfaits du soutien disponible; ils sont peu informés des tâches et des fonctions des professionnels. Le soutien professionnel s'exerce dans les faits de diverses manières et de façon isolée, principalement dans la perspective d'un appui à l'exercice de la fonction d'enseignement. Pour sa part, le soutien professionnel à la recherche est peu présent. L'institution n'a pas défini la fonction même de soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche, si ce n'est par les fonctions de travail qui la composent.

Définir le soutien professionnel à l'enseignement dans l'optique d'une fonction organisationnelle, proposer une démarche de définition du soutien professionnel à la recherche ainsi qu'une démarche de clarification du rôle de professionnel, constituent trois axes de travail qui s'avèrent pertinents à la problématique exprimée et à une éventuelle amélioration de la situation qui fait problème.

L'expression de la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT correspond à la première phase de la présente démarche de recherche-action. Cette phase a été réalisée essentiellement dans la situation concrète où est ressenti le malaise relié à l'intervention professionnelle de soutien et elle a impliqué les membres de l'institution concernés par le problème. Aussi, la problématique dont rend compte ce chapitre appartient au CEUAT en propre, et son contenu est défini uniquement à partir des versions du problème exprimées par les professionnels réguliers et par le personnel de direction amenés à intervenir dans le cadre de la fonction d'enseignement et de recherche au CEUAT. La description du contexte organisationnel exprimée en fonction des paramètres de structure, de processus et de climat est également spécifique au problème à l'étude et à l'institution. De l'ensemble des données recueillies sur le terrain se dégagent des éléments pouvant être considérés en tant que composantes principales du problème.

Compte tenu de la problématique exprimée, trois axes de travail se sont avérés pertinents à la poursuite du processus que définit la méthodologie des systèmes souples. Ces trois axes se définissent comme étant une définition de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, une définition du soutien professionnel à la recherche et une clarification du rôle de professionnel. La présente démarche de recherche se poursuit dans l'univers conceptuel où chacune des pistes de travail est traduite en un énoncé de base de système pertinent. Celui-ci est ensuite explicité par l'élaboration d'un modèle conceptuel illustrant ledit système.

## CHAPITRE II

### L'ELABORATION DES MODELES CONCEPTUELS DE SYSTEMES PERTINENTS

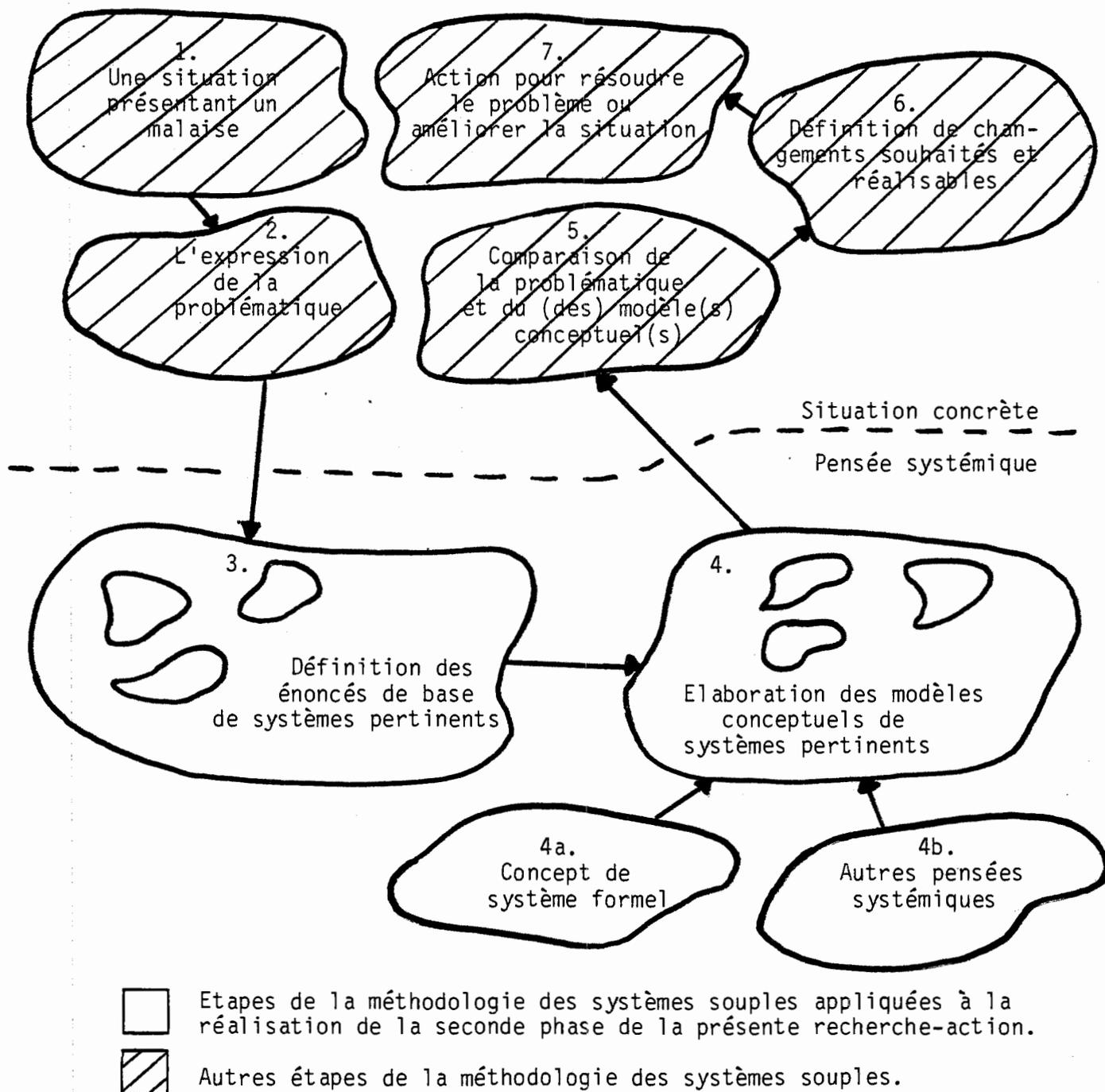
La première phase de la présente recherche-action a consisté en une explicitation de la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT). Au terme de cette explicitation l'analyste a dégagé trois axes de travail pertinents à la poursuite de l'étude. L'un d'eux consiste à clarifier le rôle de professionnel. Un autre a comme base une définition de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement. Enfin, un troisième se définit dans l'optique d'une démarche de définition du soutien professionnel à la recherche.

Le présent chapitre rend compte de la deuxième phase de la recherche-action portant sur l'amélioration de la situation reliée au problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. Par comparaison avec la première phase dont les étapes se déroulent dans la situation concrète où se pose le problème, celle-ci se situe essentiellement dans l'univers conceptuel. Elle consiste à conceptualiser chacun des axes de travail qui se dégagent de la problématique. En référence à la méthodologie des systèmes souples cette démarche de conceptualisation vise, dans un premier temps, à définir autant d'énoncés de base de systèmes pertinents à une éventuelle amélioration de la situation.<sup>1</sup> Par la suite, chaque système est élaboré sous la forme d'un modèle conceptuel. Le tableau III ci-après, illustre ces deux étapes méthodologiques.

---

<sup>1</sup>Peter B. Checkland, Systems thinking, Systems practice, pp. 166-169.

TABLEAU III  
 RESUME DE LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES  
 ET IDENTIFICATION DES ETAPES CORRESPONDANT A LA  
 SECONDE PHASE DE LA PRESENTE RECHERCHE-ACTION



La définition de l'énoncé de base d'un système pertinent exprime ce qu'est le système identifié dans l'énoncé de base. Le modèle conceptuel illustre ce que fait le système.<sup>2</sup> La représentation graphique du modèle conceptuel montre un système d'activités humaines autonome, opérant un processus de transformation produisant un extrant dirigé vers le système auquel appartient le système modélisé. Ce dernier reçoit les flux d'information nécessaires à son opération. Trois sous-systèmes composent le système. 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 sous l'angle d'un système de prise de conscience d'une tâche à réaliser; un second sous-système est en lien de dépendance logique avec le premier et opère le 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 présente un ensemble dynamique 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 susciter et d'alimenter lors d'une étape ultérieure, un débat entre les acteurs, débat au cours duquel ceux-ci deviendront davantage conscients de la situation qui fait problème. Dans ce cadre, les modèles conceptuels ont pour fonction spé-

---

<sup>2</sup>Ibid., p. 169-177.

cifique d'amener les acteurs à définir des changements faisables et désirables en vue d'améliorer la situation.

Ce chapitre présente les définitions des trois énoncés de base de systèmes pertinents, chaque définition étant exclusive et dûment constituée de six composantes.<sup>3</sup> Par la suite sont décrits et illustrés trois modèles conceptuels construits en conformité avec les règles méthodologiques et validés à partir des composantes du système formel.<sup>4</sup> Ces trois modèles sont le modèle conceptuel du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, le modèle conceptuel du système de définition du soutien professionnel à la recherche et le modèle conceptuel du système de clarification du rôle de professionnel.

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

Le problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT a conduit l'analyste à identifier trois axes de travail pertinents à la poursuite de la présente démarche qui porte sur une amélioration de la situation qui fait problème. Les trois axes retenus consistent en une définition de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, en une démarche de définition du soutien professionnel à la recherche et en une démarche de clarification du rôle de professionnel. Chacun d'eux

---

<sup>3</sup>D.S. Smyth and P.B. Checkland, "Using a systems approach: the structure of root definitions". Journal of Applied Systems Analysis, p. 78.

<sup>4</sup>Peter B. Checkland, Systems thinking, Systems practice, p. 167.

est maintenant défini en terme d'un énoncé de base de système pertinent .  
à une éventuelle amélioration de la situation.

L'énoncé de base du système de la fonction  
de soutien professionnel à l'enseignement

L'énoncé de base du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement se définit comme suit: un système de la fonction de soutien professionnel aux actions de formation opéré par les professionnels, à l'intention des professeurs et du personnel de direction d'enseignement et de recherche pour alimenter le système d'enseignement et de recherche du CEUAT, en tenant compte des attentes des usagers et des professionnels ainsi que des besoins organisationnels. Les éléments contenus dans cet énoncé ont été définis en relation avec les six composantes de tout énoncé de base de système pertinent. Le tableau IV de la page suivante en fait la présentation.

L'énoncé de base du système de définition  
du soutien professionnel à la recherche

L'énoncé de base du système de définition du soutien professionnel à la recherche se définit comme suit: un système de définition du soutien professionnel à la recherche opéré par les professionnels, les usagers et la direction de l'enseignement et de la recherche, à leur propre intention, en vue de développer la fonction recherche au CEUAT, en tenant compte des attentes des usagers et des besoins organisation-

TABLEAU IV  
 DEFINITION DES COMPOSANTES DE L'ENONCE DE BASE DU  
 SYSTEME DE LA FONCTION DE SOUTIEN PROFESSIONNEL A L'ENSEIGNEMENT

| Composante  | Définition  |
|---|---|
| 1) Le processus de transformation du système                        | - Un système de la fonction de soutien professionnel aux actions de formation   |
| 2) Les acteurs responsables du processus de transformation          | - Les professionnels  |
| 3) Le système plus large responsable du processus de transformation | - Le système d'enseignement et de recherche du CEUAT  |
| 4) Les bénéficiaires du processus de transformation                 | - Les professeurs<br>- Le personnel de direction d'enseignement et de recherche: directeurs de module et de département, responsables de programme et directeur des études et de la recherche |
| 5) Les contraintes de l'environnement                               | - Les attentes des usagers et des professionnels<br>- Les besoins organisationnels  |
| 6) La vision du monde qui caractérise le système                    | - L'intégration des interventions des professionnels dans une perspective d'amélioration de l'exercice du soutien professionnel et d'une plus grande implication des professionnels           |

nels. Les éléments contenus dans cet énoncé de base du système de définition du soutien professionnel à la recherche ont été définis dans le tableau suivant.

TABLEAU V  
DEFINITION DES COMPOSANTES DE L'ENONCE DE BASE DU  
SYSTEME DE DEFINITION DE SOUTIEN PROFESSIONNEL A LA RECHERCHE

| Composante  | Définition   |
|---|--|
| 1) Le processus de transformation du système                        | - Un système de définition du soutien professionnel à la recherche                           |
| 2) Les acteurs responsables du processus de transformation          | - Les professionnels<br>- Les usagers<br>- La direction de l'enseignement et de la recherche |
| 3) Le système plus large responsable du processus de transformation | - Le système de développement de la recherche au CEUAT                                       |
| 4) Les bénéficiaires du processus de transformation                 | - Les professionnels<br>- Les usagers<br>- La direction de l'enseignement et de la recherche |
| 5) Les contraintes de l'environnement                               | - Les attentes des usagers<br>- Les besoins organisationnels                                 |
| 6) La vision du monde qui caractérise le système                    | - L'implication des professionnels dans le développement de la fonction recherche au CEUAT   |

L'énoncé de base du système de  
clarification du rôle de professionnel

L'énoncé de base du système de clarification du rôle de professionnel se définit comme suit: un système de clarification du rôle de professionnel opéré par les professionnels, les usagers des services et le personnel de direction d'enseignement et de recherche concerné par le développement de l'enseignement et de la recherche au CEUAT, dans une perspective de valorisation institutionnelle des professionnels, en tenant compte des compétences et des attentes des acteurs et de la convention collective de travail des professionnels. Les éléments contenus dans cet énoncé ont été définis en relation avec les six composantes de tout énoncé de base de système pertinent. Le tableau VI de la page suivante en fait la présentation.

Les trois axes de travail retenus suite à l'analyse de la problématique ont été définis en terme d'énoncés de base de systèmes pertinents dûment constitués de six composantes. Rappelons que ces systèmes d'activités sont retenus comme étant pertinents au problème parce qu'ils ont la capacité d'engendrer une éventuelle amélioration de la situation qui fait problème. Aux fins d'amener les acteurs à définir des actions à entreprendre en vue d'améliorer la situation, chaque énoncé de base est traduit en des termes opérationnels et illustré sous forme d'un diagramme. Ce matériel permettra de dégager les différences entre ce que propose le système défini dans l'énoncé et ce qui existe concrètement au

TABLEAU VI  
 DEFINITION DES COMPOSANTES DE L'ENONCE DE BASE DU  
 SYSTEME DE CLARIFICATION DU ROLE DE PROFESSIONNEL

| Composante  | Définition  |
|---|---|
| 1) Le processus de transformation du système                        | - Un système de clarification du rôle de professionnel  |
| 2) Les acteurs responsables du processus de transformation          | - Les professionnels<br>- Les usagers des services<br>- Le personnel de direction d'enseignement et de recherche: directeurs de module, directeurs de département, responsables de programme, directeur des études et de la recherche |
| 3) Le système plus large responsable du processus de transformation | - Le système de développement de la fonction enseignement et recherche au CEUAT   |
| 4) Les bénéficiaires du processus de transformation                 | - Les professionnels  |
| 5) Les contraintes de l'environnement                               | - Les compétences et les attentes des acteurs<br>- La convention collective de travail des professionnels   |
| 6) La vision du monde qui caractérise le système                    | - La valorisation institutionnelle des employés de catégorie professionnelle  |

CEUAT. Trois systèmes d'activités, ou modèles conceptuels, sont maintenant présentés. Un premier concerne le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, un second présente le système de définition du soutien professionnel à la recherche, et un troisième décrit et illustre le système de clarification du rôle de professionnel.

Le modèle conceptuel du système de  
la fonction de soutien professionnel à l'enseignement

Le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement se définit comme étant un système de soutien professionnel aux actions de formation opéré par les professionnels, à l'intention des professeurs et du personnel de direction d'enseignement et de recherche pour alimenter le système d'enseignement et de recherche du CEUAT, en tenant compte des attentes des usagers et des professionnels ainsi que des besoins organisationnels.

Le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement comporte trois sous-systèmes en lien de dépendance logique les uns par rapport aux autres. Un premier a pour objet la sélection des objets du soutien professionnel, un second porte sur l'intervention proprement dite et un troisième apprécie et réajuste la qualité du soutien apporté par la fonction de soutien professionnel à l'enseignement. Chacun d'eux fait maintenant l'objet d'une description. La figure III de la page suivante illustre le système dans son ensemble, y compris les flux d'information reçus et l'extrait émis par le système.

Le sous-système "sélectionner  
les objets du soutien professionnel"

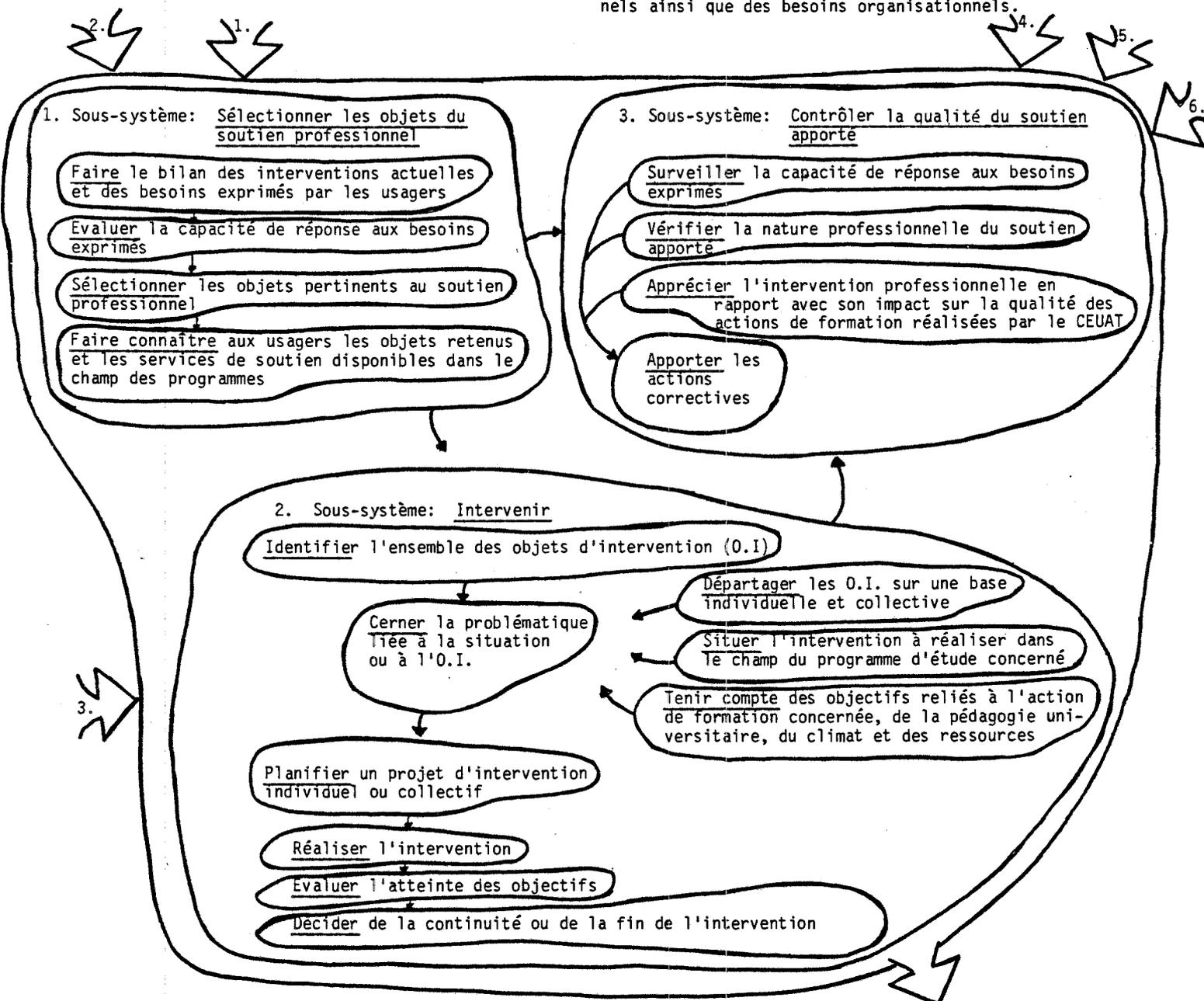
Le sous-système de sélection des objets du soutien professionnel comporte une séquence logique de quatre opérations. Une première consiste à faire le bilan des interventions effectuées et des besoins exprimés par les usagers. Sur la base des informations ainsi rendues dis-

FIGURE III

## MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME

## DE LA FONCTION DE SOUTIEN PROFESSIONNEL A L'ENSEIGNEMENT

Un système de soutien professionnel aux actions de formation opéré par les professionnels, à l'intention de professeurs et du personnel de direction d'enseignement et de recherche pour alimenter le système d'enseignement et de recherche du CEUAT, en tenant compte des attentes des usagers et des professionnels ainsi que des besoins organisationnels.



La contribution du soutien professionnel au degré de la qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT.

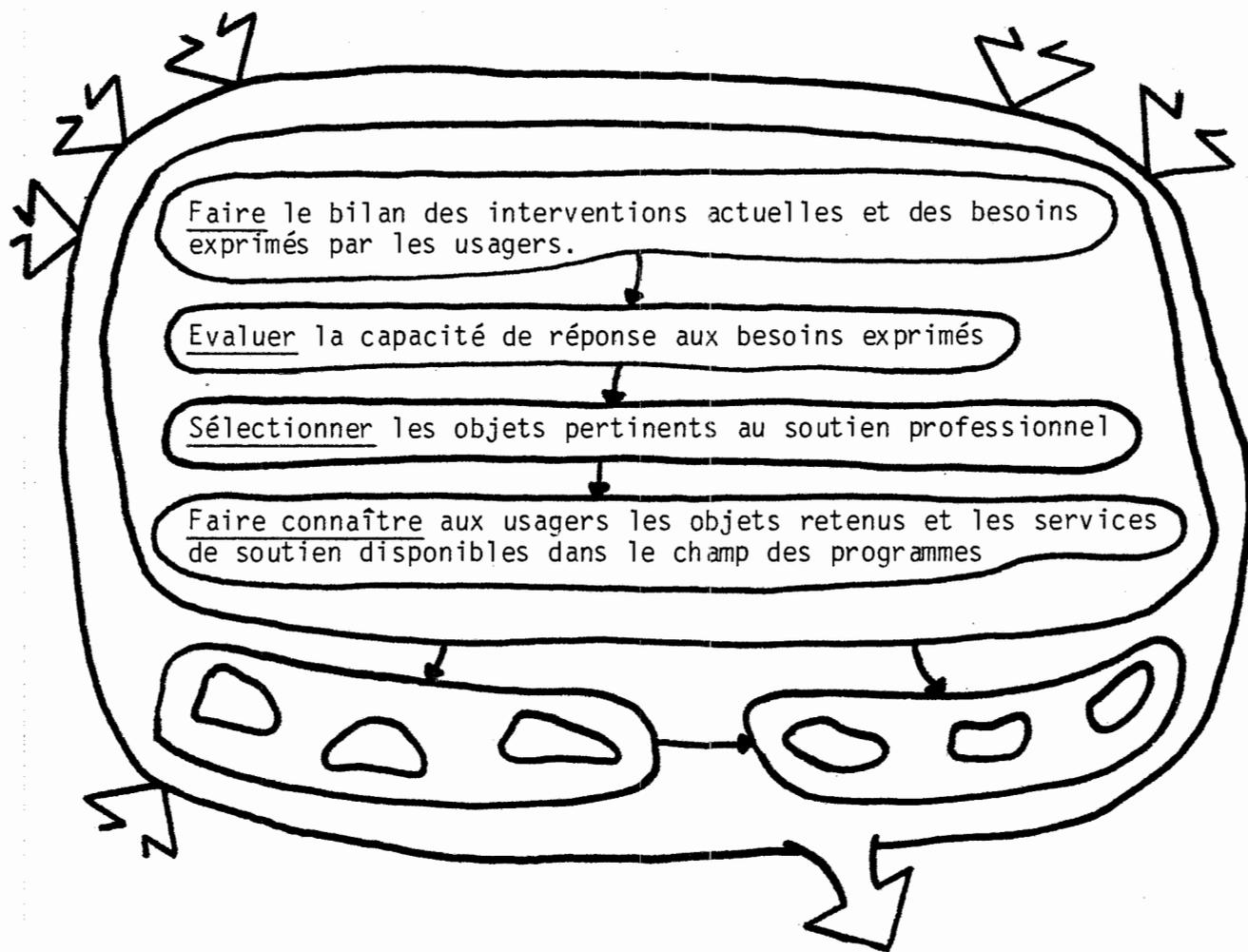
## Flux d'informations

1. Plan de développement du CEUAT
2. Ensemble des ressources du CEUAT
3. Composantes structurelles modules, dép., groupe pgm.
4. Caractéristiques générales des fonctions de professionnels
5. Evaluation des enseignements
6. Evaluation de programmes

ponibles, les deux opérations suivantes consistent à évaluer la capacité de réponse aux besoins exprimés et à sélectionner les objets pertinents au soutien professionnel. Enfin, une quatrième opération fait connaître aux usagers les objets retenus et les services de soutien disponibles dans le champ des programmes. La figure suivante illustre ce sous-système.

FIGURE IV

LE SOUS-SYSTÈME "SELECTIONNER LES OBJETS DU SOUTIEN PROFESSIONNEL"



La première opération du sous-système de sélection des objets de soutien professionnel consiste en la recherche d'informations qui permettent au système d'apprécier les interventions qui, de fait, composent la fonction de soutien professionnel à l'enseignement et d'identifier de nouveaux besoins auxquels doit répondre la fonction de soutien professionnel à l'enseignement. La réalisation d'un bilan des interventions effectuées amène les acteurs à évaluer la pertinence de celles-ci, pertinence qui est établie en fonction de l'extrant du système soit la contribution du soutien professionnel au degré de qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT. Le degré de compatibilité existant entre les interventions effectuées et le modèle d'intervention qu'illustre le sous-système intervenir de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement sert aussi de paramètre à l'analyse des interventions effectuées. Cette analyse est doublée d'une cueillette de besoins en terme d'objets en relation avec lesquels pourrait être exercé le soutien professionnel à l'enseignement. Elle est effectuée auprès des usagers du soutien professionnel. Ce sont les professeurs, les directeurs de module, les directeurs de département, les responsables de programme et la direction des études et de la recherche. Les besoins exprimés peuvent être de deux ordres: il peut s'agir de nouveaux besoins auxquels la fonction de soutien professionnel à l'enseignement n'apporte aucun appui; il peut s'agir de besoins concernant une demande d'amélioration dans la qualité du soutien apporté par rapport à des objets particuliers de soutien.

A la lumière des informations produites en relation avec les objets potentiels de soutien et en relation avec la pertinence des interventions effectuées, l'opération suivante consiste à évaluer la capacité du système à répondre aux besoins exprimés. Cette question ne se pose pas en ce qui concerne les interventions actuelles du fait que le système les assume déjà. Toutefois, dans l'optique où les usagers réclament une amélioration dans la qualité du soutien apporté, il est possible que les compétences des ressources soient mises en cause. Dans cette éventualité, le système peut recourir à la formation ou au perfectionnement des ressources en vue d'ajuster celles-ci aux besoins du système. Quant aux nouveaux besoins qui se manifestent, le système devra évaluer la capacité qu'il a de les assumer, compte tenu des ressources disponibles. Il peut arriver que ces ressources soient insuffisantes et que le système ne puisse en injecter de nouvelles. Au terme de cette activité d'évaluation, les acteurs du système connaissent quelles sont les ressources disponibles pour opérer le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, tant au point de vue qualitatif que quantitatif.

La sélection des objets du soutien professionnel à l'enseignement, troisième opération du sous-système, a pour fonction d'identifier les objets pertinents au système, compte tenu de l'ensemble des besoins et des ressources disponibles. Ces objets potentiels sont nombreux et de divers ordres. En voici une énumération:

- le développement des programmes d'études,
- l'instrumentation des enseignants et des chargés de cours,

- la conception d'expériences d'apprentissage faisant appel à la technologie éducationnelle et dans le domaine de la formation pratique,
- l'utilisation de nouvelles techniques dans le champ de l'enseignement,
- le développement, la sélection et l'évaluation du matériel pédagogique,
- l'organisation de l'enseignement,
- le recrutement, la sélection et l'affectation des professeurs réguliers et des chargés de cours,
- l'allocation de locaux adéquats et des équipements en vue de la dispensation des enseignements,
- l'animation pédagogique du milieu,
- les relations publiques dans le champ des programmes,
- l'évaluation des actions de formation.

Compte tenu des ressources disponibles, il est vraisemblable que le système soit appelé à évaluer l'ensemble des objets de soutien effectifs et potentiels, et que des priorités soient établies et des choix effectués, dans une perspective de rentabilisation du système. Le premier critère à considérer dans l'établissement de ces priorités est l'extrant du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement.

L'opération suivante spécifie que les programmes d'études constituent un objet essentiel de ce soutien professionnel. Le lien entre le soutien professionnel et les programmes d'études permet au système d'intégrer les informations nécessaires à l'élaboration d'interventions des plus pertinentes à l'extrant du système. Faire connaître aux usa-

gers les objets retenus et les services de soutien disponibles dans le champ des programmes constitue la quatrième opération du sous-système. La connaissance par les usagers des objets sur lesquels s'exerce le soutien professionnel à l'enseignement met ceux-ci en situation d'interagir avec les professionnels, aux fins d'activer le processus de soutien, que ce soit en relation avec les objets retenus ou dans le champ des programmes.

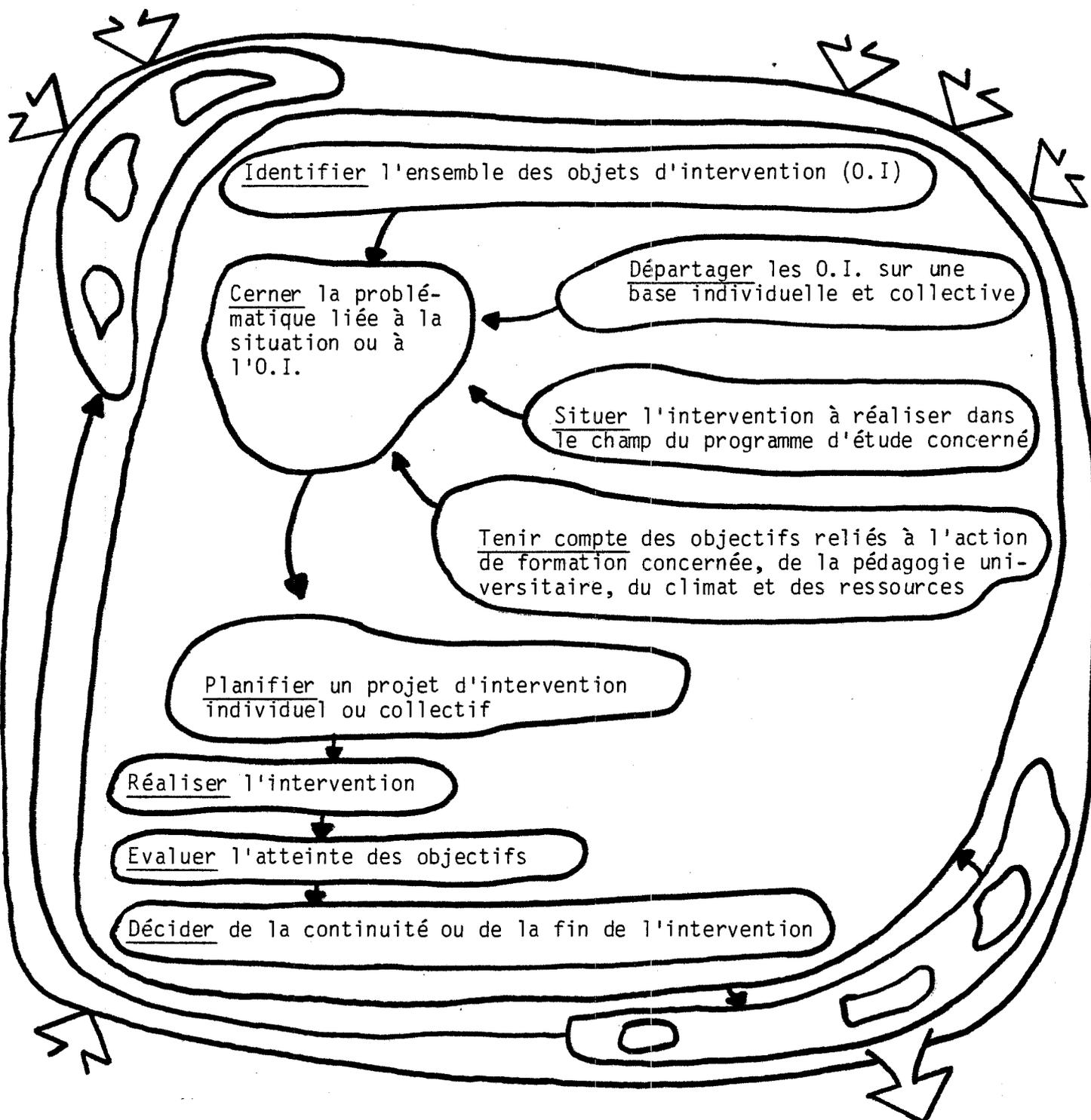
#### Le sous-système "intervenir"

Le sous-système d'intervention du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement comporte une séquence logique de six opérations. Une première consiste à identifier l'ensemble des objets d'intervention. La suivante cerne la problématique liée à la situation ou à l'objet d'intervention. Dans la réalisation de cette opération les acteurs doivent départager les objets d'intervention à partir de leur nature individuelle et collective, situer l'intervention à réaliser dans le champ du programme d'étude concerné et tenir compte des objectifs propres de l'action de formation. Ils tiennent également compte de la pédagogie universitaire et de la nature particulière des interrelations entre les individus concernés par l'intervention (climat). Les quatre opérations qui complètent le processus d'intervention du sous-système consistent à planifier un projet d'intervention individuel ou collectif, à réaliser l'intervention, à évaluer l'atteinte des objectifs, et à décider de la continuité ou de la fin de l'intervention. La figure sui-

vante illustre le sous-système intervenir de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement.

FIGURE V

## LE SOUS-SYSTÈME "INTERVENIR"



La première opération du sous-système d'intervention de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement consiste à identifier l'ensemble des objets d'intervention. Cela signifie que les objets qui composent le soutien professionnel à l'enseignement sont considérés comme formant un tout. Ces objets de soutien sont ceux retenus suite aux opérations de sélection des objets du soutien professionnel. A ceux là s'ajoutent les demandes de soutien dans le champ des programmes, demandes que le système est en mesure d'assumer en raison de la priorité accordée par le système aux besoins de cette nature. Dans cette optique tous les objets de soutien sont d'abord considérés sur une base collective et impliquent tous les professionnels chargés de soutien à l'enseignement.

Le processus d'intervention consiste par la suite à cerner la problématique liée à la situation ou à l'objet d'intervention. Les objets de soutien professionnel sont considérés comme étant relativement complexes et de ce fait nécessitent des interventions qui débordent la résolution d'une simple équation mathématique. La démarche d'intervention repose sur une définition qui soit la plus riche et la plus complète possible de la problématique liée à l'intervention. Le sous-système identifie trois actions à réaliser par les acteurs, en vue de définir de façon pertinente la problématique liée à chacun des objets du soutien professionnel à l'enseignement. Une première consiste à départager les objets d'intervention sur une base individuelle et collective. Cela signifie concrètement que des interventions sont menées par plus d'un individu, dans l'optique d'un fonctionnement par équipe où chacun est

utilisé pour ses forces. Compte tenu de leurs fonctions de travail et de leurs compétences, les professionnels pourraient se regrouper pour réaliser ensemble un projet pertinent aux besoins à satisfaire. Ils pourraient aussi se joindre à des groupes existants tels les groupes programmes, les modules, tout comité ou regroupement qui serait pertinent, compte tenu de l'intervention à conduire. Une seconde action est identifiée par le sous-système intervenir, aux fins de produire une problématique pertinente à l'objet ou à la situation. Cette opération consiste à situer l'intervention à réaliser dans le champ du programme d'étude concerné. Chaque programme d'étude possède sa propre structure interne et répond à des besoins spécifiques de formation. Aussi, un même objet d'intervention peut reposer sur deux problématiques tout à fait différentes et nécessiter des stratégies d'intervention tout aussi différentes. Enfin, le sous-système spécifie que la problématique de l'intervention prend nécessairement en compte les objectifs reliés à l'action de formation concernée, la pédagogie universitaire, la nature des interrelations entre les individus concernés et les ressources. Le soutien professionnel s'articule différemment, selon que l'action de formation concerne la conception d'un nouveau programme, l'évaluation d'un programme existant ou la dispensation des cours prévus dans les programmes d'études. La pratique de l'enseignement est elle-même source de problème, dans un contexte où la pédagogie universitaire semble peu définie. Ces éléments, auxquels s'ajoute le haut degré de qualification des ressources professorales oeuvrant en milieu universitaire, viennent

caractériser les problématiques reliées aux objets qui composent la fonction de soutien professionnel à l'enseignement.

L'opération suivante consiste à planifier un projet d'intervention pour chacun des objets composant la fonction de soutien professionnel à l'enseignement. Plusieurs projets d'intervention sont élaborés; ils revêtent un caractère individuel dans le cas où un seul professionnel est concerné par l'objet d'intervention; ils revêtent un caractère collectif lorsque plusieurs professionnels sont concernés par l'objet d'intervention. Dans un cas comme dans l'autre les stratégies définies dans le cadre du projet d'intervention ont intérêt à intégrer d'autres catégories d'intervenants, qu'ils soient professeur, directeur de module, responsable de programme ou directeur de département. Chacun des projets d'intervention repose sur la problématique qui lui est propre et propose des objectifs et un ensemble de moyens retenus en raison de l'impact qu'ils sont susceptibles d'exercer sur le degré de qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT.

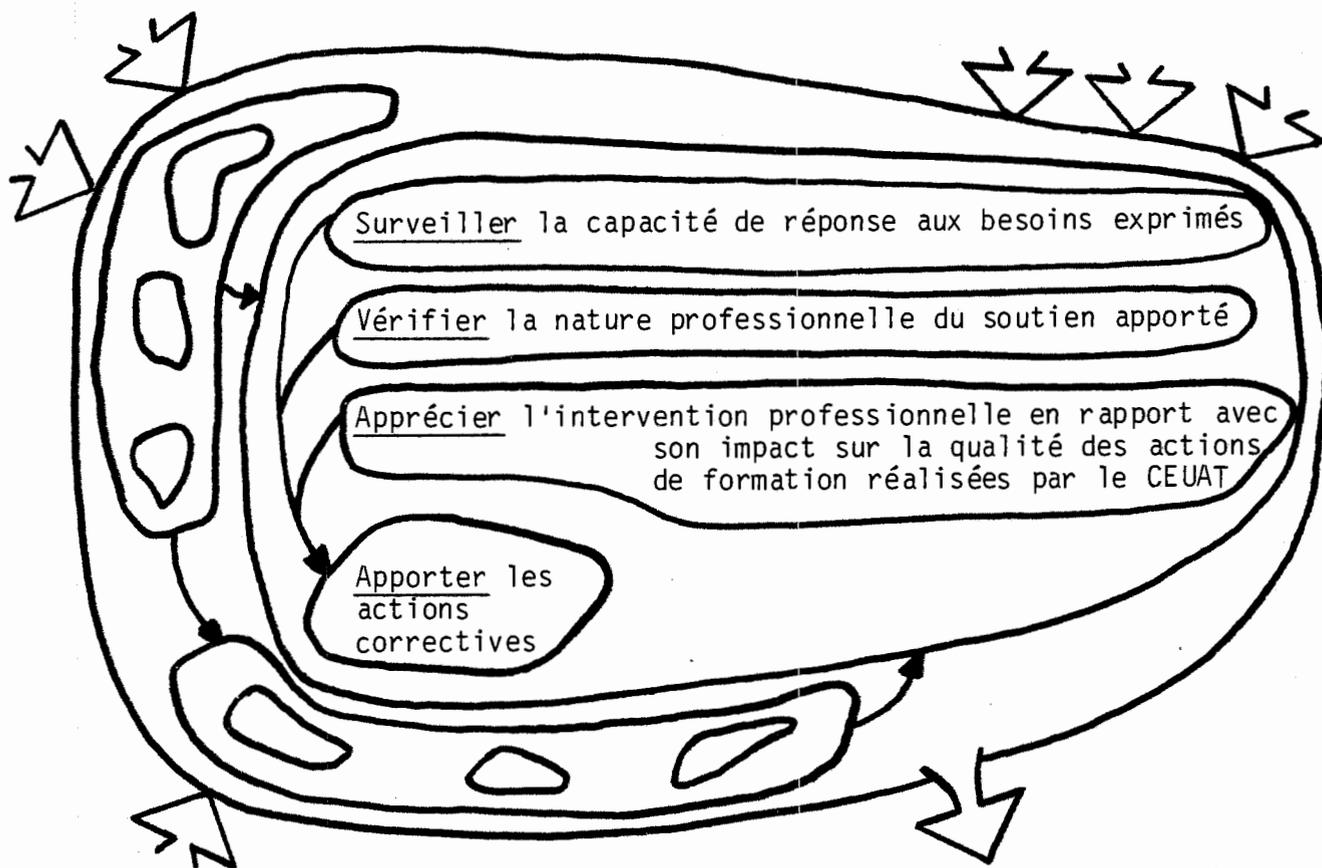
La réalisation du projet défini est échelonnée dans le temps et le leadership appartient au professionnel qui intervient à titre individuel ou au groupe de professionnels dans le cas d'un projet collectif. L'opération suivante se définit comme étant une évaluation de l'atteinte des objectifs définis dans le cadre du projet. L'évaluation fournit au minimum des indices permettant aux acteurs d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs; ceux-ci sont en situation de décider de la continuité ou de la fin de l'intervention. Il s'agit de la dernière opération du sous-système d'intervention. Dans le cas où les acteurs optent

pour la continuité de l'intervention, le processus exige que soit réajustée la problématique et que soit défini un nouveau projet d'intervention. Le processus d'intervention sur un même objet se poursuit ainsi jusqu'à ce que le soutien professionnel apporté par rapport à cet objet soit jugé satisfaisant.

#### Le sous-système "contrôler la qualité du soutien apporté"

Le sous-système de contrôle de la qualité du soutien apporté par la fonction de soutien professionnel à l'enseignement se compose de quatre opérations qui sont en lien de dépendance logique. La quatrième opération consiste à apporter au système les actions correctives suite à toute indication en ce sens qui lui est transmise par les trois autres opérations composant le sous-système. Celles-ci consistent à surveiller la capacité de réponse du système aux besoins exprimés, à vérifier la nature professionnelle du soutien apporté et à apprécier l'intervention professionnelle en rapport avec la qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT. Le sous-système de contrôle du soutien apporté est en lien de dépendance logique avec le sous-système de sélection des objets du soutien professionnel et avec le sous-système d'intervention. La figure de la page suivante illustre ce sous-système.

FIGURE VI  
LE SOUS-SYSTÈME "CONTROLLER LA QUALITE DU SOUTIEN APORTE"



Les flux d'information du système de la fonction  
de soutien professionnel à l'enseignement

Les flux d'information reçus par le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement et celui émis par ce système sont à caractère institutionnel. Ils proviennent du CEUAT vue comme organisation dans laquelle opère le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement et du système plus large que constitue la direction de l'enseignement et de la recherche. Le flux émis par le sys-

tème consiste en la contribution du soutien professionnel au degré de la qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT. Cette contribution s'ajoute à d'autres, notamment à celle des professeurs qui sont les premiers responsables des actions de formation réalisées par le CEUAT. La fonction de soutien professionnel à l'enseignement exerce, pour sa part, une influence sur ce degré de qualité.

Les flux d'information que reçoit le système sont les suivants. Le plan de développement du CEUAT fournit des informations essentielles à la sélection des objets pertinents au soutien professionnel, notamment en terme de développement de programmes et de la particularité des problèmes inhérents à la dispensation d'enseignements universitaires de qualité satisfaisante dans une région comme celle de l'Abitibi-Témiscamingue. Le système doit également composer à partir de l'ensemble des ressources du CEUAT. La division du travail est faite sur la base des compétences de chacune des catégories de personnel et une utilisation adéquate de ces diverses ressources doit être considérée par le système. La connaissance des composantes structurelles que sont les modules, les départements et les groupes programmes est utilisée par le système aux fins de mieux cerner les problématiques propres aux actions de formation et aux fins de conduire avec elles des interventions conjointes dans la perspective d'apporter un soutien professionnel efficace et pertinent aux problèmes réels que pose l'action de formation.

Enfin, le système parvient à maintenir une qualité satisfaisante du soutien professionnel en tenant compte, dans son fonctionnement, des informations relatives aux caractéristiques mêmes des fonctions de pro-

fessionnel ainsi que celles résultant des évaluations des enseignements et des évaluations de programmes. Ces dernières informations viennent nourrir la problématique d'ensemble du soutien professionnel à l'enseignement.

Le modèle conceptuel du système de  
définition du soutien professionnel à la recherche

Le système de définition du soutien professionnel à la recherche est un système opéré par les professionnels, les usagers<sup>5</sup> et la direction de l'enseignement et de la recherche, à leur propre intention, en vue de développer la fonction recherche au CEUAT, en tenant compte des attentes des usagers et des besoins organisationnels. Le système se définit comme étant lui-même un système de définition du soutien professionnel à la recherche. La figure VII de la page suivante illustre ce système.

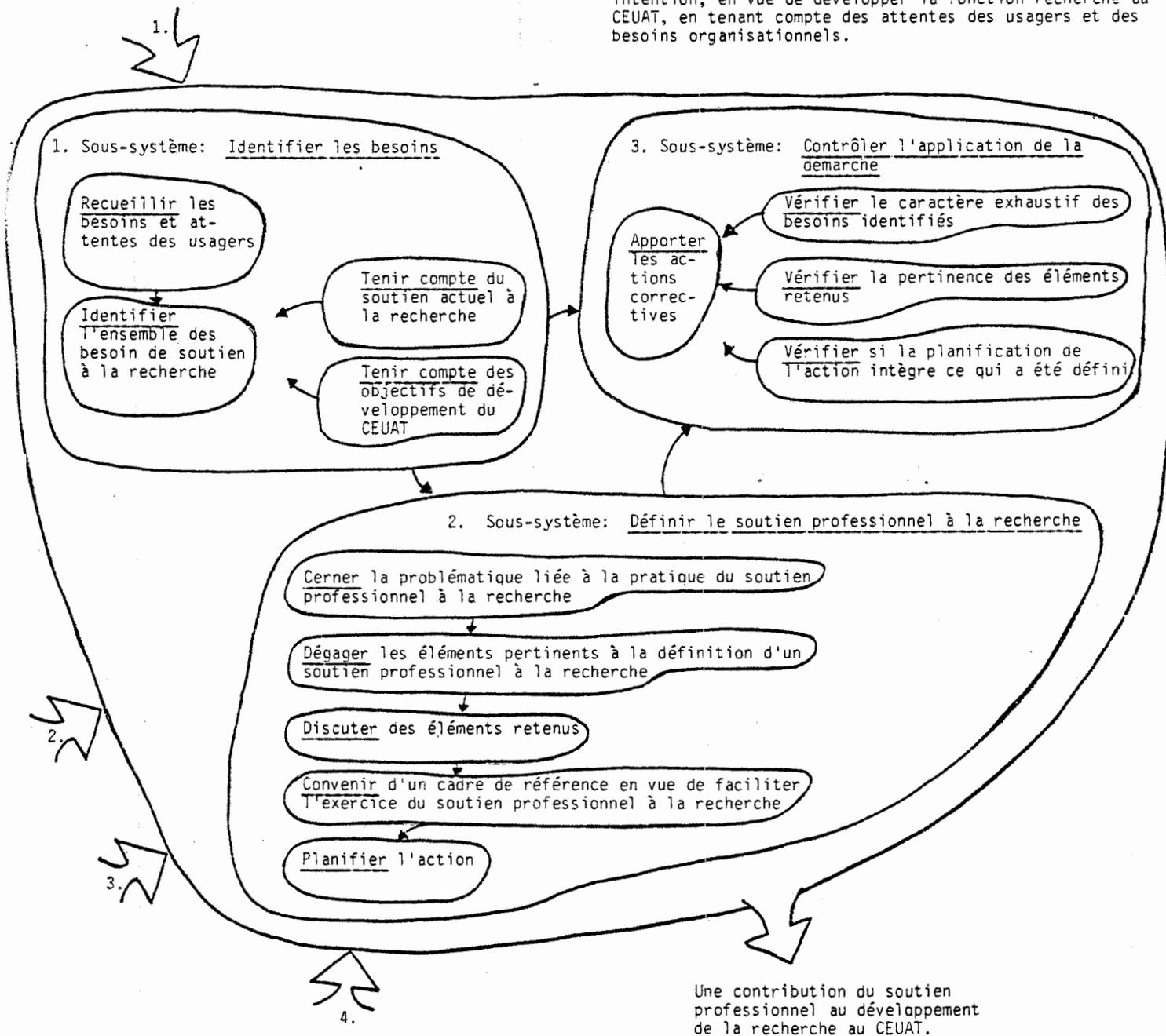
Trois sous-systèmes en lien de dépendance logique les uns par rapport aux autres composent le système. Le premier consiste en l'identification des besoins, le second définit le soutien professionnel à la recherche et le troisième a pour fonction d'apprécier et de réajuster l'application de la démarche opérée par le système de définition du sou-

---

<sup>5</sup>Les chercheurs, qu'ils aient un statut de professeur, de professionnel ou d'étudiant sont les premiers usagers du soutien professionnel à la recherche.

FIGURE VII  
 MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME  
 DE DEFINITION DU SOUTIEN PROFESSIONNEL A LA RECHERCHE

Un système de définition du soutien professionnel à la recherche opéré par les professionnels, les usagers et la direction de l'enseignement et de la recherche, à leur propre intention, en vue de développer la fonction recherche au CEUAT, en tenant compte des attentes des usagers et des besoins organisationnels.



Flux d'informations

1. Plan de développement du CEUAT
2. Politique institutionnelle de la recherche
3. Le cadre général d'organisation de la recherche universitaire
4. Ressources humaines et financières

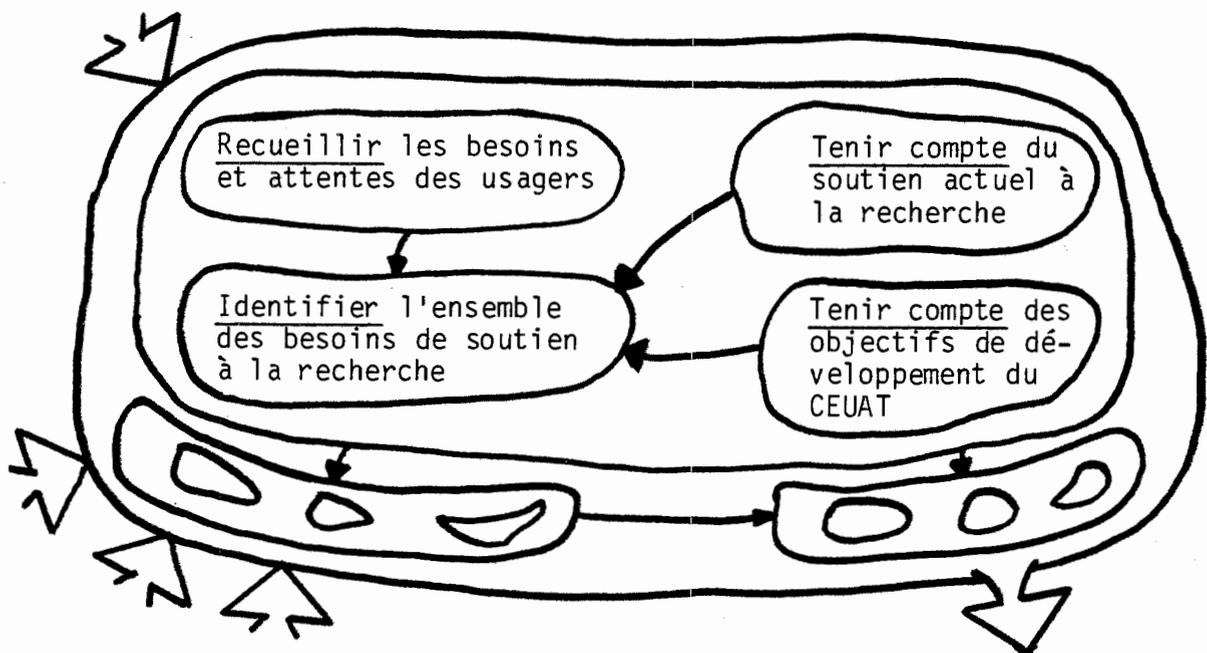
tien professionnel à la recherche. Le système émet un flux d'information qui consiste en la contribution du soutien professionnel au développement de la recherche au CEUAT. Chacune des composantes du système fait maintenant l'objet d'une description.

### Le sous-système "Identifier les besoins"

Le sous-système d'identification des besoins de soutien à la recherche comporte deux opérations: une première consiste à recueillir les besoins et les attentes des usagers, une seconde identifie l'ensemble des besoins de soutien à la recherche. La réalisation de cette opération implique que les acteurs tiennent compte du soutien effectué et des objectifs de développement du CEUAT. La figure suivante illustre le sous-système d'identification des besoins du système de définition du soutien professionnel à la recherche.

FIGURE VIII

### LE SOUS-SYSTÈME "IDENTIFIER LES BESOINS"



La direction des études et de la recherche, responsable de la fonction recherche au CEUAT, les professeurs qui ont pour tâche d'effectuer la recherche, les professionnels chargés de recherche institutionnelle dans les sphères de l'enseignement ou de l'administration et les professionnels chargés d'apporter un soutien aux recherches conduites par d'autres intervenants ont des besoins et des attentes quant au soutien que spécifie, à leur intention, le système de définition du soutien professionnel à la recherche. Une première opération du sous-système d'identification des besoins consiste précisément en une cueillette d'informations en relation avec les besoins et les attentes de soutien à la recherche auprès de ces acteurs. Cette opération produit deux types d'informations. D'une part, l'expression des besoins permet au sous-système de recueillir des informations qui, du point de vue des acteurs, constituent les composantes essentielles à l'exercice d'une fonction de soutien à la recherche universitaire. Ces informations réfèrent à des besoins relatifs à l'organisation matérielle au financement et aux ressources humaines requises. D'autre part, l'expression des attentes met le système en présence de données qui lui permettent d'effectuer une certaine sélection dans la mise en place des moyens inhérents à l'exercice d'un soutien à la recherche. Compte tenu des besoins et des attentes, le soutien à la recherche est susceptible de prendre différentes formes résultant de diverses combinaisons possibles d'interventions proprement techniques, cléricales, ou relevant du domaine de la compétence. Les attentes des usagers, en regard d'un soutien à la recherche qui s'inscrirait dans le domaine de compétences spécifiques, sont suscepti-

bles de concerner l'élaboration de projets de recherche, la connaissance des organismes subventionnaires de recherche, la réalisation et l'élaboration des diverses phases successives d'une recherche ou d'un programme de recherche, l'utilisation de méthodes quantitatives et de l'informatique.

Fort de ces informations, le sous-système procède à une identification la plus exhaustive possible de l'ensemble des besoins de soutien à la recherche. La cueillette des besoins et des attentes des usagers livre une première information. Toutefois, il arrive que les besoins ou les attentes aient déjà été satisfaits, ou qu'ils n'aient pas été exprimés par les usagers; dans ce cas le sous-système intègre ces données à son processus d'identification de besoins. Il en est de même des objectifs de développement du CEUAT. Les aspects qualitatif et quantitatif des besoins institutionnels de soutien à la recherche sont en grande partie fonction des actions à moyen terme que l'institution compte réaliser aux fins d'assurer son développement. Ces actions sont prises en compte par le sous-système qui les traduit, de façon pertinente en terme de besoins de soutien à la recherche.

Au terme de cette opération le système de définition du soutien professionnel à la recherche dispose d'un ensemble de besoins de soutien à la recherche: besoins diversifiés correspondant à des besoins individuels de divers chercheurs et aux besoins institutionnels. Le système possède de plus des informations quant à l'aspect qualitatif du soutien requis dans le champ de la recherche universitaire.

### Le sous-système "Définir le soutien professionnel à la recherche"

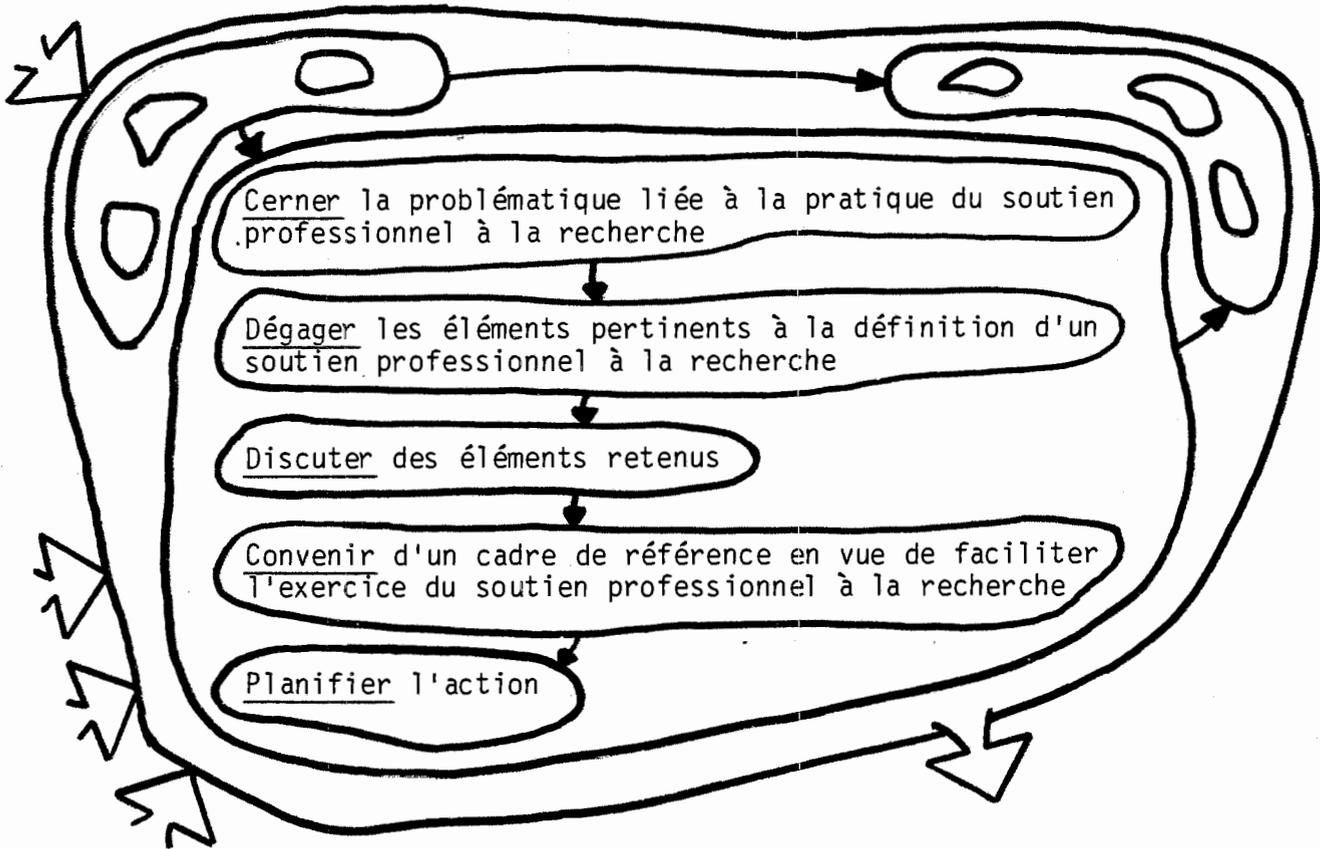
Le sous-système de définition du soutien professionnel à la recherche est en lien de dépendance logique avec le sous-système d'identification des besoins. Il se compose d'une séquence logique de cinq opérations. Une première consiste à cerner la problématique liée à la pratique du soutien professionnel à la recherche. Les trois suivantes amènent les acteurs à dégager les éléments pertinents à la définition d'un soutien professionnel à la recherche, à discuter les éléments retenus, puis à convenir d'un cadre de référence en vue de faciliter l'exercice du soutien professionnel à la recherche. La dernière opération consiste à planifier l'action en fonction de ce qui a été défini. La figure de la page suivante représente le sous-système de définition du soutien professionnel à la recherche.

Le sous-système de définition du soutien professionnel à la recherche précise l'action spécifique des acteurs du système. Tandis que le sous-système d'identification des besoins opère un processus qui identifie l'ensemble des besoins peu importe leur nature, le présent sous-système centre son action sur les éléments à partir desquels le soutien professionnel à la recherche est défini.

La première opération du sous-système intègre l'ensemble des besoins et attentes identifiés préalablement et tente de cerner la problématique liée à la pratique du soutien professionnel à la recherche. La recherche est une activité fortement individualisée, elle exige du

FIGURE IX

## LE SOUS-SYSTÈME "DEFINIR LE SOUTIEN PROFESSIONNEL A LA RECHERCHE"



chercheur des compétences spécifiques, des intérêts particuliers. Sa réalisation exige un investissement considérable en temps et en argent. La publication des résultats de la recherche, la question des droits d'auteur et l'éthique professionnelle propre à la recherche sont au nombre des problèmes qui se posent, principalement lorsque le soutien professionnel à la recherche prend la forme d'un accompagnement dans la démarche de recherche. Somme toute, la pratique du soutien professionnel à la recherche présente une certaine complexité. Celle-ci est définie par les acteurs du système qui, compte tenu des besoins et des at-

tentes des usagers, tentent de décrire les difficultés et les limites inhérentes à un tel soutien. Une certaine pratique du soutien à la recherche existe dans la réalité et les acteurs en ont une perception; d'autres acteurs ont une expérience concrète de ce genre de soutien. Un sous-groupe de travail réalise cette description de la problématique du soutien professionnel à la recherche en tenant compte du cadre général d'organisation de la recherche universitaire, de la politique institutionnelle de la recherche et des ressources humaines et financières de l'institution.

Dégager les éléments pertinents à la définition d'un soutien professionnel constitue l'opération suivante. Les éléments retenus le sont en fonction de la problématique cernée par les acteurs et tiennent compte des caractéristiques générales des fonctions de professionnel. Ces éléments formulés en terme d'énoncés spécifient les objets en relation avec lesquels est exercé le soutien professionnel à la recherche et caractérisent l'éthique propre à l'exercice de ce soutien. L'opération suivante invite tous les acteurs du système à discuter des éléments retenus par le sous-groupe de travail. Ceux-ci seront vraisemblablement modifiés pour en spécifier davantage la nature, d'autres éléments s'ajouteront et d'autres en seront retirés. Au terme des discussions les éléments qui font consensus sont considérés par le sous-système comme constituant le cadre de référence à partir duquel est exercé le soutien professionnel à la recherche. Ce cadre de référence a pour première fonction d'amener les acteurs du système à exercer des tâches de recherche d'une façon complémentaire, dans le respect des besoins, attentes et compétences de chaque catégorie d'acteurs.

Un cadre de référence étant établi, les acteurs mettent en place un ensemble de moyens et de stratégies qui leur permet de développer la fonction recherche au CEUAT, compte tenu de ce qui a été convenu par eux. Ceux-ci peuvent créer des groupes de recherche, publier un document décrivant le cadre de référence du soutien professionnel à la recherche, recommander l'ajout de ressources humaines au système plus large aux fins de s'assurer que le soutien convenu par les acteurs est effectivement disponible et exercé.

#### Le sous-système "Contrôler

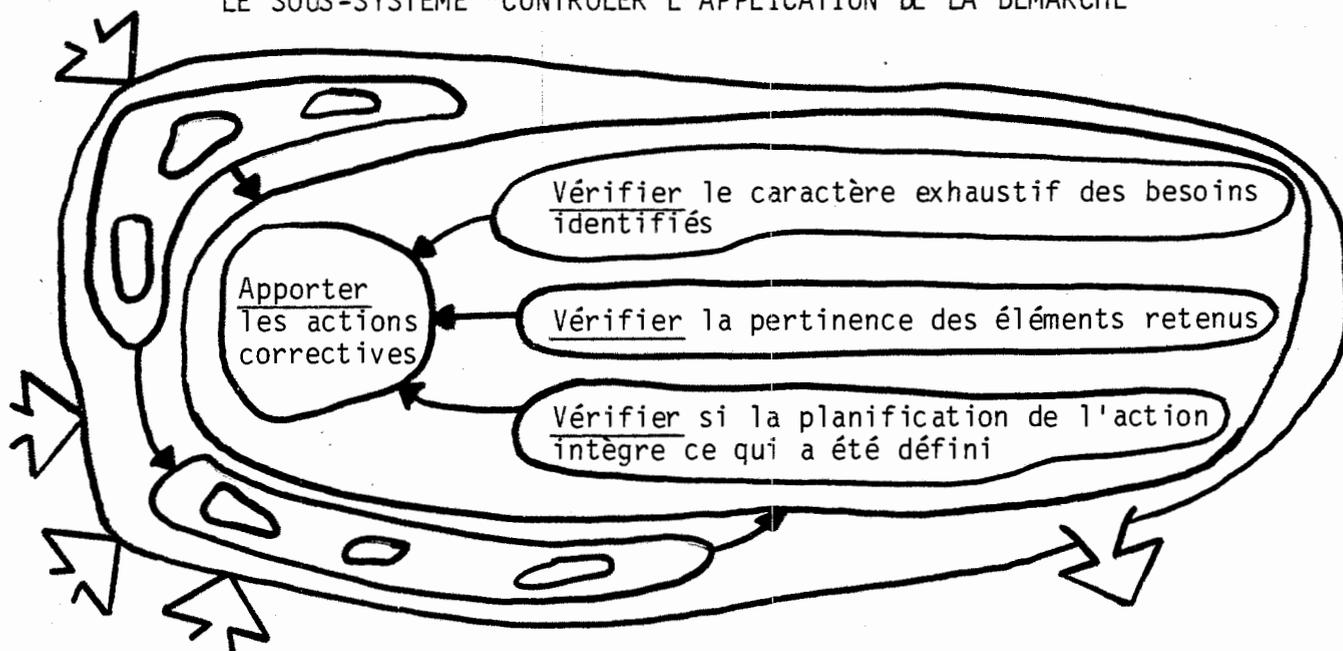
#### l'application de la démarche"

Le sous-système de contrôle de l'application de la démarche se compose de quatre opérations, qui sont en lien de dépendance logique entre elles. La quatrième opération a pour fonction d'apporter les actions correctives requises par le système, suite à toute indication à cet effet, qui lui est transmise par les trois premières. Ce sous-système est en lien de dépendance logique avec le sous-système d'identification des besoins et avec le sous-système de définition du soutien professionnel à la recherche; il assure la rigueur du système dans sa réalisation du processus de définition du soutien professionnel à la recherche.

Un première opération consiste à vérifier le caractère exhaustif des besoins identifiés, une seconde vérifie la pertinence des éléments retenus. La troisième action consiste à vérifier si la planification de l'action intègre ce qui a été défini. La figure X de la page suivante illustre le sous-système de contrôle de l'application de la démarche.

FIGURE X

## LE SOUS-SYSTÈME "CONTROLLER L'APPLICATION DE LA DEMARCHE"



Les flux d'information du système de définition  
du soutien professionnel à la recherche

Le système de définition du soutien professionnel à la recherche reçoit un certain nombre d'informations qu'il intègre lorsque requises. Ces informations reçues par le système sont maintenant identifiées et explicitées.

Le plan de développement du CEUAT fournit un apport considérable quant aux opérations du système dans son ensemble. D'une part il cerne la problématique même du développement du CEUAT et identifie des orientations importantes pour la recherche. D'autre part il fait le point par rapport à l'insuffisance du soutien à la recherche et fait ressortir la nécessité de développer une infra-structure aux fins de supporter de façon adéquate la recherche institutionnelle. A cet égard, il y a convergence entre le plan de développement du CEUAT et la problématique exprimée dans le cadre de la présente recherche.

La politique institutionnelle de la recherche et le cadre général de la recherche universitaire sont des sources pertinentes d'information qui influencent et encadrent d'une certaine manière la définition d'un soutien professionnel à la recherche. Enfin, la connaissance des limites des ressources humaines et financières est prise en considération, principalement dans la planification et la mise en place effective des composantes du soutien professionnel à la recherche.

Le flux émis par le système consiste en la contribution du soutien professionnel au développement de la recherche au CEUAT. Ce flux inscrit le soutien professionnel à la recherche comme partie prenante au développement de la recherche au CEUAT. Cette contribution s'inscrit dans le cadre de la fonction globale de l'enseignement et de la recherche.

#### Le modèle conceptuel du système de clarification du rôle de professionnel

Le système de clarification du rôle de professionnel est opéré par les professionnels, les usagers<sup>6</sup> des services et le personnel de direction d'enseignement et de recherche concerné par le développement de l'enseignement et de la recherche au CEUAT, dans une perspective de valorisation institutionnelle des professionnels en tenant compte des compétences et des attentes des acteurs et de la convention collective

---

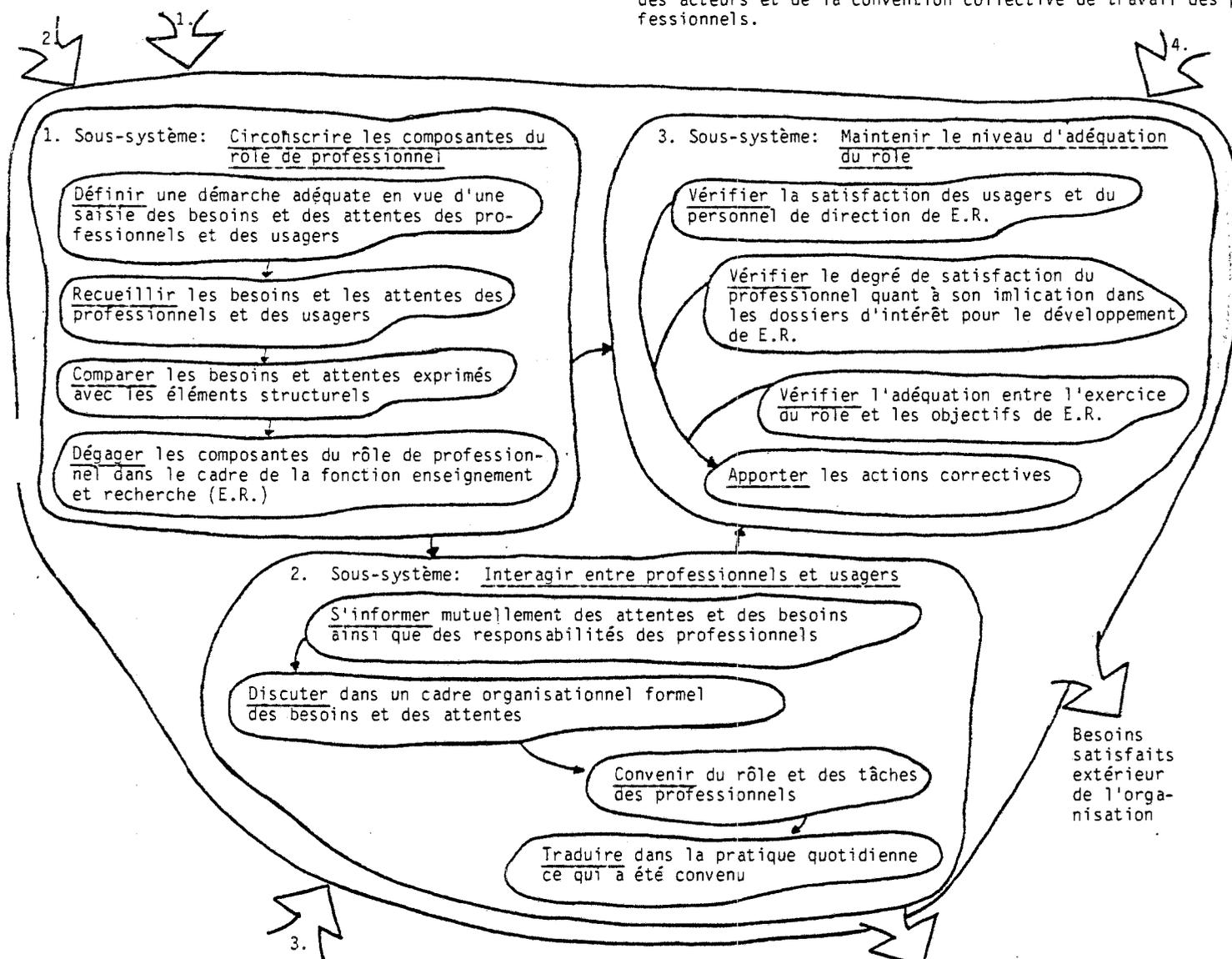
<sup>6</sup>Les usagers des services des professionnels sont les professeurs, les chargés de cours et le directeur des études et de la recherche.

de travail des professionnels. Le système présente une démarche de clarification du rôle de professionnel.

Trois sous-systèmes en lien de dépendance logique les uns par rapport aux autres composent le système. Un premier consiste à circonscrire les composantes du rôle de professionnel. Un second présente un système d'interactions entre professionnels et usagers, aux fins de permettre une clarification du rôle de professionnel. Le troisième sous-système a pour fonction d'apprécier et de réajuster la démarche opérée par le système de clarification du rôle de professionnel en maintenant le niveau d'adéquation. Le système émet un premier extrant à l'intention du système d'enseignement et de recherche du CEUAT. Celui-ci se définit comme étant une utilisation pertinente des ressources de catégorie professionnelle dans la réalisation de la fonction enseignement et recherche au CEUAT. Un second extrant est émis à l'intention de l'environnement: il est identifié comme étant les besoins des professionnels qui trouvent une satisfaction à l'extérieur de l'organisation. Le système reçoit les flux d'information nécessaires à son fonctionnement. La figure XI de la page suivante représente le système de clarification du rôle de professionnel. Chaque composante du système fait maintenant l'objet d'une description.

FIGURE XI  
 MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME  
 DE CLARIFICATION DU ROLE DE PROFESSIONNEL

Un système de clarification du rôle de professionnel opéré par les professionnels, les usagers des services et le personnel de direction d'enseignement et de recherche, concerné par le développement de l'enseignement et de la recherche au CEUAT, dans une perspective de valorisation institutionnelle des professionnels en tenant compte des compétences et des attentes des acteurs et de la convention collective de travail des professionnels.



Une utilisation pertinente des ressources de catégorie professionnelle dans la réalisation la la fonction enseignement et recherche au CEUAT

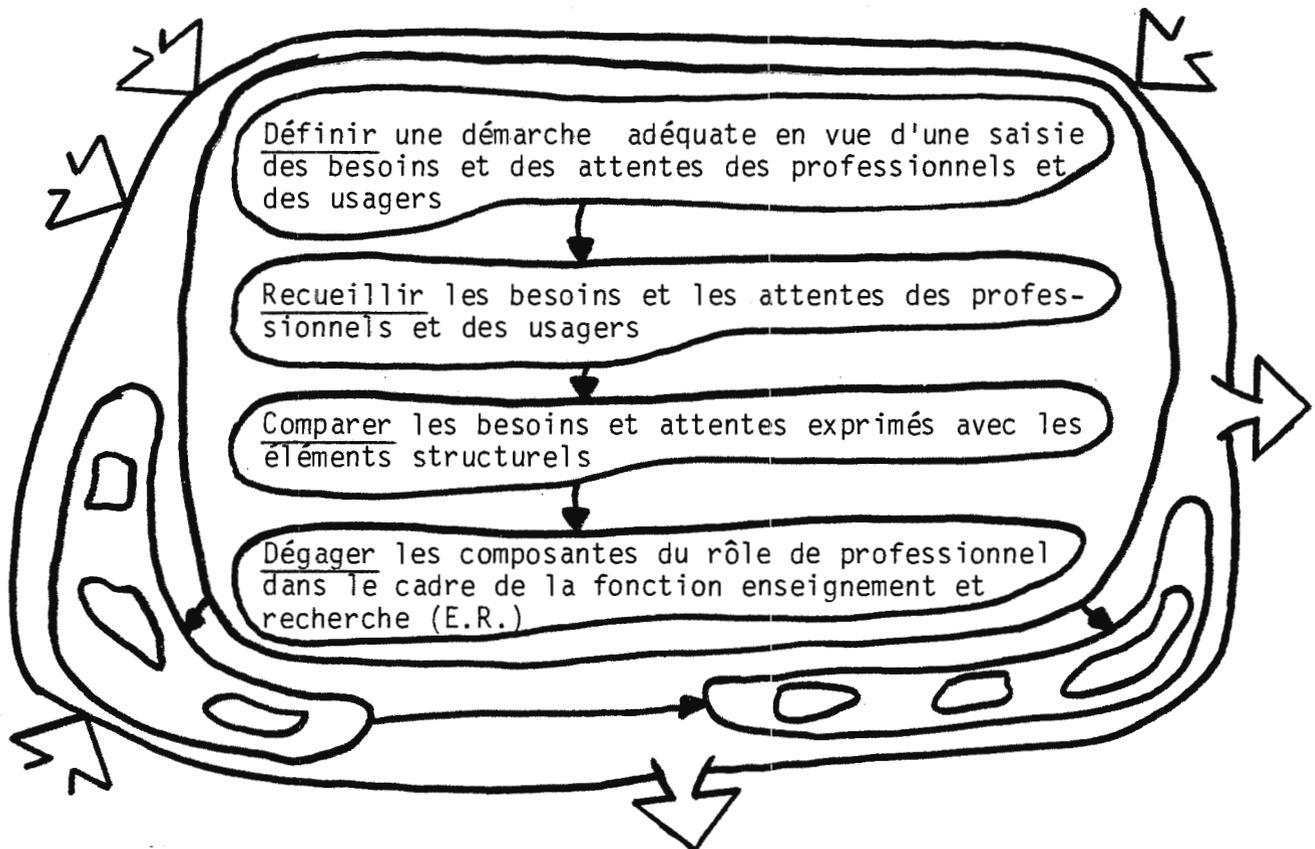
#### Flux d'informations

1. Descriptions de fonctions
2. Caractéristiques générales des fonctions de professionnels
3. Attributions de tâches
4. Réactions des professionnels et usagers

Le sous-système "Circonscrire  
les composantes du rôle de professionnel"

Le sous-système chargé de circonscrire les composantes du rôle de professionnel comporte quatre opérations. Une première consiste à définir une démarche adéquate en vue d'une saisie des besoins et des attentes des professionnels et des usagers. Après avoir recueilli ces besoins et attentes, ceux-ci sont comparés avec les éléments structurels. La quatrième opération utilise ces informations aux fins de dégager les composantes du rôle du professionnel dans le cadre de la fonction enseignement et recherche. La figure suivante illustre le sous-système qui vise à circonscrire les composantes du rôle de professionnel.

FIGURE XII  
LE SOUS-SYSTÈME "CIRCONSCRIRE  
LES COMPOSANTES DU RÔLE DE PROFESSIONNEL"



Le sous-système circonscrit les composantes du rôle de professionnel comporte deux premières opérations formant un ensemble. La première action définit une démarche adéquate en vue d'une saisie des besoins et des attentes des professionnels et des usagers; l'action suivante consiste en une application de cette démarche. Les données auxquelles s'intéressent ces deux premières opérations sont celles concernant les conditions dans lesquelles s'exercent les fonctions de travail des professionnels, conditions pertinentes à l'exercice d'un rôle de professionnel, ainsi que les données qui permettent au système d'identifier les besoins auxquels répondent les professionnels. Les conditions reliées à l'exercice des fonctions de travail des professionnels susceptibles d'être révélées par cette opération peuvent concerner l'organisation du travail, le soutien technique et clérical dont bénéficient les professionnels, l'instrumentation mise à leur disposition, les activités de mise à jour de connaissances et les activités de ressourcement et de développement professionnel, compte tenu de l'évolution des divers secteurs d'activités dans lesquels ils interviennent. Les besoins auxquels répondent les professionnels sont exprimés en relation avec la raison d'être de chacun des postes de travail qu'occupent les professionnels. La connaissance de ces besoins permet au système de spécifier l'action des professionnels. Les deux premières opérations produisent ainsi une information relative aux besoins qu'expriment les usagers en relation avec les sphères d'activités des professionnels et une information relative aux moyens mis à la disposition des professionnels, aux fins de leur permettre d'exercer leurs fonctions de façon pertinente.

La démarche définie par le sous-système met également le système en présence des attentes des professionnels et des usagers relativement à l'exercice des fonctions des professionnels. L'expression des attentes amène les usagers à formuler leur conception du rôle des professionnels et fournit les indications à partir desquelles ils pourront se situer. Cette démarche amène les professionnels à s'exprimer quant au niveau d'adéquation existant entre les tâches qu'ils accomplissent et la conception qu'ils ont de leur rôle, compte tenu de la formation académique, des antécédents et des habiletés de chacun. Ceux-ci font également connaître leur degré de satisfaction quant à leur implication dans l'institution et quant à la réponse que l'institution apporte à leurs aspirations professionnelles. Le système n'est pas en mesure de satisfaire la totalité des besoins et des attentes des acteurs. C'est pourquoi un certain nombre de besoins et d'attentes trouvent satisfaction à l'extérieur de l'organisation.

Les deux autres opérations du sous-système sont aussi considérées comme un tout pouvant être défini dans l'optique d'une démarche d'objectivation des données recueillies. La première de ces opérations consiste à comparer les besoins et les attentes exprimés avec les éléments structurels. Les informations recueillies constituent essentiellement les points de vue d'acteurs impliqués dans le système. Aussi, en raison du caractère parcellaire mais néanmoins complémentaire de ces informations, le sous-système met celles-ci en relation avec les objectifs de l'enseignement et de la recherche afin d'en dégager les éléments de convergence lors d'une étape ultérieure. D'autres éléments structurels

tels le partage des responsabilités, la division du travail, les politiques en gestion du personnel, sont mis en relation avec les données recueillies aux fins d'assurer une identification réaliste des éléments qui pourraient constituer les paramètres d'un rôle de professionnel. Au terme de cette étape de comparaison une dernière opération consiste à dégager les composantes du rôle de professionnel dans le cadre de la fonction d'enseignement et de recherche. La réalisation de cette action a comme orientation le développement des fonctions de professionnels, la valorisation institutionnelle du rôle de professionnel et une utilisation pertinente des ressources de catégorie professionnelle dans la réalisation de la fonction enseignement et recherche au CEUAT.

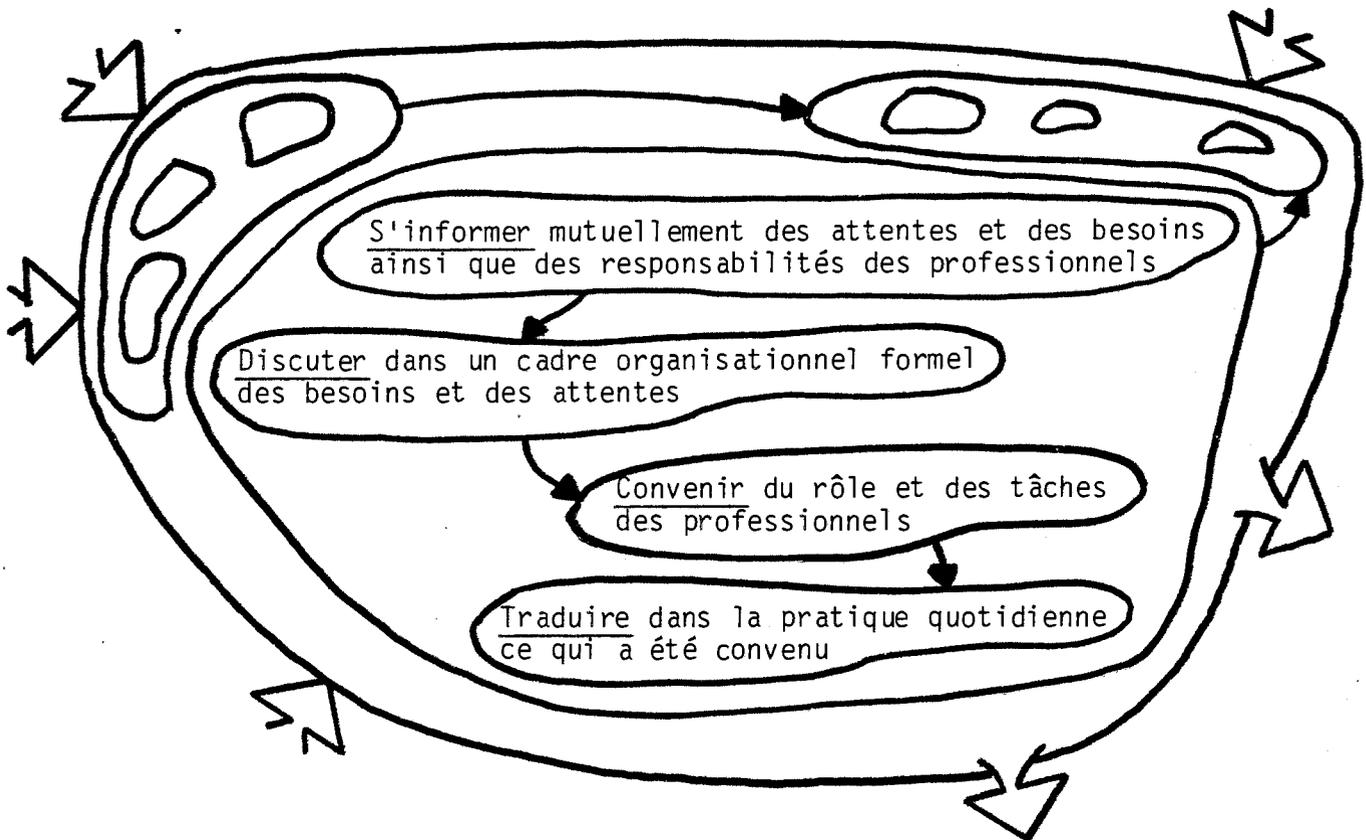
#### Le sous-système "Interagir entre professionnels et usagers"

Le sous-système d'interaction entre professionnels et usagers est en lien de dépendance logique avec le sous-système chargé de circonscrire les composantes du rôle de professionnel. Une séquence logique de quatre opérations le composent; elles précisent l'action spécifique des acteurs du système de clarification du rôle de professionnel. Une première opération fait en sorte que les acteurs s'informent mutuellement des attentes et des besoins ainsi que des responsabilités des professionnels. Les deux suivantes consistent à discuter des besoins et des attentes dans un cadre organisationnel formel puis à convenir du rôle et des tâches des professionnels. Enfin, une dernière opération

traduit dans la pratique quotidienne ce qui a été convenu. La figure suivante illustre la séquence d'opérations qui compose le sous-système d'interaction entre professionnels et usagers.

FIGURE XIII

## LE SOUS-SYSTÈME "INTERAGIR ENTRE PROFESSIONNELS ET USAGERS"



La première opération du sous-système d'interaction entre professionnels et usagers fait en sorte que les acteurs du système s'informent les uns les autres de leurs besoins et de leurs attentes ainsi que des responsabilités des professionnels. Cela implique que les professionnels, les directeurs de module, les directeurs de département, les

responsables de programmes et les professeurs ont un minimum d'informations quant à la nature des responsabilités confiées aux professionnels. Ces responsabilités se situent à l'intérieur du cadre général de division du travail défini par l'institution et elles s'inscrivent nécessairement dans la perspective d'une contribution spécifique des professionnels à la réalisation de la fonction enseignement et recherche au CEUAT. Elles correspondent à des tâches relativement complexes à réaliser pour lesquelles les professionnels possèdent une formation et des compétences spécifiques. La connaissance de ces responsabilités par les usagers fait en sorte que ceux-ci expriment leurs besoins et leurs attentes à l'égard des professionnels dans l'optique d'une complémentarité de tâches, eue égard aux responsabilités qu'ils assument eux-mêmes à titre d'enseignants, de chercheurs et de gestionnaires, relativement à l'exercice de la fonction enseignement et recherche universitaire. D'un autre côté les professionnels entre eux, les professionnels en relation avec le personnel de direction d'enseignement et de recherche et les usagers font connaître les besoins et les attentes qui sont leurs, eue égard à l'exercice de leurs responsabilités respectives.

Ce processus d'information amène les acteurs à véhiculer diverses manières de concevoir l'exercice des fonctions de professionnels. Deux pôles sont susceptibles de s'en dégager. Une première conception situerait les professionnels dans un rôle de maintenance des activités d'enseignement et de recherche, conception limitative caractérisée par la priorité accordée à la satisfaction des besoins institutionnels immédiats, dans un cadre spécifique et rigide d'intervention. Une seconde

conception situerait les professionnels dans un rôle d'initiateurs en ce qui a trait au développement de la fonction enseignement et recherche au CEUAT. Cette conception est caractérisée par la priorité accordée à l'implication des professionnels dans les dossiers d'intérêt pour le développement de l'institution dans un cadre large d'intervention faisant appel à la créativité du professionnel, et favorisant la satisfaction des besoins d'autonomie et de réalisation personnelle des professionnels.

Les deux opérations suivantes sont intimement liées entre elles. La première découle logiquement de la démarche mutuelle d'information des partenaires ayant mis ces derniers en présence de diverses conceptions du rôle des professionnels. Elle consiste à discuter des besoins et des attentes dans un cadre organisationnel formel. Les composantes organisationnelles que sont les modules, les départements, les responsabilités de programme et la direction de l'enseignement et de la recherche sont autant de lieux formels auxquels se greffent l'agir des professionnels et à partir desquels pourraient être discutés les besoins et les attentes. Rappelons que ces besoins et ces attentes sont ceux des professionnels et des usagers. De ce fait, les discussions peuvent impliquer les professionnels entre-eux, mais elles doivent nécessairement impliquer, à quelque moment que ce soit dans le déroulement du processus de clarification du rôle de professionnel, le directeur des études et de la recherche, les professeurs, les directeurs de module, les directeurs de département, les responsables de programme et les professionnels. Les discussions permettent d'explicitier les conceptions de chaque catégorie d'acteurs à un moment spécifique dans le déroulement du processus

et par la suite d'interagir au fur et à mesure que les besoins et les attentes des professionnels et des usagers poursuivent leur évolution respective.

Tout au long des discussions, des compromis sont faits en vue d'ajuster les pratiques professionnelles aux besoins et aux attentes des uns et des autres. Ces échanges qui cernent la dynamique de l'intervention des professionnels amènent les acteurs à convenir du rôle et des tâches des professionnels, de manière à satisfaire à la fois les professionnels, les usagers et le système d'enseignement et de recherche du CEUAT.

La mise en pratique de ce qui a été convenu par les acteurs est la responsabilité de chaque individu, qu'il soit usager ou professionnel. Le système d'enseignement et de recherche du CEUAT est pour sa part responsable d'ajuster, au besoin, les tâches des professionnels qui présenteraient des incompatibilités avec l'exercice du rôle convenu.

#### Le sous-système "Maintenir le niveau d'adéquation du rôle"

Le sous-système de maintien du niveau d'adéquation du rôle de professionnel est en lien de dépendance logique avec le sous-système chargé de circonscrire les composantes du rôle de professionnel et avec le sous-système d'interaction entre professionnels et usagers. Trois premières opérations composent ce sous-système, chacune d'elles étant en lien de dépendance logique entre elles et dont dépend une quatrième opération. Celle-ci a pour fonction d'apporter les actions correctives re-

quises par le système, sur réception d'indications à cet effet. Le sous-système de maintien du niveau d'adéquation du rôle exerce une fonction de régulation à l'égard du système de clarification du rôle de professionnel.

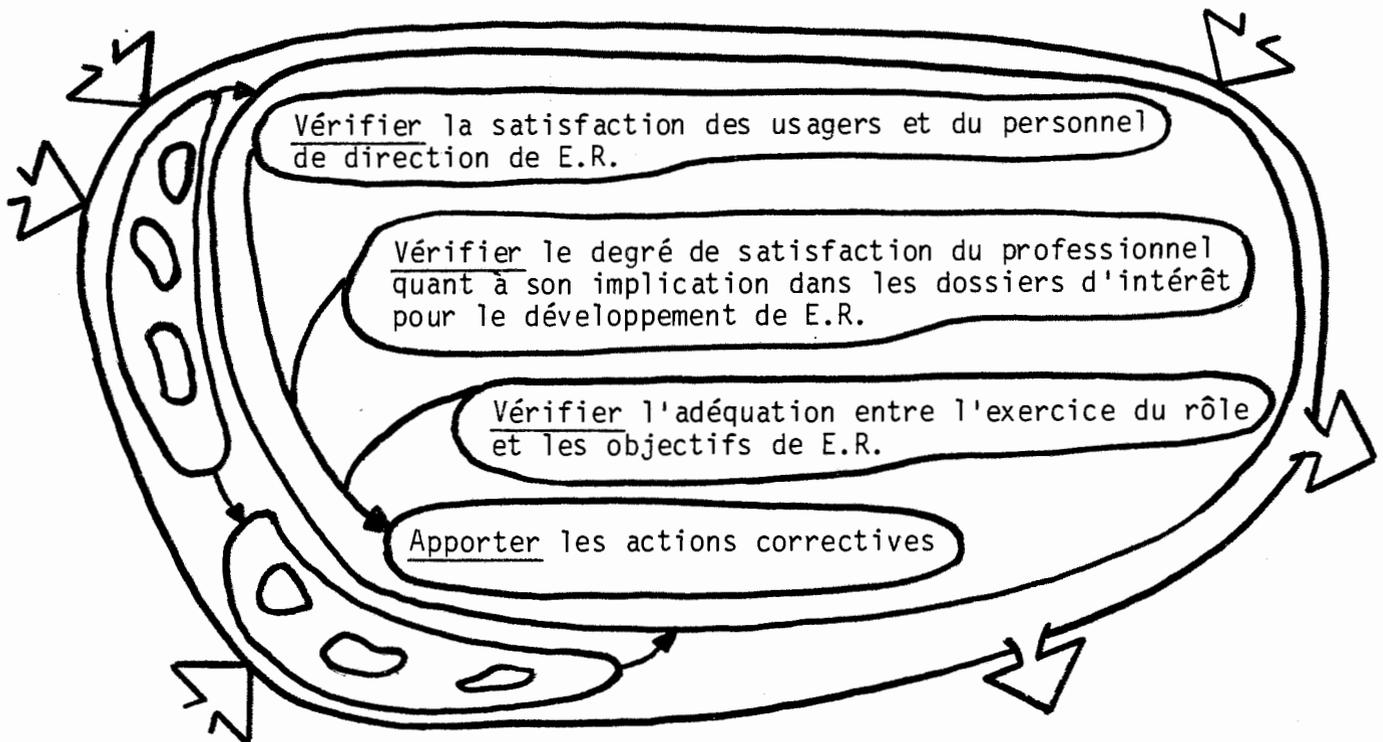
Une première opération assure cette fonction régulatoire. Elle consiste à vérifier la satisfaction des usagers et du personnel de direction d'enseignement et de recherche. Cette opération s'assure que les bénéficiaires des services des professionnels sont satisfaits de ce qui a été convenu en terme de rôle et de tâches des professionnels et que l'exercice par les professionnels du rôle convenu continue d'apporter une réponse adéquate aux besoins et attentes exprimés. Une seconde action consiste à vérifier le degré de satisfaction du professionnel quant à son implication dans les dossiers d'intérêt pour le développement de l'enseignement et de la recherche. Enfin, une troisième opération se préoccupe davantage de la réponse apportée par les professionnels aux besoins d'ordre organisationnel. Celle-ci vérifie l'adéquation entre l'exercice du rôle et les objectifs de l'enseignement et de la recherche. La figure XIV de la page suivante illustre le sous-système de maintien quant au niveau d'adéquation du rôle de professionnel.

#### Les flux d'information du système de clarification du rôle de professionnel

Le système de clarification du rôle de professionnel reçoit des informations qu'il intègre aux diverses étapes du processus, où elles sont requises. Les flux d'information reçus et émis par le système sont maintenant identifiés.

FIGURE XIV

## LE SOUS-SYSTÈME "MAINTENIR LE NIVEAU D'ADEQUATION DU ROLE"



Les descriptions de fonctions, les caractéristiques générales des fonctions de professionnel et les attributions de tâches sont des informations transmises au système sous forme de trois flux distincts les uns des autres. Un quatrième flux d'information parvient au système. Il est constitué des diverses réactions des professionnels et des usagers à l'égard de l'exercice du rôle de professionnel, réactions exprimées en terme de satisfactions et d'insatisfactions.

Deux extrants sont émis par le système sous forme de flux d'information. Un premier se définit comme étant une utilisation pertinente des ressources de catégorie professionnelle dans la réalisation de la fonction enseignement et recherche au CEUAT. Un second se compose des besoins et attentes exprimés mais qui ne peuvent trouver satisfaction

dans les limites du rôle convenu. De tels besoins sont satisfaits à l'extérieur de l'organisation. Des organismes tels les syndicats, les mouvements sociaux, les mouvements populaires, les partis politiques sont susceptibles d'apporter des réponses satisfaisantes à ces autres besoins.

Pour résumer cette seconde phase de la recherche-action portant sur l'amélioration de la situation reliée au problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT, rappelons que cette phase s'est déroulée essentiellement dans l'univers conceptuel. A partir de la problématique, trois systèmes d'activités se sont avérés pertinents à une éventuelle amélioration de la situation. Un premier système d'activités consiste en un système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, un second se présente comme un système de définition du soutien professionnel à la recherche, un troisième se définit sous l'angle d'un système de clarification du rôle de professionnel. Chacun de ces trois systèmes a d'abord été défini dans les termes d'un énoncé de base de système pertinent, dûment constitué de six composantes. Chaque système défini par l'énoncé de base a par la suite été élaboré sous la 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 se caractérise par un retour dans la situation concrète où les modèles conceptuels sont exploités aux fins d'amener les acteurs à prendre conscience collectivement de l'ensemble de la situation qui fait problème. Ceux-ci seront par la suite appelés à définir des changements faisables et désirables en vue d'améliorer l'exercice du soutien professionnel au CEUAT.

### CHAPITRE III

#### LA DEFINITION DES ACTIONS SUSCEPTIBLES D'AMELIORER LA PRATIQUE DU SOUTIEN PROFESSIONNEL AU CEUAT

Les deux premières phases de la recherche-action portant sur l'intervention professionnelle de soutien au Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT) ont consisté en une expression de la problématique, ce dont rend compte le chapitre premier, et en une conceptualisation de trois systèmes pertinents à l'amélioration de la situation à l'étude, modèles conceptuels présentés au second chapitre. Le présent traite de la dernière phase de la recherche, laquelle consiste en un retour auprès des acteurs<sup>1</sup> impliqués par la question du soutien professionnel au CEUAT. Dans cette troisième phase les modèles conceptuels sont utilisés aux fins de permettre aux acteurs de définir des actions susceptibles d'améliorer la pratique du soutien professionnel au CEUAT.

Ce chapitre rend compte d'une activité spécifique effectuée dans le cadre de l'étude qui nous concerne. Cette activité consiste en un débat. Les étapes cinq et six de la méthodologie des systèmes souples<sup>2</sup> en constituent le cadre méthodologique. Ce sont la comparaison

---

<sup>1</sup>Rappelons que la première phase de la recherche a impliqué les professionnels et le personnel de direction d'enseignement et de recherche du CEUAT. La phase suivante s'est effectuée uniquement dans l'univers conceptuel; elle n'a pas impliqué les acteurs du soutien professionnel.

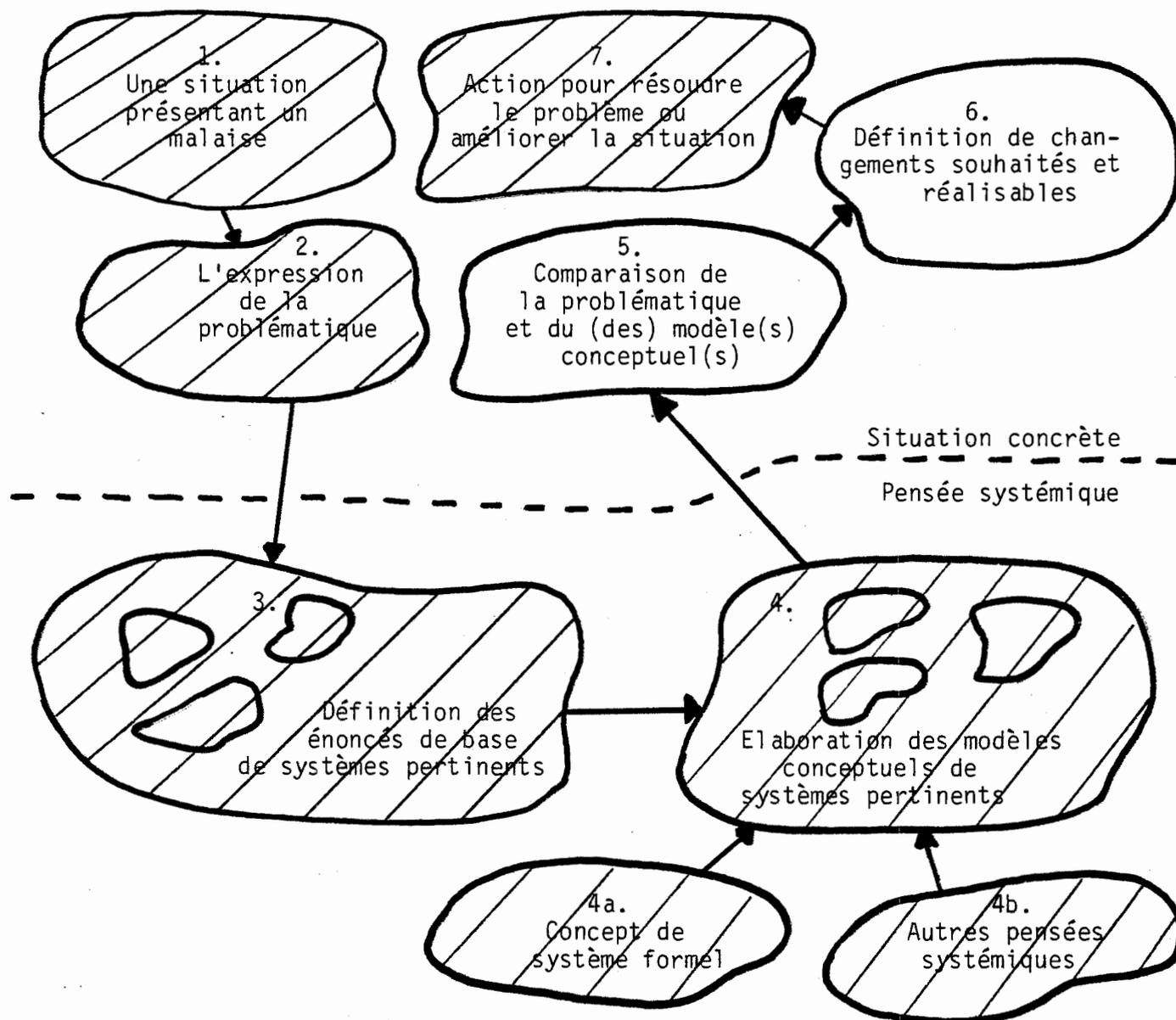
<sup>2</sup>Peter B. Checkland, Systems thinking, Systems practice, pp. 177-183.

des modèles conceptuels avec la problématique exprimée et la définition des changements faisables et désirables susceptibles d'améliorer la situation qui fait problème. Le tableau VII de la page suivante illustre ces deux étapes méthodologiques. Cette activité se situe à l'intérieur d'un processus dynamique et évolutif, caractérisé par le fait que la situation à l'étude est elle-même changeante. Enfin, d'autres activités sont susceptibles d'être réalisées, à divers moments, en vue de poursuivre le processus d'amélioration de la situation reliée au soutien professionnel au CEUAT. Ces autres activités ne font pas l'objet du présent rapport de recherche.

Le débat se déroule la journée du 30 juin et réunit dix personnes. Une personne extérieure au CEUAT et possédant une expérience concrète dans l'application de la méthodologie des systèmes souples assure la conduite des délibérations. L'avant-midi est consacré à une présentation de la problématique par l'analyste. Cette présentation permet aux acteurs de réagir au contenu de la problématique. Les systèmes d'activités ou modèles conceptuels font également l'objet d'une brève présentation et d'une explicitation à partir des questions soulevées par les acteurs. Les activités de l'après-midi les amènent à s'exprimer en relation avec deux idées. La première concerne les différences que les acteurs dégagent des systèmes d'activités comparés avec la problématique exprimée en avant-midi. La deuxième a trait aux actions à entreprendre en vue d'améliorer la situation.

Des treize acteurs ayant contribué à l'expression de la problématique, neuf participent au débat. Ce sont quatre professionnels, trois directeurs de module, un directeur de département et le directeur

TABLEAU VII  
 RESUME DE LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES  
 ET IDENTIFICATION DES ETAPES CORRESPONDANT A LA  
 TROISIEME PHASE DE LA PRESENTE RECHERCHE-ACTION



- Etapes de la méthodologie des systèmes souples appliquées à la réalisation de la troisième phase de la présente recherche-action.
- Autres étapes de la méthodologie des systèmes souples.

de l'enseignement et de la recherche par intérim au moment de l'expression de la problématique. Un dixième intervenant se joint à ce dernier groupe, il s'agit du directeur des études et de la recherche entré en fonction quelques mois avant la tenue du débat. Quatre des participants à l'expression de la problématique n'assistent pas au débat et demeurent qualifiés pour le faire.

On se rappelle que chaque acteur a exprimé individuellement sa version du problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. Le débat constitue donc pour les acteurs la première activité de sensibilisation à l'ensemble de la problématique. Rappelons de plus que la problématique dont rend compte le chapitre premier a permis de constater que les acteurs du présent processus ont l'habitude de travailler isolément, particulièrement en ce qui concerne les professionnels. Le seul fait de réunir les participants pour débattre de la question du soutien professionnel au CEUAT est un événement inusité dans l'institution.

En guise de préparation à la tenue du débat, tous les participants reçoivent à l'avance un document de travail contenant: (1) une synthèse de la problématique prenant la forme d'énoncés<sup>3</sup> identifiant

---

<sup>3</sup>Les sept énoncés contenus dans le document de travail présentent des éléments suivants: l'imprécision institutionnelle du soutien professionnel à l'enseignement, l'isolement des professionnels, l'insatisfaction au travail et le faible sentiment de réalisation liés à l'exercice des fonctions de professionnels, le problème d'information et de communication, les diverses conceptions du soutien professionnel, le peu de préoccupation que semblent avoir les professionnels en relation avec les questions d'ordre pédagogique, l'insatisfaction quant à la nature du soutien à la recherche.

les éléments jugés dysfonctionnels, (2) les énoncés de base et les modèles conceptuels de systèmes pertinents présentés comme ayant le statut d'hypothèses susceptibles d'engendrer une éventuelle amélioration de la situation et leurs systèmes d'activités correspondants. Cette dernière information est présentée sous la forme d'un texte écrit, information reprise par la suite sous la forme de diagrammes illustrant les trois modèles présentés au chapitre précédent. La consigne incluse au document de travail invite les acteurs à étudier l'ensemble du matériel à leur disposition en tentant de répondre aux deux questions suivantes: (1) En quoi chaque système d'activité correspondant à l'hypothèse qui le supporte diffère-t-il de la réalité du CEUAT? (2) Quels sont les changements faisables et désirables qui, selon vous, pourraient permettre d'améliorer la situation?

Les résultats obtenus dans le cadre de la démarche de recherche-action dont rend compte le présent rapport de recherche sont de deux ordres. Une première catégorie de résultats se définit sous l'angle d'une appropriation collective de la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT, par les membres de l'organisation concernés par le problème. La définition, par ces derniers, des actions à réaliser en vue d'améliorer la situation constituent la deuxième catégorie de résultats. Ces deux catégories divisent ce chapitre.

L'appropriation collective de la problématique  
de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT

L'étape de comparaison des modèles conceptuels avec la problématique exprimée lors de la première phase de la recherche et dont rend compte le chapitre premier amène les acteurs à amorcer une explicitation des aspects particuliers de la situation qui fait problème. Les versions du problème discutées par les acteurs dans le cadre du débat concernent les idées suivantes: (1) les tâches des professionnels sont imprécises et leur rôle est confus, (2) les contraintes organisationnelles sont un obstacle à l'exercice d'un soutien professionnel satisfaisant, (3) les professionnels fonctionnent isolément et (4) il n'y a pas de soutien professionnel à la recherche. Les éléments de discussion concernant ces idées sont maintenant rapportés.

Les tâches des professionnels sont  
imprécises et leur rôle est confus

Du point de vue d'un professionnel certains postes de professionnels ne bénéficient pas de descriptions de tâches suffisamment claires et détaillées. Cette situation est perçue comme un facteur d'imprécision par rapport à l'exercice du rôle de professionnel. On trouve anormal que les professionnels interprètent leur propre rôle, chacun à leur manière, et qu'ils soient dans l'ignorance des attentes de l'institution, eue égard à l'exercice de ce rôle. Un professionnel voit dans le système de clarification du rôle de professionnel une démarche qui risque de normaliser la situation ci-haut décrite; selon ce point de vue, l'institution doit déterminer de façon claire, précise et exhausti-

ve les tâches que les professionnels doivent exécuter et les faire savoir à ces derniers.

Les échanges amènent l'ensemble des acteurs à établir une distinction entre le concept de rôle et celui de tâche. Ce dernier concept est vu comme étant un élément statique défini par l'institution et résultant de la division du travail alors que le rôle pour sa part est considéré comme un élément dynamique résultant d'interactions entre les individus. Dans le contexte du système de clarification du rôle de professionnel, les acteurs perçoivent les descriptions des tâches des professionnels comme un intrant que le système doit intégrer, s'il veut être en mesure de produire une clarification de rôle qui soit satisfaisante à la fois pour le professionnel et pour l'institution.

Les contraintes organisationnelles sont un obstacle  
à l'exercice d'un soutien professionnel satisfaisant

Des directeurs de module et de département mentionnent que l'exercice actuel du soutien professionnel ne tient pas suffisamment compte de leurs besoins et de leurs attentes de même que de ceux des professeurs. Les tâches que remplissent les professionnels sont perçues par plusieurs acteurs comme apportant prioritairement des réponses aux besoins de l'appareil administratif du CEUAT. Aussi, les objets d'intervention qui en découlent et sur lesquels interviennent les professionnels sont vus comme nécessitant des interventions de maintenance.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Intervention de maintenance: expression utilisée au CEUAT, par plusieurs intervenants, pour désigner les activités de routine.

Ces objets de maintenance sont évalués d'inégale importance d'un poste de professionnel à un autre. Ils sont perçus sous l'angle de contraintes par rapport au genre de soutien que valorisent plusieurs responsables de la prise de décision.

Les acteurs sont d'avis que l'exercice actuel du soutien professionnel à l'enseignement ne contribue pas au degré de qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT. Cette constatation conduit les acteurs à s'exprimer sur la nécessité qu'il y a d'effectuer une cueillette des besoins des usagers ainsi qu'un bilan collectif des interventions que réalisent les professionnels, pour en arriver à retenir les objets pertinents au degré de qualité des actions de formation.

Deux attitudes se manifestent par rapport à une éventuelle amélioration de la situation qui reposerait sur des actions susceptibles de rapprocher le soutien professionnel des questions reliées à la qualité de l'enseignement et à la pédagogie universitaire. Une première se caractérise par une confiance dans la capacité qu'a l'institution et dans la capacité qu'ont les acteurs d'améliorer la situation. Le problème des tâches des professionnels est alors situé dans une perspective historico-organisationnelle. On mentionne que dans le contexte de la création du CEUAT les tâches des professionnels ont été définies en tenant compte des contraintes organisationnelles, contraintes reliées à l'ensemble des tâches à accomplir et aux ressources humaines limitées en place à ce moment précis. Un certain nombre de questions sont soulevées. A-t-on fait les efforts nécessaires en vue de diminuer le poids des contraintes organisationnelles? Faut-il injecter de nouvelles res-

sources en vue de devenir capable de répondre de façon plus adéquate aux besoins des usagers? L'institution est-elle prête à prendre des risques par rapport à des actions à entreprendre en vue d'améliorer la situation? Ces questions demeurent à débattre.

Une seconde attitude consiste à percevoir les besoins et les attentes des usagers comme ne faisant pas un contrepois satisfaisant par rapport aux contraintes organisationnelles, notamment lorsqu'arrive le moment de prendre des décisions. Ces mêmes acteurs perçoivent les éléments historiques reliés à la question des tâches des professionnels comme étant d'ordre structurel et comme imposant des contraintes majeures à l'amélioration de l'exercice du soutien professionnel.

Enfin, quelqu'un s'interroge sur le fait que le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement ait comme seul extrant la contribution du soutien professionnel au degré de qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT. Ces interrogations se présentent ainsi: Les professionnels accepteraient-ils de jouer un rôle d'intermédiaire en ce qui a trait au degré de qualité des actions de formation? Le soutien professionnel aurait-il une autre contribution à apporter que celle de contribuer au degré de qualité des actions de formation? Le modèle de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement conduit-il à une intégration des interventions des professionnels à celles des professeurs? Ces questions demeurent à débattre.

### Les professionnels fonctionnent isolément

Les acteurs voient dans le système de clarification du rôle de professionnel et dans le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement un ensemble de processus qui prennent en considération la plupart des éléments jugés dysfonctionnels à l'intérieur de la problématique. On insiste de façon particulière sur la version du problème traitant de l'isolement fonctionnel des professionnels.

Les systèmes ci-haut mentionnés sont perçus comme favorisant une mise en relation des professionnels entre eux, des professionnels avec les membres des divers organismes d'enseignement et de recherche et avec les professeurs. Cette mise en relation permet aux professionnels d'interagir avec les usagers et leur permet de recevoir les informations nécessaires à la planification et à la conduite des interventions, ainsi qu'à la compréhension des situations d'intervention.

On perçoit également que le système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement repose sur une hypothèse (sic) qui vise à organiser les activités des professionnels en intégrant ceux-ci aux autres composantes de l'enseignement et de la recherche que sont les modules, les groupes programmes et les départements et en mettant les professionnels en interaction avec les intervenants de ces divers organismes. Cette intégration est perçue comme étant tout à fait différente de la réalité où les professionnels travaillent isolément, ayant à négocier à la pièce avec chacun des usagers divers aspects reliés à leur pratique professionnelle. Des usagers soulignent qu'aucune vision de l'ensemble

du soutien apporté par les professionnels n'est perceptible puisque ce soutien est exercé de façon éparse. On voit que cette intégration permet de bonifier les contributions des professionnels à l'intérieur de la réalisation de la fonction enseignement. Selon ce point de vue l'ex-trant du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement pourrait être défini en terme d'une amélioration de la contribution du soutien professionnel aux actions de formation réalisées par le CEUAT.

L'un des acteurs souligne la nécessité qu'il y a de disposer d'un instrument d'évaluation approprié si l'on veut être capable de mesurer si l'intervention des professionnels contribue de façon effective au degré de la qualité des enseignements. Un acteur mentionne que, la question de la valorisation institutionnelle des professionnels et celle d'une utilisation plus adéquate des ressources de catégorie professionnelle devraient être considérées dans le cadre du processus de définition des actions susceptibles d'améliorer la pratique du soutien professionnel au CEUAT.

Il n'y a pas de soutien professionnel à la recherche

L'ensemble des acteurs s'entendent pour constater l'inexistence d'un soutien professionnel à la recherche au CEUAT. Du point de vue des acteurs, il est pertinent de s'attarder à définir la fonction de soutien professionnel à la recherche. On mentionne que la définition même des orientations de la recherche au CEUAT est une tâche à réaliser. On souligne néanmoins que des efforts concrets sont déjà amorcés et de-

vraient se poursuivre pour faire en sorte que ce genre de soutien soit de plus en plus présent et de plus en plus requis dans l'institution. Cette intention de développer le soutien professionnel à la recherche s'inscrit dans une poursuite du plan de développement du CEUAT et dans un développement délibéré du secteur de l'enseignement et de la recherche dans son ensemble. Enfin, quelqu'un voit le soutien professionnel à la recherche comme pouvant apporter une forme d'expertise qui viendrait combler une zone d'incertitude chez le professeur.

La prise de conscience par les acteurs de l'ensemble de la problématique de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT leur a permis de dégager des pistes à partir desquelles des actions pourraient être entreprises en vue d'améliorer la situation. Ces pistes sont les suivantes: une meilleure définition des tâches des professionnels, la mise en place de mécanismes d'interactions entre professionnels et les usagers, la réalisation d'un bilan du soutien professionnel, la mise en place d'un processus de définition du soutien professionnel à la recherche. Les acteurs accordent une grande importance à ce que le soutien professionnel à l'enseignement soit centré sur des interventions qui permettent d'améliorer la qualité des actions de formation réalisées par le CEUAT. Deux actions concrètes, susceptibles d'engendrer une éventuelle amélioration du soutien professionnel au CEUAT, ont été définies par les acteurs. Elles sont maintenant présentées.

### Les actions définies en vue d'améliorer la situation

Les actions susceptibles d'engendrer une amélioration de la situation reliée au problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT, telles que définies par les acteurs, visent (1) la réalisation d'un bilan des interventions du soutien professionnel et (2) la création d'un lieu d'échange.

#### La réalisation d'un bilan du soutien professionnel

Plusieurs acteurs voient la nécessité d'évaluer la situation actuelle à partir d'un bilan des interventions des professionnels et d'une cueillette des besoins et des attentes des usagers. La mise en relation de ces informations devrait permettre de dégager ce qui sera fait en vue de combler les besoins. On voit aussi que dans le cadre de cette action il sera possible de dégager le rôle des professionnels à l'intérieur de la fonction d'enseignement et de recherche au CEUAT.

#### La création d'un lieu d'échange

Un professionnel privilégie la création d'un lieu formel où les besoins et les attentes seraient traités au fur et à mesure qu'ils se présenteraient. Ce fonctionnement pourrait amener progressivement à l'élaboration soit d'une politique de soutien, ou encore à une organisation plus stable du soutien professionnel.

Des acteurs expriment certaines réticences quant à la création d'un lieu, prétextant le manque de maturité du problème. D'autres perçoivent dans l'idée d'un lieu, la possibilité pour les professionnels

d'interagir avec d'autres acteurs, dans une perspective de clarification de rôle. On mentionne qu'un lieu d'interaction ne doit pas nécessairement se définir en terme d'un groupe de travail; l'idée d'une journée d'étude ou tout autre formule qui permettrait d'impliquer d'autres intervenants tels les professeurs et les responsables de la prise de décision est également émise.

Plusieurs acteurs sont d'avis que la prise en charge des actions définies en vue d'améliorer la situation doit être confiée aux professionnels. Quelqu'un mentionne que cette responsabilité pourrait être assumée par un groupe élargi de professionnels, tout en recherchant l'implication des autres acteurs.

En résumé, le débat a eu pour résultats d'amener les acteurs à dégager certaines dimensions particulières du problème. Celles-ci concernent l'imprécision des tâches et du rôle de professionnel, le poids des contraintes organisationnelles sur l'exercice du soutien professionnel, l'isolement fonctionnel des professionnels et l'absence d'un soutien professionnel à la recherche. Les pistes qui se dégagent de cette étape d'appropriation collective de la problématique ont amené les acteurs à définir deux principales actions à entreprendre en vue d'améliorer la situation. Une première concerne la réalisation d'un bilan des interventions actuelles des professionnels, accompagnée d'une mise en relation avec les informations qu'auront fourni la cueillette des besoins et des attentes des usagers. Une deuxième vise la création d'un lieu aux fins de favoriser les interactions entre les divers acteurs.

Ces actions, rappelons-le, sont celles définies à l'intérieur des limites de la recherche dont rend compte le présent rapport. Pour compléter le processus<sup>5</sup> d'amélioration de la situation reliée à la question de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT, il est nécessaire que soient réalisées les actions définies par les acteurs. Cette responsabilité est celle du directeur des études et de la recherche du CEUAT. En référence à la méthodologie des systèmes souples cette étape consiste en l'implantation des changements définis<sup>6</sup> par les acteurs. Cette étape complète le processus d'amélioration de la situation que définit la méthodologie de Checkland. Il est possible que l'implantation de ces changements pose des difficultés à l'institution. Dans cette éventualité la démarche peut être à nouveau initiée, à l'étape jugée pertinente, compte tenu des caractéristiques de la nouvelle situation qui fait problème.

---

<sup>5</sup>Rappelons que les autres étapes du processus correspondent aux trois principales phases de la présente recherche. Ce sont (1) l'expression de la problématique reliée à la situation à l'étude, (2) l'élaboration des modèles conceptuels de systèmes pertinents à une éventuelle amélioration de la situation et (3) la définition des actions susceptibles d'améliorer la situation.

<sup>6</sup>Peter B. Checkland, Systems thinking, Systems practice, pp. 180-183.

## CONCLUSION

L'étude de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche au Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT) se présente globalement comme une expérience de recherche-action riche et concluante. La richesse de l'expérience est en grande partie liée à la relation privilégiée que le chercheur a pu développer avec chacun des acteurs impliqués dans le processus. La qualité de cette relation a rendu possible une expression ouverte des perceptions de chacun en relation avec sa propre intervention. Cette richesse peut également être associée à l'éveil à la réalité que la formulation individuelle des versions du problème est susceptible d'avoir suscité chez des acteurs ainsi qu'à la mise en relation des perceptions de tous les acteurs pour constituer un portrait de la situation qui faisait problème, information jusqu'ici non disponible.

Les trois caractéristiques centrales ayant émergées de la problématique exprimée ont été les suivantes: (1) le soutien professionnel à l'enseignement n'est pas défini, (2) le rôle de professionnel est confus et (3) la forme de soutien disponible au niveau de la recherche est insatisfaisante. Ces caractéristiques ont fourni les axes de travail sur lesquels s'est appuyée la phase suivante de la recherche, soit l'élaboration de trois modèles conceptuels. Les modèles élaborés sont (1) le modèle conceptuel du système de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement, (2) le modèle conceptuel du système de défini-

tion du soutien professionnel à la recherche et (3) le modèle conceptuel du système de clarification du rôle de professionnel. Ces premiers résultats de la recherche sont concluants par rapport à la situation initiale de malaise qui prévalait en relation avec l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. Ceux-ci consistent en un développement d'une connaissance empirique de la situation à l'étude. L'élaboration des trois modèles conceptuels émergeant des caractéristiques centrales de la problématique du soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche au CEUAT a permis l'utilisation du concept de système formel à des fins de rationalisation, donc de structuration et de clarification, des processus impliqués. Cette rationalisation a l'avantage d'être réalisée dans le langage même des acteurs. Cette information est disponible à chacun des acteurs et fournit un cadre de référence utile à la pratique professionnelle de chacun en particulier et possiblement au niveau des interactions qu'implique cette pratique.

La richesse de l'expérience est également inhérente à la dernière phase de la recherche, où le processus a fait en sorte d'aller au-delà le niveau individuel de verbalisation par rapport à la situation qui fait problème et d'information en relation avec la connaissance développée. Cette phase a consisté à réaliser un débat, activité ayant permis aux acteurs de s'approprier collectivement la problématique. Les versions du problème discutées par les acteurs dans le cadre du débat concernent les idées suivantes: (1) les tâches des professionnels sont imprécises et leur rôle est confus, (2) les contraintes organisationnelles sont un obstacle à l'exercice d'un soutien professionnel satisfai-

sant, (3) les professionnels fonctionnent isolément et (4) il n'y a pas de soutien professionnel à la recherche. Ces données sont un résultat concret de l'appropriation collective de la problématique par les acteurs. Considérant les difficultés reliées à l'absence de lieux d'échanges entre professionnels et usagers et l'isolement qui caractérise la situation des professionnels dans l'institution, la réalisation même du débat, situation inédite au CEUAT, est un résultat intimement lié à la nature de la méthodologie des systèmes souples en tant que processus d'amélioration d'une situation. Les deux actions définies, et considérées par les acteurs comme étant susceptibles d'améliorer la pratique du soutien professionnel au CEUAT, sont (1) la réalisation d'un bilan des interventions du soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche et (2) la création d'un lieu d'échange.

Mentionnons ici que le processus vécu dans le cadre de la recherche est tel que l'appropriation collective de la problématique par les acteurs ainsi que la définition des actions susceptibles d'améliorer cette situation se sont effectuées dans le cadre d'un débat ayant couvert une seule journée. Il est probable que si un temps plus long avait été mis à la disposition des acteurs, ces derniers auraient pu effectuer une appropriation collective de la problématique encore plus riche que celle effectivement réalisée dans le cadre de cette recherche. De plus, il aurait été avantageux de procéder à la définition des actions susceptibles d'améliorer la situation dans le cadre d'une activité subséquente à celle de l'appropriation collective de la problématique. Cette formule aurait permis aux acteurs de mieux intégrer la problématique et de

prendre un certain recul par rapport à celle-ci. La méthodologie des systèmes souples étant un processus récurrent, adapté aux particularités des systèmes d'activités humaines, d'autres activités pourraient être effectuées ultérieurement à cette recherche-action, voire même une reprise, en vue d'approfondir au besoin l'appropriation collective de la problématique et la définition des changements.

Un second aspect relié à cette expérience de recherche a trait à la lenteur avec laquelle le processus a été réalisé. Celle-ci est inhérente au fait que le chercheur était en situation d'apprentissage par rapport à l'utilisation de la méthodologie des systèmes souples en même temps qu'il en faisait l'application dans la situation concrète du soutien professionnel au CEUAT. De plus le cadre académique dans lequel s'inscrit cette recherche-action vient fixer une limite possiblement différente de celle que pourrait commander la situation à l'étude.

Pour conclure ce rapport, nous avons tenté de dégager certains résultats inhérents à la démarche de recherche-action portant sur l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT et nous en avons fait une certaine appréciation. Ces résultats nous semblent substantiels. Cependant, nous sommes incapables d'apprécier dans quelle mesure le processus réalisé peut avoir contribué à améliorer de façon concrète la situation reliée au soutien professionnel au CEUAT. Il est probable que cette incertitude pourrait être levée en partie si l'on recueillait le feedback des divers acteurs ayant été impliqués dans la démarche de recherche, actuellement en situation de soutien par rapport à l'enseignement et à la recherche au CEUAT. D'un autre côté, nous disposons d'un

matériel en relation avec l'amélioration de cette situation. Ce matériel concerne les actions que les acteurs souhaitent voir réaliser en vue d'améliorer la situation qui fait problème. Il s'agit des deux activités rapidement définies dans le cadre du débat, activités dont la réalisation à ce moment-ci est essentielle à l'amélioration concrète de la situation. La pertinence de réaliser ces actions pourrait à la limite faire l'objet d'une vérification auprès des acteurs. Quoiqu'il en soit, il est clair que les actions amorçées dans le cadre de la présente recherche-action doivent être poursuivies.

D'autres éléments s'ajoutent à ceux-là et demeurent aussi en suspens suite à l'étude de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche au CEUAT. Certains de ces éléments concernent des aspects de la méthodologie des systèmes souples ayant présenté des difficultés dans le cadre de l'expérience de recherche dont traite ce rapport. Nous les exposons brièvement. (1) La méthodologie des systèmes souples est une démarche rigoureuse pour traiter des problèmes qui se posent dans les situations concrètes des systèmes d'activités humaines. A cet égard, les indications méthodologiques servant de guide à la réalisation des quatre premières étapes du processus sont extrêmement précises. Par contre, ces indications sont tout à fait déficientes en ce qui concerne le passage de l'univers conceptuel à la situation concrète pour permettre d'effectuer les étapes de comparaison de la problématique avec les modèles conceptuels, de définition des changements ainsi que de réalisation des actions définies. Notre interrogation au sujet de cette imprécision de la méthodologie des systèmes souples est de

l'ordre de l'efficacité des moyens à mettre en oeuvre pour permettre aux acteurs de s'approprier le matériel conceptuel développé en relation avec le problème à l'étude, de manière à influencer de façon satisfaisante cette phase du processus d'amélioration de la situation qui fait problème. (2) La méthodologie des systèmes souple est en elle-même un processus centré sur la réalité.. Elle respecte le donné du système d'activités humaines à l'étude et théorise sur les perceptions qu'ont du problème les acteurs, sur les éléments qu'ils valorisent et sur leurs attentes en vue d'en arriver à définir des actions susceptibles d'améliorer la situation qui fait problème. L'émergence caractérise ce processus tout au long de son déroulement. Dans ce cadre, notre interrogation concerne la manière dont se situe la méthodologie des systèmes souples en relation avec la non-reconnaissance de la légitimité d'une telle démarche de résolution de problème, et sur les effets de cette non-reconnaissance sur le déroulement du processus.

Mentionnons enfin que l'approche classique de la recherche a le plus souvent comme point d'appui l'élaboration d'un cadre-théorique spécifique à l'objet étudié. L'approche de recherche-action que définit la méthodologie de systèmes souples échappe à ce modèle; la présente étude en est une illustration. Cependant, cette expérience nous a appris qu'en parallèle avec l'application de la méthodologie ou de l'observation de la réalité des relations s'effectuaient spontanément avec un certain savoir théorique. La méthodologie des systèmes souples nous étant apparue comme une démarche complète en soit et suffisante pour effectuer une première investigation de la situation reliée au problème de

l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT, ces éléments d'un certain savoir théorique n'ont pas été présentés dans ce rapport de recherche. Cependant, nous avons jugé utile de joindre en appendice à celui-ci un essai de mise en relation du savoir inhérent à l'expérience de recherche avec un certain savoir théorique pertinent. De cette mise en relation se dégagent des aspects particuliers, aspects dont l'étude ultérieure pourrait apporter d'autres éclairages sur la question du soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche en milieu universitaire. Les éléments de cette réflexion sont présentés à l'appendice II.

## BIBLIOGRAPHIE

### Article non publié

Lemay, Pierre. "Du paradigme du rationalisme classique au paradigme systémique". Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, 1982.

### Documents publics

Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. "Description de fonction, Responsable de programme".

Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Règlement de régie interne de la Commission du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Rouyn: 30 octobre 1981.

Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Règlement de régie interne pour la sous-commission des études du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Rouyn: juin 1982.

Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois. "Description de fonction du directeur administratif et du personnel".

Gouvernement du Québec. Loi sur l'Université du Québec. Québec: 1976

Secrétariat général de l'Université du Québec. Recueil des documents officiels de l'Université du Québec. Québec: 31 mai 1982.

"Règlements généraux de l'Université du Québec". Gazette officielle du Québec. Québec: 29 mai 1982.

Université du Québec. Renseignements généraux 1980-81. Montréal: mars 1980.

Université du Québec, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Annuaire 1981-1982 du Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Montréal: juillet 1981.

Université du Québec, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Document d'accompagnement de la demande de lettres patentes pour l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Rouyn: mars 1983.

Université du Québec, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. Plan de développement du CEUAT. Rouyn: décembre 1982.

Université du Québec, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue. La recherche au CEUAT. Rouyn: Février 1983.

Université du Québec, Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois - Syndicat des Enseignants de l'Université du Québec dans l'Ouest. Convention collective de travail entre le Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois et le Syndicat des enseignants de l'Université du Québec dans l'Ouest, 1979-1982. 1980.

Université du Québec, Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois - Syndicat des professionnels du Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois. Convention collective de travail 1er juin 1979 - 30 novembre 1982. 1980.

#### Mémoire de recherche

Maheux, Gisèle. "L'amélioration de l'exercice de la fonction soutien à la direction régionale d'Abitibi-Témiscamingue, une application de la méthodologie des systèmes souples", Mémoire de maîtrise, Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue, 1982.

#### Périodiques

Amegan, Samuel et al.. "La recherche-action: un processus heuristique de connaissance et de changement, état actuel de notre réflexion". Actes du colloque sur la recherche-action, Université du Québec à Chicoutimi, (octobre 1981), 143-157.

Artaud, Gérard. "Savoir d'expérience et savoir théorique". Revue des sciences de l'éducation, vol. VII, no 1, (hiver 1981), 135-151.

Aubin, Gabriel. "La recherche en pédagogie". Etudes et documents, 16-30.

Checkland, Peter. "Toward a system based methodology for Real-World problem solving". Journal of Systems Engineering, III, no 2, (Winter 1979), 87-116.

Jackson, M.C.. "The nature of "soft" system thinking: the work of Churchman, Ackoff and Checkland." Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 9, (1982), 17-29.

Jones, Lyn M.. "Defining systems boundaries in practice: some proposals and guidelines". Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 9, (1982), 41-66.

- Katz, Robert. "Skills of an effective administrator". Harvard Business review, (January-February, 1955), 35-36.
- Schregenberger, Johann W., "The development of Lancaster soft systems methodology: a review and some personal remarks from a sympathetic critic". Journal of Applied Systems Analysis, 87-98.
- Smyth, D.S. and Checkland, P.B.. "Using a systems approach: the structure of root definitions". Journal of Applied Systems Analysis, vol. 5, no 1, (1976), 75-87.

### Volumes

- Berbaum, Jean. Etude systématique des actions de formation, Introduction à une méthodologie de recherche. Paris: Presses universitaires de France, 1982.
- Checkland, Peter. Systems thinking, Systems practice. New-York: John Wiley & Sons. 1981.
- Crener, M. et Monteil, B. Principes de management. Montréal: Les presses de l'Université du Québec, 1971.
- Crozier, Michel. Le phénomène bureaucratique. Paris: Editions du Seuil, 1963.
- Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. L'acteur et le système. Paris: Editions du Seuil, 1977.
- Etzioni, Amitai. Les organisations modernes. Gembloux: Editions J. Duculot, 1971.
- Feyereisen, K.V.; Fiorino, J.A.; et Nowak, A.T.. Supervision and curriculum renewal, A Systems approach. New-York: Meredith corporation, 1970.
- Getzels, Jacob W.; Lipham, James M.; et Campbell, Roald, F.. Educational administration as a social process, Theory, Research, Practice. New-York: Harper & Row Publishers, 1968.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M.; et Donnelly, James H. Jr. Organisations: structure, processes, behavior. Dallas: Business Publications, Inc., 1973.
- Harris, Ben. Supervision behavior in education. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1963.
- March, J.G. et Simon, H.A.. Les organisations Problèmes psycho-sociologiques. Paris: Bordas, 1979.

Mintzberg, Henry. Structure et dynamique des organisations. Montréal: Les Editions Agence d'Arc Inc., 1982.

Ouellet, André. Processus de recherche, une approche systémique. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1981.

Seltiz, C.; Wrightsman, L.S.; et Stuart W.. Les méthodes de recherche en sciences sociales. Montréal: Editions HRW, 1977.

Vickers, Sir Geoffrey. "The art of judgment", The appreciative systems. Chapman and Hall, 1965, Chapter four 67-64.

APPENDICE I

APPENDICE I  
DEFINITION DES TERMES<sup>1</sup>

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.

Bénéficiaires

En référence à l'énoncé de base d'un système pertinent, désigne ceux pour qui ou à l'intention de qui l'activité principale du système est réalisée.

Climat

Réfère 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.

Enoncé de base de système pertinent

Définition concise et précise d'un système d'activités humaines; cette définition exprime ce qu'est le système. Ce que fait le système est exprimé par le modèle conceptuel lequel repose sur la définition de l'énoncé de base de système pertinent. 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 des frontières 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.

---

<sup>1</sup>Les termes définis dans cet appendice le sont en référence au glossaire que l'on retrouve dans le volume de Peter B. Checkland, Systems thinkings, Systems practice, pp. 312-319.

#### 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 de manière à atteindre un objectif donné.

#### 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.

#### Modèle conceptuel

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

#### Processus

Réfère aux éléments dynamiques d'une situation qui fait problème

#### Processus de transformation

En référence 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 le quotidien et pouvant être perçu différemment par différentes personnes.

#### Propriétaire du problème

Désigne la ou les personnes identifiées par un consultant ou un analyste comme étant en mesure de permettre 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 qui fait problème.

#### 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 ses activités et leur arrangement à l'intérieur du 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 et des éléments d'ordre conceptuel se rattachant au processus de prise de décision.

#### Situation qui fait problème

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

#### Sous-système

Se définit de la même manière que le système, sauf que le sous-système appartient à un 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 caractérisé par le fait qu'il possède une structure hiérarchique, des propriétés émergentes, des fonctions de communication et de contrôle.

### Système d'activités humaines

Désigne un ensemble d'activités humaines observables, reliées les unes aux autres, plus ou moins consciemment organisées pour former un tout, et agissant en fonction d'un but.

### Système formel

Désigne un modèle général d'un système d'activités humaines lequel constitue un agencement d'activités organisées en fonction d'un but. Il a été développé par Peter B. Checkland et est utilisé pour valider les modèles conceptuels élaborés par un analyste qui utilise la méthodologie des systèmes souples.

### Système pertinent

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

### Système plus large

Désigne le 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. La vision du monde est un donné qui confère sa particularité à un énoncé de base de système pertinent.

APPENDICE II

## APPENDICE II

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

Le rapport de recherche qui précède rend compte d'une démarche empirique effectuée pour décrire et comprendre le malaise perçu en relation avec la question du soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche au Centre d'études universitaires d'Abitibi-Témiscamingue (CEUAT). Le présent appendice tente d'identifier des liens entre le savoir issu de cette expérience de recherche-action et des données d'un savoir théorique jugé pertinent. Il faut souligner ici qu'un tel essai constitue une tentative nouvelle par rapport aux applications connues de la méthodologie des systèmes souples en éducation au Québec.

La littérature sur les organisations s'avère pertinente à la démarche de mise en relation que nous amorçons. Cependant, les relations entre le savoir inhérent à l'expérience de recherche et le savoir théorique présentées ici se limiteront aux composantes de la problématique, et ne revêtent pas un caractère exhaustif. Ces liens se limitent à ceux qui de toute évidence, nous semblent justifiés et pertinents. Ils correspondent à 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 recherche, à savoir, l'étude de la fonction de soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche au CEUAT.

Les auteurs qui servent de cadre à la réflexion qui suit sont: Amitai Etzioni, Les organisations modernes, Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, K.V. Feyereisen, J.A. Fiorino et A.T. Nowak, Supervision and curriculum renewal, A system approach, Ben Harris, Supervision behavior in education et J.W. Getzels, J.M. Lipham et R.R. Campbell, Educational administration as a social process. L'appendice comprend deux parties. La première réfère aux travaux d'Etzioni et de Mintzberg, la seconde à ceux de Getzels, Feyreisen et Harris.

#### Etzioni et Mintzberg

La mise en relation de la problématique du soutien professionnel au CEUAT avec les avancés dont nous font part Amitai Etzioni dans son ouvrage Les organisations modernes<sup>1</sup> et Henry Mintzberg dans son étude intitulée Structure et dynamique des organisations<sup>2</sup> nous permet d'abord de caractériser le CEUAT en tant qu'organisation. Etzioni élabore une typologie des organisations qui définit l'université comme étant une organisation professionnelle à part entière. Ce type d'organisation se caractérise entre autres par le fort pourcentage de ses professionnels, par la nature des relations d'autorité entre les professionnels et les non-professionnels de même que par ses buts, à savoir: produire, appli-

---

<sup>1</sup>Amitai Etzioni, Les organisations modernes, (Gembloux: Editions J. Duculot, 1971).

<sup>2</sup>Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, (Montréal: Les Editions Agence d'Arc Inc., 1982).

quer, préserver et communiquer la connaissance.<sup>3</sup> Le travail de Mintzberg pour sa part apporte un éclairage complémentaire à celui d'Etzioni, quant à la nature du cadre organisationnel à l'intérieur duquel se situe le problème du soutien professionnel. Cet éclairage nous amène à reconnaître dans le CEUAT une organisation dont la configuration structurelle possède plusieurs des caractéristiques d'une bureaucratie professionnelle.<sup>4</sup> Ce premier ensemble théorique nous paraît pertinent pour discuter des versions du problème du soutien professionnel exprimées en relation avec le style de gestion que l'on retrouve au CEUAT, et avec la question de l'isolement fonctionnel des professionnels.

Etzioni discute des problèmes que posent l'autorité administrative et l'autorité professionnelle<sup>5</sup> au sein des organisations professionnelles. Selon Etzioni les organisations professionnelles posent un problème type au niveau des interactions entre professionnels et administrateurs.<sup>6</sup> Ce problème s'inscrit dans un contexte organisationnel où la corrélation entre professionnels et administrateurs se dessine ainsi: "les administrateurs ont la charge des activités secondaires;

---

<sup>3</sup>Amitai Etzioni, Les organisations modernes, pp. 141-142.

<sup>4</sup>Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, pp. 309-335.

<sup>5</sup>La justification dernière d'un acte professionnel, c'est qu'il est, au mieux de la connaissance du professionnel, l'acte qui convient. La justification dernière d'un acte administratif, c'est qu'il est en accord avec les règles et les règlements de l'organisation et qu'il a été approuvé par l'échelon supérieur (Etzioni, p. 140.).

<sup>6</sup>L'expression professionnel réfère tout au long de ce premier ensemble théorique aux professeurs, dans le cas d'une université.

ils administrent les moyens au service de l'activité principale accomplie par les professionnels".<sup>7</sup> Selon Etzioni, les reproches adressés aux administrateurs par les professionnels, sont qu'ils perdent de vue le but principal de l'organisation, étant surtout préoccupés par l'économie et l'efficacité.

Dans les organisations professionnelles, la sur-influence de l'administration, qui prend la forme d'une ritualisation des moyens, mine les objectifs pour lesquels l'organisation a été créée et met en danger les conditions dans lesquelles la connaissance peut être produite et institutionnalisée (comme, par exemple, la liberté académique).<sup>8</sup>

Etzioni dira des organisations professionnelles qu'elles posent un problème spécial: celui d'un conflit de rôle institutionnalisé. Par rôle, l'auteur désigne le comportement attendu d'une personne occupant une position particulière.

Dans notre étude, il est intéressant de noter à cet égard, que les éléments que valorisent les directeurs de module et les directeurs de département, qui représentent l'autorité professionnelle, se situent précisément dans la perspective d'un redressement du soutien professionnel qu'ils souhaitent davantage conforme aux buts premiers de l'institution universitaire à savoir: la transmission de la connaissance par les activités d'enseignement et la production de la connaissance par les activités de recherche.

Mintzberg développe pour sa part, une théorie des configurations structurelles des organisations qui s'avère pertinente à la compréh-

---

<sup>7</sup>Amitai Etzioni, Les organisations modernes, p. 148.

<sup>8</sup>Ibid., p. 149.

sion du cadre institutionnel du CEUAT, cadre à l'intérieur duquel s'insère le problème étudié dans la recherche-action dont rend compte le rapport qui précède. Cette théorie voit l'organisation comme étant composée d'un amalgame complexe de cinq formes possibles de configuration structurelle. Ces formes sont celles de la structure simple, de la bureaucratie mécaniste, de la bureaucratie professionnelle, de la structure divisionnalisée et de l'adhocratie. Les paramètres de conception de l'organisation sont définis de façon spécifique pour chacune de ces formes de configurations structurelles.

Une vision simplifiée des choses consisterait par exemple à identifier le CEUAT comme étant une bureaucratie professionnelle, en raison de l'importance qu'occupent les professeurs dans la réalisation des fonctions d'enseignement et de recherche de l'université. En référence à l'étude de Mintzberg ces derniers font partie du centre opérationnel, partie clé de l'organisation dans une bureaucratie professionnelle. Les autres parties de base de l'organisation étant la ligne hiérarchique, le sommet stratégique, la technostucture et les fonctions de support logistique.<sup>9</sup> D'autres éléments militent également en faveur d'une identification de la structure et du fonctionnement du CEUAT à ceux d'une bureaucratie professionnelle. Mentionnons que la structure administrative y est telle que les professionnels-professeurs contrôlent leur propre travail et qu'"(...) ils cherchent aussi à avoir le contrôle

---

<sup>9</sup>Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, pp. 35-50.

collectif des décisions administratives qui les affectent".<sup>10</sup> Les responsabilités administratives qu'exercent les professeurs à divers titres - directeur de module, directeur de département, responsable de programme, membre du conseil d'administration -, et les rôles qu'ils exercent, notamment au niveau du recrutement, de la sélection et de l'évaluation des collègues, sont des exemples qui illustrent cette situation.

Selon Mintzberg le dynamisme même de l'organisation et les forces qui s'exercent sur elle, forces inhérentes à chacune des formes de configuration structurelle, font en sorte qu'aucune de ces formes n'existe à l'état pur. Selon l'auteur les structures évoluent vers l'une ou quelques-unes de ces formes de configuration. Dans la réalité une organisation possède des caractéristiques de chacun de ces divers modèles. Dans le cas du CEUAT, nous croyons reconnaître des caractéristiques de trois formes distinctes de configurations structurelles. Celle de la bureaucratie professionnelle à laquelle peut être associée la place occupée par les professeurs dans le fonctionnement de l'institution, celle de la bureaucratie mécaniste correspondant au fonctionnement de l'organisation avec les employés de catégorie bureau, métier, technique et professionnelle. Mentionnons enfin que sous certains aspects le fonctionnement de certains groupes s'apparente à une forme hybride de l'adhocratie. Mintzberg mentionne que dans la bureaucratie professionnelle, on a fréquemment deux hiérarchies parallèles, ce qui correspond à notre perception de la réalité du CEUAT.

---

<sup>10</sup>Ibid., p. 317.

(...) l'une pour les professionnels (professeurs), qui va du bas vers le haut et qui est démocratique, l'autre pour les fonctions de support logistique, qui va du haut vers le bas et qui a la nature d'une bureaucratie mécaniste.<sup>11</sup>

Cette mise en relation du CEUAT avec les formes de configurations structurelles des organisations nous aide à comprendre certaines difficultés vécues au CEUAT. Celles-ci seraient inhérentes à certaines formes d'organisations et de structures. A cet égard, mentionnons quelques particularités propres à la bureaucratie mécaniste et pertinentes à la réalité vécue par les employés de catégorie professionnelle du CEUAT. Ce sont le repli de chaque personne sur sa fonction, les difficultés de communication, la mauvaise utilisation des ressources, les difficultés pour les travailleurs à satisfaire leur besoin de créativité. Les modèles qui s'inspirent de la bureaucratie mécaniste seraient dépassés, principalement parce que "(...) le développement du niveau d'éducation amène une élévation des attentes vis-à-vis du travail, les individus ont besoin de plus de réalisation personnelle et de moins de sécurité."<sup>12</sup>

Nous avons mentionné plus haut dans ce texte que peu importe son type de configuration structurelle, une organisation est constituée de cinq parties de base. Rappelons les: le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique. Des flux de travail irriguent l'organisation à partir de ces diverses parties. Considérant ce modèle, à quelle

---

<sup>11</sup>Ibid., p. 318-320.

<sup>12</sup>Ibid., p. 299.

partie de base de l'organisation viennent se greffer les professionnels non professeurs et non cadres chargés de soutien à l'enseignement et à la recherche au CEUAT? Il nous semble évident que ceux-là ne se situent ni au sommet stratégique de l'organisation, ni au niveau de la ligne hiérarchique, ni au niveau de son centre opérationnel. La technostruc-ture sous semble également être une composante qu'il nous faut écarter, en raison de la nature de la bureaucratie professionnelle, de la fonc-tion de standardisation dévolue à la technostruc-ture, et de l'incompati-bilité des tâches des professionnels chargés de soutien avec celles inhérentes à la technostruc-ture. Aussi, en référence au modèle de Mintz-berg, les professionnels chargés de soutien à l'enseignement et à la recherche au CEUAT se définissent comme étant des fonctionnels, pouvant agir parfois par délégation de pouvoir au niveau de la ligne hiérarchi-que et se situant dans le cadre des fonctions de support logistique. Celles-ci ont surtout pour mission de servir le centre opérationnel.<sup>13</sup> Dans l'optique où l'on retient que les professionnels non professeurs et non cadres s'inscrivent à l'intérieur des fonctions de support logisti-que, des nuances doivent être apportées en ce sens que leur flux de tra-vail exerce à notre avis une influence sur le flux de travail du centre opérationnel, influence beaucoup plus grande que celle du service des finances, de la bibliothèque, de la cafétéria ou de l'imprimerie. Nous tenterons de spécifier plus loin dans ce texte une hypothèse quant à la

---

<sup>13</sup>Ibid., p. 314.

nature du support apporté par les professionnels non professeurs et non cadres et leur relation avec le flux de travail du centre opérationnel

Le type d'organisation que constitue le CEUAT, les buts de l'organisation professionnelle à part entière, la position de pouvoir détenue par les professeurs dans la bureaucratie professionnelle, les rapprochements entre la situation du CEUAT et celle de la bureaucratie mécaniste, la nature des relations entre les professeurs et l'administration dans une bureaucratie professionnelle et la nature du flux de travail des professionnels non professeurs non cadres sont tous des éléments qui nous permettent de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le jeu des acteurs professionnels non professeurs non cadres.<sup>14</sup>

Cette première mise en relation du savoir issu de la situation à l'étude avec un certain savoir théorique pertinent nous amène à énoncer quelques questions dont l'approfondissement nous semblerait pertinent à la question de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. (1) Comment les organisations professionnelles à part entière intègrent-elles les professionnels non professeurs non cadres à leur structure et à leur fonctionnement? (2) Dans quelle mesure le flux de travail des membres du support logistique et celui des membres du centre opération-

---

<sup>14</sup>Michel Crozier et Erhard Friedberg dans L'acteur et le système étudient le concept de pouvoir et ses implications pour l'organisation. Ils montrent entre autres éléments, que les caractéristiques structurelles d'une organisation "(...) structurent et délimitent le champ d'exercice des relations de pouvoir entre les membres d'une organisation, et définissent ainsi les conditions auxquelles ceux-ci peuvent négocier les uns avec les autres. Elles constituent les contraintes qui s'imposent à tous les participants." (L'acteur et le système, p. 66.).

nel d'une organisation professionnelle peuvent-ils se confondre? (3)  
 Quelle est l'influence du niveau de formation académique des membres qui exercent des fonctions de support logistique sur le degré de collaboration qu'ils parviennent à développer avec les membres du centre opérationnel d'une organisation professionnelle?

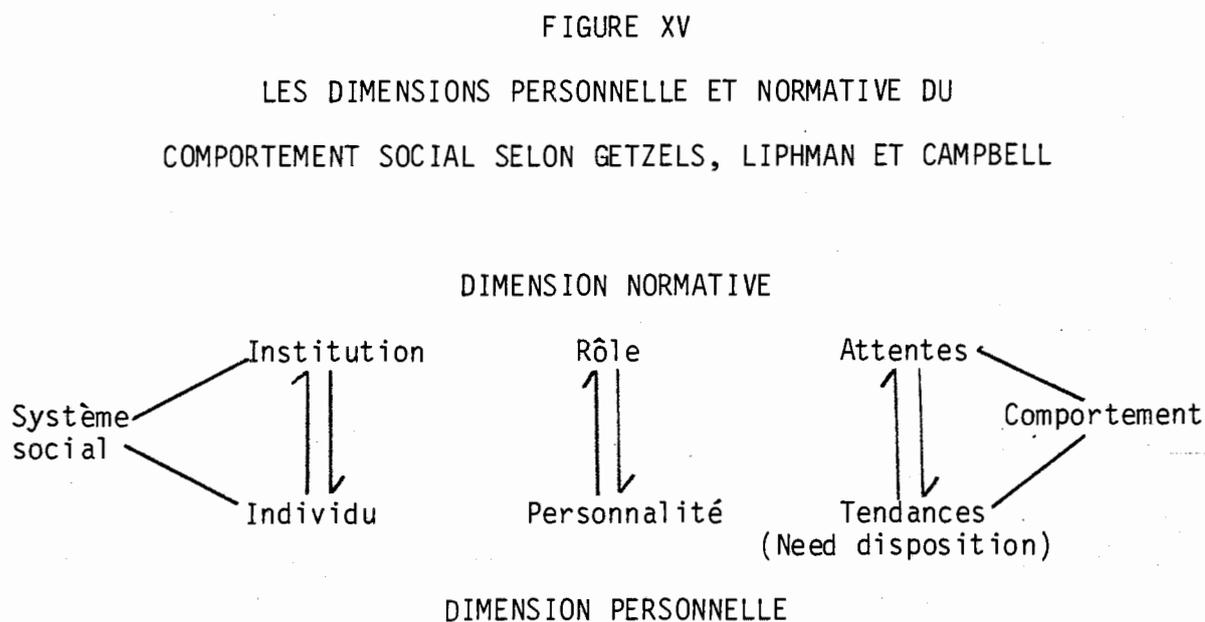
Getzels, Feyereisen et Harris

La mise en relation de la problématique du soutien professionnel au CEUAT avec le savoir théorique que nous livrent Getzels, Lipham et Campbell dans leur ouvrage intitulé Educational administration as a social process<sup>15</sup> nous fournit un cadre d'analyse permettant de dégager de cette problématique les éléments reliés à la dynamique du rôle de professionnel. Getzels voit l'organisation comme un système social au sein duquel chaque individu adopte un comportement social, résultant d'une interaction entre le comportement institutionnel et le comportement individuel. Il est intéressant de constater que les versions du problème du soutien professionnel au CEUAT recouvrent ces deux dimensions. Ces versions sont celles qui consistent à voir le problème du point de vue des fonctions de travail qui composent le soutien professionnel et du point de vue de l'individu qui apporte le soutien. La première correspond aux données qui composent la dimension normative du comportement, ce sont l'institution en tant que telle, le rôle et les attentes. La seconde version correspond aux éléments qui composent la

---

<sup>15</sup>Jacob W. Getzels, James M. Lipham, Roald F. Campbell. Educational Administration as a social process, Theory, Research, Practice. (New-York: Harper & Row. Publishers, 1968).

dimension personnelle du comportement, ce sont l'individu en tant que tel, sa personnalité et ses tendances (need-disposition). La figure suivante illustre le modèle opérationnel de Getzels. Il permet de visualiser les interactions entre les deux dimensions et entre leurs diverses composantes.<sup>16</sup>



Les composantes de la dimension normative du comportement ont été partiellement discutées à partir des travaux d'Etzioni et de Mintzberg. Ceux-ci nous ont permis de circonscrire l'institution par rapport à sa nature, ses buts, ses acteurs et sa structure. L'aspect de l'organisation que nous n'avons pas discuté est celui des tâches des professionnels chargés de soutien au CEUAT et de leur relation avec les buts

<sup>16</sup>Ibid., pp. 56-80.

de l'organisation. Celles-ci ont fait l'objet d'une étude comparative<sup>17</sup> avec les tâches qui composent la fonction de supervision pédagogique, telles que définies par Harris<sup>18</sup> et Feyereisen.<sup>19</sup> Elle nous amène à avancer que les tâches qu'exercent les professionnels chargés de soutien au niveau de l'enseignement et de la recherche se situent à l'intérieur de la fonction de supervision pédagogique. Cette donnée normative, dans la mesure où elle est retenue comme telle par l'organisation, influence de façon significative l'exercice du rôle de professionnel principalement en raison de la nature de la supervision pédagogique. Feyereisen définit cette fonction de la façon suivante: "(...) that phase school administration which deals primarily with achievement of the appropriate selected instructional expectations of educational service."<sup>20</sup> Harris pour sa part présente la supervision pédagogique en tant que partie d'une entité encore plus large, celle de tout le système éducatif. Dans cette optique la supervision doit être vue comme étant orientée vers le but principal du système dans son ensemble, dont l'opé-

---

<sup>17</sup>Cette étude comparative a été effectuée par le chercheur dans un cadre académique extérieur à la présente recherche-action.

<sup>18</sup>Ben Harris, Supervision behavior in education. (Englewood Clifts, N.J.: Prentice Hall Inc., 1963).

<sup>19</sup>Kathryn V. Feyereisen, A John Fiorino, Arlene T. Nowak. Supervision and curriculum renewal, A Systems approach. (New-York: Meredith corporation, 1970).

<sup>20</sup>Ibid., p. 13.

ration concerne essentiellement l'enseignement et les activités d'apprentissage.<sup>21</sup> Précisons que la conception que les acteurs ont du rôle des professionnels chargés de soutien à l'enseignement au CEUAT se situe dans la même perspective que la fonction de supervision pédagogique; il en est de même des éléments qu'ils valorisent.

Deux considérations s'imposent. Une première consiste à préciser que le concept de supervision pédagogique utilisé ici a été développé dans le contexte des institutions scolaires principalement. Ce qui, à notre avis, n'est pas un obstacle à la mise en relation que nous venons d'effectuer, dans la mesure où l'institution universitaire se définit en partie comme étant elle aussi une institution d'enseignement. La seconde considération consiste à souligner qu'en milieu universitaire la fonction de supervision pédagogique s'exerce de façon conjointe par les professionnels chargés de soutien et les professeurs. Ceux-ci se partagent un certain nombre de tâches au niveau de la supervision pédagogique, ils deviennent des aides les uns pour les autres, compte tenu des compétences spécifiques de chacun. L'idée d'une supervision de type transactionnelle<sup>22</sup> avancée par Feyereisen nous semble tout à fait appropriée à la situation de l'organisation universitaire.

Avant de clore sur les composantes normatives du comportement institutionnel, mentionnons que les tâches sont organisées en rôles, ce qui implique que les rôles servent de normes à ceux qui les détiennent.

---

<sup>21</sup>Ben Harris, Supervision behavior in education, p. 32.

<sup>22</sup>Kathryn V. Feyereisen, A John Fiorino, Arlene T. Nowak. Supervision and curriculum renewal. A systems approach, p. 262.

Les rôles correspondent à l'aspect dynamique des statuts occupés par les individus. Ils se définissent en terme d'attentes; ce sont les droits, privilèges et obligations qui définissent ce que l'individu peut faire dans diverses situations en tant que détenteur d'un rôle particulier. Dans les organisations moins formalisées, telles les universités, le rôle n'est pas nécessairement un donné institutionnel clairement défini. Mentionnons enfin que les rôles varient en étendue, qu'ils sont relativement flexibles, interdépendants les uns des autres et qu'ils sont complémentaires.<sup>23</sup> En relation avec la problématique du soutien professionnel au CEUAT cela implique que les rôles des professionnels sont en interdépendance entre eux, ainsi qu'ils le sont de ceux des professeurs et des administrateurs. Ils sont complémentaires de telle sorte qu'ils se fusionnent pour constituer le soutien professionnel à l'enseignement, si nous ne considérons que les rôles des employés de catégorie professionnelle.

Jusqu'ici, nous nous sommes intéressés aux composantes normatives du comportement de l'individu. Toutefois ce comportement est toujours fonction de l'interaction constante entre la dimension normative et la dimension personnelle, comme nous l'avons déjà souligné plus haut dans ce texte. C'est à cette autre dimension que nous nous intéresserons maintenant.

---

<sup>23</sup>Jacob W. Getzels, James M. Lipham, Roald F. Campbell, Educational Administration as a social process, Theory, Research, Practice, pp. 61-64.

La problématique du soutien professionnel au CEUAT rend compte de malaises ressentis par les acteurs en relation avec des composantes de la dimension normative du comportement des deux catégories d'acteurs. Rappelons qu'il s'agit des professionnels et des professeurs, ces derniers agissant à titre de personnel de direction d'enseignement et de recherche. Toutefois, on ne peut ignorer que certains malaises exprimés par eux soient reliés aux individus qui occupent les postes. Chez le professeur, l'insatisfaction peut être reliée à la manière dont les professionnels exercent leurs rôles respectifs ou à la perception qu'ils ont de cette situation. Chez le professionnel l'insatisfaction peut être reliée au fait que les comportements qu'il pose de façon à satisfaire les composantes de la dimension normative du rôle n'est pas en conformité avec ses propres attentes, ses besoins et valeurs fondamentales. Chaque individu colore de façon unique et particulière la manière dont un rôle est exercé.

La personnalité de l'individu est une composante fondamentale de cette dimension du comportement dans l'organisation. Getzels en donne la définition suivante: "Personality is the dynamic organization within the individual of those need-dispositions and capacities that determine his unique interaction with the environment."<sup>24</sup> De la même manière que le rôle est défini en fonction des attentes, la personnalité, pour Getzels, se définit en fonction des tendances de l'individu (need-dispositions). Ces tendances sont définies comme étant les forces de l'in-

---

<sup>24</sup>Ibid., p. 69.

dividu et comme étant soutenues par les buts qu'il poursuit. Enfin les besoins de l'individu le porteront à agir dans un sens plutôt que dans un autre.<sup>25</sup> La littérature traitant du comportement organisationnel est vaste et les auteurs abordent chacun à leur manière la question des composantes de la personnalité. Les facteurs de personnalité que l'on retrouve dans la plupart de ces ouvrages et considérés comme exerçant une influence sur le comportement sont les suivants: les valeurs, attitudes, perceptions, besoins, aspirations, défenses et habiletés de l'individu. Ces divers facteurs sont susceptibles de s'appliquer à chacun des acteurs ayant exprimé leur version du problème de l'intervention professionnelle de soutien au CEUAT. Aussi diverses lectures de la réalité peuvent être effectuées à partir de ces concepts. Nous nous contenterons de souligner que les modèles conceptuels présentés au chapitre deuxième proposent des situations dans lesquelles les acteurs peuvent interagir chacun en fonction de leur propre personnalité en vue d'améliorer leur propre situation, en définissant des comportements sociaux, au sens de Getzels, acceptables pour chacun, et réajustés au fur et à mesure qu'évoluent les situations.

Les questions que soulève ce second ensemble théorique sont les suivantes: (1) Dans quelles conditions l'action des professionnels non professeurs et non cadres peut-elle exercer une influence favorable sur l'action de formation? (2) Dans quelle mesure l'amélioration de la si-

---

<sup>25</sup>Ibid., pp. 70-77

tuation reliée au problème du soutien professionnel au CEUAT est-elle liée aux individus en place?

Cet appendice rend compte d'un effort de mise en relation du savoir pratique inhérent à la situation à l'étude avec un certain savoir théorique. Le modèle de comportement social de Getzels a permis de faire le lien entre les dimensions normatives et les dimensions personnelles reliées au comportement de l'individu dans l'organisation. Les travaux d'Etzioni, de Mintzberg, de Harris, de Feyereisen et de Getzels ont permis d'établir plusieurs liens avec la situation à l'étude sous ses aspects normatifs. La dimension personnelle du comportement a été explicitée à partir des concepts de personnalité et de tendances (need-disposition) de Getzels.

Cette mise en relation avec un certain savoir théorique a également donné lieu à un questionnaire, lequel peut constituer des pistes en vue d'approfondir ultérieurement l'étude du soutien professionnel à l'enseignement et à la recherche en milieu universitaire.