

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR  
PIERRE MORIN**

**UNE EXPÉRIENCE DE CONSOLIDATION D'ÉQUIPE  
AU CENTRE D'ACCUEIL N.A. LABRIE DE BAIE-COMEAU  
DIAGNOSTIC, INTERVENTION, CONTRÔLE.**

**JUILLET 1988**



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

La présente recherche se situe dans le cadre d'une expérience reliée au domaine du développement des organisations, et plus spécifiquement en relation avec les ressources humaines.

Consciente de certaines problématiques vécues par les membres de son équipe de réadaptation, la direction du Centre d'accueil N. A. Labrie de Baie-Comeau, voulait cerner plus spécifiquement ces malaises. Suite à ces identifications, elle souhaitait, qu'une action susceptible de corriger ces lacunes, soit entreprise. En plus, elle désirait consolider son équipe. C'est globalement le mandat qui nous fut confié en juin 1987.

En utilisant un questionnaire contrôle (Likert 1974) au début (septembre 1987) et à la fin (février 1988), la démarche a combiné les outils concrets de la recherche scientifique avec ceux du diagnostic intervention.

La méthodologie utilisée fut celle de Peter C. Checkland adaptée par Prévost (1983), et qui a été conçue pour faciliter l'attaque des problèmes complexes, (objectifs flous, processus décisionnel incertain, mesures de performance difficiles à obtenir.)

L'Etude des problèmes reliés à l'organisation dura environ trois mois, (octobre à décembre 1987) et trois moyens furent utilisés pour le diagnostic soit: un questionnaire, des entrevues semi-structurées et une recherche d'indicateurs généraux.

Les résultats globaux des trois outils de cueillette nous permirent de cerner des problématiques reliées aux attitudes de gestion (objectifs vagues, absence de participation à la prise de décisions, etc.), et

au processus de dispensation de services (philosophie d'intervention, admission, suivi du client, plan d'intervention, support à la famille.)

Après l'analyse détaillée des résultats obtenus, un point commun émerge de cette cueillette. Les malaises ressentis sont surtout d'ordre structurel et l'équipe a accepté d'intervenir par le biais de rencontres d'ajustement en janvier et février 1988. Les modifications apportées étaient toujours acceptées par consensus ce qui est le propre de la démarche de Checkland. Le modèle conceptuel élaboré est basé sur les principaux éléments des théories de Bechard (1966) et de Mintzberg (1979). Concernant ce dernier ses travaux sur les structures organisationnelles lui confèrent une grande renommée.

Enfin, en février, l'équipe s'est tracé un premier plan pour planifier les changements. Le questionnaire contrôle fut complété par les membres ayant participé le plus à la démarche.

Plusieurs améliorations furent enregistrées et ces dernières nous portent à croire que l'intervention a joué un rôle prépondérant dans les changements d'attitudes envers le "management" de l'organisation.

## AVANT PROPOS

Depuis 1973, j'ai toujours oeuvré dans des organismes reliés au secteur des services sociaux, et plus spécifiquement en réadaptation auprès de personnes présentant des limites intellectuelles et-ou physiques.

Devenu cadre en 1974, j'ai constaté au cours de ces années de gérance, dans trois établissements différents, que les problèmes reliés à la gestion du personnel sont souvent très flous et complexes à résoudre.

Il est possible d'observer que certains problèmes de communication et de relations interpersonnelles étaient parfois dûs à des conflits personnels entre les membres d'une équipe. De plus, l'organisation pouvait souvent être elle-même source de conflits.

Le fait d'oeuvrer en réadaptation est déjà un travail très harassant, et ce à cause des différentes problématiques de la clientèle, qui influencent constamment les membres d'une équipe de réadaptation.

Devant ce constat, une préoccupation permanente exigeait une réflexion: existe-il une formation quelconque qui pourrait améliorer la gestion et l'encadrement des équipes dirigées ?

N'ayant trouvé aucune réponse à cette question dans le cadre d'une formation générale, j'ai opté pour la maîtrise en gestion des PMO, où il devint possible d'identifier quatre secteurs pouvant influencer le fonctionnement des équipes de travail; ce sont les liens interpersonnels, la perception des rôles, la détermination des buts de l'organisation, et le style de leadership des gestionnaires. L'intérêt que représentait deux de ces quatre éléments m'a incité à solliciter un mandat de "consolidation d'équipe de travail".

Pour garder un lien de continuité avec les expériences de travail antérieures et pour pouvoir appliquer ultérieurement les principes identifiées, je me suis adressé au Centre d'accueil N. A. Labrie de Baie-Comeau qui oeuvre en réadaptation auprès des personnes aux prises avec les psychotropes où j'ai effectuée une intervention dans un cadre limité (équipe de vingt personnes). Ma contrainte était fonction de la volonté des membres de l'équipe de participer à l'expérience, même si celle des gestionnaires m'était déjà acquise. Les données colligées lors de cette étude de cas sont utilisées comme fondements pour appuyer les hypothèses dégagées dans cette intervention et justifier les éléments de solution proposés.

## REMERCIEMENTS

La présente recherche-intervention s'est déroulée dans un contexte de problématiques complexes (qui sont celles des relations humaines et du développement des organisations) et a nécessité plusieurs mois pour l'analyse, les validations, la conception, l'application et le contrôle.

Je veux donc, par la présente, remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'atteinte de l'objectif de cette recherche ainsi que ceux et celles qui, par ricochet, m'ont apporté aide et support pour la réaliser.

En commençant, merci à André Briand, mon directeur de recherche, qui par sa compétence, sa rigueur scientifique et ses connaissances a su guider ma démarche, parfois la réorienter et souvent me suggérer des voies pertinentes qui ont enrichi mon travail et mes connaissances.

Merci aussi au Centre d'accueil N. A. Labrie, et particulièrement à son équipe, pour m'avoir permis d'y effectuer ma recherche et mon intervention. Merci, à MM. Gaétan Gauthier et André Landry pour l'octroi du mandat. Merci

à l'équipe pour sa grande collaboration et sa participation active aux cinq rencontres. Un merci particulier à Linda qui a repris la dactylographie du texte à plusieurs occasions, avec une patience qui ne s'est jamais démentie.

Merci à mon organisation, le Centre des Ressources Institutionnelles Côte-Nord, qui, malgré certaines conditions particulières reliées à ma fonction, m'a libéré durant une vingtaine de jours pour me permettre d'accélérer mes travaux. Merci à Normand Boudreau et à ceux et celles que je dirige pour avoir accepté mon absence et avoir composé avec mon agenda.

Un merci particulier à Normand, Lionel et Jean-Louis, trois bons amis, qui ont bien voulu relire ce travail et m'apporter des commentaires judicieux.

Enfin à ma famille, un merci du fond du coeur. À ma conjointe Cécile, une grande reconnaissance pour avoir pris la plus grande part des responsabilités familiales; à mes trois enfants, un merci pour avoir su comprendre mon absence et mon manque de disponibilité.



2.3.4 L'environnement concurrentiel et/ou complémentaire .....	22
2.4 La description des structures .....	26
2.4.1 L'organigramme et les descriptions de tâches .....	26
2.5 L'aménagement physique des lieux du travail .....	28
2.6 Les politiques opérationnelles, règlements, etc. ....	31
2.7 La description des ressources .....	31
2.7.1 Les ressources humaines .....	31
2.7.2 Les ressources financières .....	32
2.8 La description du processus .....	33
2.9 Le climat organisationnel .....	36
2.9.1 Le questionnaire .....	36
2.9.2 La méthodologie de cueillette des données .....	38
2.9.3 Les bases de la compilation du questionnaire .....	40
2.9.4 Les modalités de correction du questionnaire .....	43
2.9.5. Les modalités d'analyse et d'interprétation des questionnaires .....	46
2.9.5.1 L'analyse par variable.....	47
2.9.6 Les résultats et indicateurs tirés du questionnaire .....	48
2.9.6.1 Les méthodes de commandement .....	49
2.9.6.2 Les causes et la nature de la motivation .....	52

2.9.6.3 Le processus de communication .....	56
2.9.6.4 La nature de l'influence et de l'interaction .....	60
2.9.6.5 La prise de décision .....	63
2.9.6.6 La fixation des objectifs ou des directives .....	66
2.9.6.7 Les méthodes de contrôles .....	69
2.9.6.8 Les objectifs de performance et de formation .....	72
2.9.6.9 La pensée propre de chaque groupe d'employés .....	74
2.9.7 Les résultats des entrevues semi- structurées .....	77
2.9.8 Les autres indicateurs .....	78
2.9.8.1 Les réunions d'équipe .....	79
2.9.8.2 Le nombre de clients desservis.....	82
2.9.8.3 Les évaluations et la supervision du personnel .....	85
3. LIEN ENTRE LES RÉSULTATS DES ENTREVUES SEMI-STRUTURÉES LE QUESTIONNAIRE DE LIKERT ET LES AUTRES INDICATEURS .....	87
3.1 La structure: sa définition, ses composantes .....	88
3.2 Le tronc commun: La structure .....	95
4. LIEUX D'AMÉLIORATION POTENTIELS .....	97
4.1 Validation des lieux potentiels d'amélioration :.....	98
4.2 La rencontre de validation sur les problèmes priorisés.....	99

4.3 La rencontre sur la philosophie d'intervention (11 janvier 1988) .....	102
5. L'ANCRAGE .....	105
6. DÉFINITION DU SYSTEME .....	108
6.1 Validation de la définition du système (selon Checkland) .....	113
6.2 Validation du système et du point de vue par l'équipe .....	115
7. CONCEPTUALISATION .....	117
7.1 Le déroulement de la rencontre sur la validation de la conceptualisation (20 janvier 1988) .....	129
8. COMPARAISON DU MODELE AVEC LA REALITÉ .....	131
9. Le contrôle de l'intervention avec le questionnaire de Likert sur les attitudes de gestion et les caractéristiques de l'organisation .....	133
9.1 Analyse du test abrégé de Likert .....	135
10. LA CONCLUSION .....	142
Bibliographie .....	144

## LES ANNEXES

Annexe I .....	Centre d'accueil N. A. Labrie - organigramme général.....	146
Annexe II .....	Description des fonctions.....	148
Annexe III ...	Liste des politiques opérationnelles et règlements existant au Centre d'accueil N. A. Labrie.....	155
Annexe IV .....	Un exemplaire d'une rubrique du questionnaire.....	158
Annexe V .....	Tableau illustrant la relation existant entre les modes de gouvernement de Likert, les besoins domi- nants, le type de gestion, les caractéristiques de l'environnement et le modèle économique.....	160
Annexe VI .....	Les variables causales.....	162
Annexe VII ....	Les variables causales et intermédiaires.....	165
Annexe VIII ....	Tableaux sur les liens existants entre les systèmes de Likert et les variables causales, intermédiaires et finales.....	167
Annexe IX .....	Shéma simplifié des liens existants entre les varia- bles organisationnelles (fixation d'objectifs, prise de décision, méthodes de commandement, la motivation, l'influence et l'interaction, la communication) au Centre d'accueil N.A. Labrie.....	170
Annexe X .....	Résultats généraux des questionnaires, entrevues, données statistiques, enquête téléphonique.....	172

Annexe XI .....	Document support pour la rencontre de validation du 29 janvier 1988 sur les changements à effectuer.....	178
Annexe XII .....	Changements à effectuer à compter du 8 mars 1988.....	180
Annexe XIII .....	Compte rendu de la réunion du 29 janvier 1988 entre la direction et l'équipe de réadaptation.....	185
Annexe XIV .....	Centre Européen d'éducation permanente (Le question- naire abrégé de Likert).....	189

## LISTE DES FIGURES

	page
1. Bloc habitudes de vie .....	13
2. Bloc habitudes de consommation .....	14
3. Bloc sur la connaissance et l'affirmation de soi .....	15
4. Différentes modalités de suivi en service externe .....	17
5. Organigramme des services de réadaptation .....	27
6. Localisation des intervenants (fin août 1987) .....	29
7. Localisation des intervenants (fin septembre 1987) .....	30
8-9 Processus de transformation d'un client .....	34.35
10. Graphique représentant les systèmes de Likert et les variables organisationnelles .....	45
11. Graphique superposé de la vision immédiate (M) des 5 groupes pour les méthodes de commandement .....	49
12. Graphique superposé des attentes futures (F) des 5 groupes pour les méthodes de commandement .....	49
13. Résumé sur les méthodes de commandement .....	52
14. Graphique superposé de l'évolution immédiate (M) des forces de motivation pour les 5 groupes.....	53

15. Graphique superposé des attentes des 5 groupes (F), au niveau des éléments de motivation .....	53
16. Résumé sur les causes et la nature de la motivation .....	55
17. Graphique superposé de la perception immédiate (M) de la communication par les 5 groupes .....	56
18. Graphique superposé des attentes futures (F) des 5 groupes par rapport à la communication .....	56
19. Résumé sur le processus de communication .....	59
20. Graphique superposé de la perception immédiate (M) du processus d'influence et d'interaction par les 5 groupes .....	60
21. Graphique superposé des attentes futures (F) des 5 groupes envers les influences et les interactions.....	60
22. Résumé sur l'influence et l'interaction .....	62
23. Graphique superposé de l'évaluation immédiate (M) de la prise de décisions par les 5 groupes .....	63
24. Graphique superposé des attentes (F) des 5 groupes envers le processus de prise de décisions .....	63
25. Résumé sur la prise de décisions .....	65
26. Graphique sur l'évolution immédiate (M) de fixation des objectifs par les 5 groupes .....	66
27. Graphique sur le niveau souhaité du processus de fixation des objectifs par les 5 groupes .....	66
28. Résumé sur la fixation des objectifs .....	68
29. Graphique sur la perception immédiate (M) des méthodes de contrôle par les 5 groupes .....	69

30. Graphique sur les attentes envers les méthodes de contrôle par les 5 groupes .....	69
31. Résumé sur les méthodes de contrôle .....	71
32. Graphique sur les perceptions immédiates (M) des objectifs de performance et de formation par les 5 groupes .....	72
33. Graphique sur le niveau de performance souhaité, ainsi que les attentes du côté de la formation (F) par les groupes .....	72
34. Résumé sur les objectifs de performance et de formation .....	73
35. Ce que pense particulièrement chaque groupe d'employés .....	75
36. Graphique sur les nombres de réunions tenues par les professionnels internes et externes .....	80
37. Graphique sur le nombre de réunions tenues avec les intervenants directs auprès des clients .....	81
38. Graphique sur le nombre de clients desservis de 1984 à 1986 en traitement interne .....	83
39. Nombre de clients desservis de 1984 à 1986 en traitement externe .....	84
40. Modèle conceptuel du fonctionnement de l'équipe de réadaptation du Centre d'accueil N. A. Labrie .....	122
41. Processus général .....	126
42. Processus détaillé de l'inscription .....	127
43. Processus détaillé de l'intervention en réadaptation .....	128
44. Score obtenu au test abrégé de Likert .....	136
45. Graphique comparatif des scores obtenus au test abrégé de Likert (février 1988) et ceux obtenus en septembre 1987 .....	137

46. Graphique comparatif des résultats au test abrégé et ceux attendus par tous les groupes en septembre 1987 .....	138
--	-----

## LISTE DES TABLEAUX

1. Nombre de réunions de coordination tenues avec les professionnels internes et externes de 1984 à 1987 .....	80
2. Nombre de réunions tenues avec les intervenants internes de 1984 à 1987 .....	81
3. Interventions auprès des clients pour les années 1984 à 1986 en traitement interne .....	82
4. Interventions auprès des clients de 1984 à 1986 en traitement à l'externe .....	84
5. Correspondance des numéros entre les deux tests .....	134

## **CHAPITRE I**

### **INTRODUCTION**

Dans un organisme dispensant des services à la population, les ressources humaines sont certainement les plus importantes à considérer. En effet, si les capitaux nécessaires à son fonctionnement sont régis par un ordre strict d'acquisition, d'allocation et d'utilisation, il en va bien autrement pour le capital humain. Si l'acquisition de cette ressource dépend pour une large part de règles budgétaires stables et prédéterminées par l'Etat, la situation est nettement différentes pour les règles imprévisibles et les changements qui régissent habituellement le fonctionnement des individus et des groupes entre eux. Ces modalités fragiles de fonctionnement peuvent être modifiées ou, du moins, influencées par autant de facteurs et de variables que peut comporter l'être humain lui-même et sa sensibilité.

Dans l'expérience présente, qui fait sujet de mémoire, la Direction du centre d'accueil N.-A. Labrie est consciente des difficultés que vivent les membres de son équipe de réadaptation en toxicomanie et souhaite voir la situation s'améliorer. Plus précisément, la Direction croit que des intervenants outrepassent ou comprennent différemment leur rôle auprès des clients. De plus, les gestionnaires de l'établissement présument que plu-

siieurs personnes ne se sentent pas partenaires de l'équipe et constatent que d'autres sont n'ont pas toujours le niveau de motivation souhaitable.

A partir de ces symptômes, le mandat précis qui nous a été confié, est de tenter d'améliorer le fonctionnement de l'équipe du centre d'accueil N.-A. Labrie. De plus, la direction souhaite, dans la mesure du possible, l'amélioration des communications et l'augmentation de la collaboration entre les diverses catégories d'emplois. Bref, toute action qui concourrait à l'amélioration du climat serait bienvenue.

Pour arriver à cette fin, il nous a fallu d'abord faire un diagnostic par l'évaluation du fonctionnement de l'organisation . Aussi les pages qui suivent nous permettront de situer le centre d'accueil dans son environnement. Par la suite, nous décrirons les structures et les ressources actuelles de cette organisation et nous nous attarderons plus spécifiquement à son climat organisationnel. Pour cette dernière analyse, nous avons utilisé le questionnaire de Likert (1966) et nous l'avons administré aux 21 employés composant le Service de réadaptation du centre d'accueil. L'utilisation de cet outil validé, tout en étant en lien direct avec le mandat confié, nous a permis la compilation de données statistiques importantes pour notre intervention. Par la suite, nous compléterons ce document, en imageant le processus de réadaptation d'un client.

Enfin, l'image riche de l'organisation, nous a permis d'identifier une série de problèmes à résoudre. Un ou des problèmes pertinents à traiter ont été sélectionnés en considérant les capacités du milieu à vouloir améliorer la ou les situation(s) anémique(s) identifiée(s).

À la suite de cette démarche, nous proposons un modèle conceptuel d'intervention et nous identifions les changements et correctifs à effectuer.

Finalement, nous évaluons notre intervention en tentant de mesurer les changements. Il est important pour le lecteur de noter que ce mémoire combine les pratiques de deux méthodologies. En effet nous utilisons les concepts dynamiques de la "recherche-action", et en même temps nous utilisons, par le biais d'un questionnaire reconnu, les outils de la recherche scientifique.

## CHAPITRE II

### ÉTAT DE LA SITUATION

Avant d'entrer dans la description détaillée de l'organisation du centre d'accueil N.-A. Labrie de Baie-Comeau, il est nécessaire de préciser et situer les différences qui peuvent exister, dans les règles de gestion, entre un centre d'accueil public et une P.M.E..

La première distinction fondamentale se situe dans le fait que pour un centre d'accueil public, le Gouvernement est un intervenant supplémentaire. Il est le premier responsable de l'utilisation des fonds publics. Il légifère sur la gestion des établissements et il détermine les salaires des cadres et employés. Dans le secteur privé, c'est le conseil d'administration qui décide de ces aspects: il a tous les pouvoirs incluant celui d'aller en faillite.

La deuxième distinction est très explicite dans cette citation de Savard (1985) de Price Waterhouse:

"Le secteur privé maximise ses projets, coupe ses coûts. Il parle de revenus, une notion simple, mesurable, mesurée d'ailleurs une fois par année au moins. Dans le cas des établissements, la première responsabilité est une responsabilité sociale de rendre des services qui doivent être contrebalancés par une autre finalité à portée économique" (p.6)

La troisième différence réside dans le fait que plusieurs établissements ou centres d'accueil n'ont pas de compétiteurs directs sur leur territoire, profitant des mêmes moyens financiers. Donc, ils ne sont pas menacés par l'abstention de la clientèle. Dans le secteur privé, "les conséquences reliées à l'insatisfaction au travail, l'absentéisme, le vandalisme, la baisse de la qualité vont diminuer la compétitivité des entreprises sur le marché, voire même, entraîner leur disparition. Cependant, même si ces conséquences existent dans le secteur public, elles ne mettent pas en cause leur survie. Les centres d'accueil publics ont plutôt des partenaires avec qui ils doivent composer. Leurs énergies doivent être davantage investies à coordonner le travail des intervenants plutôt qu'à établir un esprit devant terrasser la compétition. A l'heure où les gouvernements scandent de plus en plus le slogan de la privatisation, on peut se demander si cette situation existera encore longtemps.

La quatrième différence majeure a trait à la complexité de gestion de nos établissements publics. En effet, le conseil d'administration est contraint de suivre une foule de règlements et politiques, laissant peu de place à la créativité ou à l'innovation pour le développement de services nouveaux. En plus, il doit tenir compte de règles budgétaires rigides et pré-

déterminées. Aussi les délais pour obtenir des autorisations du M.S.S.S. peuvent atténuer cette créativité. Du côté de la direction générale des établissements, sa gestion est influencée par plusieurs facteurs d'ordre politique provincial et local. Les monopoles d'influence des membres du conseil d'administration sur les autres, l'influence des syndicats sur la gestion des organismes publics, laquelle se traduit par des règles d'arbitrage de griefs coûteux pour l'organisation et quasi sans frais pour les syndicats, sont d'autres facteurs influents.

Ainsi, Latulippe (1982), dans une allocution prononcée devant les directeurs régionaux des établissements, a tenté de caractériser cette quatrième différence. Selon lui, la marge de manoeuvre pour reformer nos organisations et le pouvoir de changement dont disposent nos gestionnaires sont très minimes.

"Ainsi la rigidité et la complexité des conventions collectives constituent un frein majeur à toute réforme en profondeur.

Ainsi, par une gestion bureaucratique ou par la convention collective, des équipes de travail sont formées et des postes comblés essentiellement sur la base de l'ancienneté, il est impossible de tenir compte des relations humaines entre les membres de l'équipe ou des qualités personnelles du candidat à un poste vacant, de sorte qu'il est beaucoup plus difficile de trouver la bonne personne pour chaque poste ou de faire en sorte que les équipes regroupant les personnes dont les personnalités s'harmonisent le plus".  
( p.24)

Cette situation décrite par Latulippe peut être, à plusieurs moments, celle du centre d'accueil N.-A. Labrie. Ainsi on en est à se demander si un établissement, "ça se gère". Lors d'un congrès de l'Association des directeurs généraux des Services de santé et des services sociaux du Québec tenue en 1985, Chicoine (1985) répond que oui, à la condition "que l'on n'aborde plus les problèmes en termes de sécurité et d'insécurité ou de contrainte mais bien plus en termes de défis à relever et de situations à gérer".(3) Ce qui est précède nous décrit le contexte dans lequel évolue le gestionnaire public, très différent du contexte de la P.M.E., quoique constituant, un milieu motivant de gestion.

Ces précisions aideront certes le lecteur à mieux comprendre la situation reliée à la gestion des établissements publics, et par le fait même celle du centre d'accueil N.-A. Labrie. Elles concourront à clarifier l'image riche de cette organisation.

## **2.1 Définition de mon mandat**

Tenant compte des symptômes présentés par le directeur et énumérés dans l'introduction, le but de cette étude porte sur l'analyse et le diagnostic du mal-fonctionnement du centre d'accueil N.-A. Labrie. Comme les symptômes perçus par la direction touchent le fonctionnement de l'équipe de réadaptation, les éléments composant ses mécanismes de fonctionnement et ses processus de communication seront particulièrement étudiés. Enfin, selon la ou les problématique(s) retenue(s), un modèle d'intervention sera

élaboré et validé par les membres; par la suite, selon les motivations et le temps disponible des membres de l'équipe du centre d'accueil, toute action, susceptible de corriger des problématiques et de consolider l'équipe du Centre, pourra être entreprise.

## **2.2 L'organisation, sa mission, ses services**

### **2.2.1 L'organisation:**

Créé en 1968, le centre d'accueil N.-A. Labrie (C.A.N.A.L.) dispense des services d'hébergement à des personnes âgées en perte d'autonomie, et gère un programme de réadaptation pour des personnes connaissant des problèmes liés à l'abus de l'alcool, des médicaments et des drogues illégales.

Ce centre d'accueil offre donc deux programmes d'activités à des clientèles bien distinctes; par ailleurs, chacun de ses volets (hébergement et réadaptation) a droit à son budget spécifique et respecte une structure physique bien définie.

C.A.N.A.L. est donc un établissement au sens de la Loi sur la Santé et les Services sociaux, et son conseil d'administration compte treize (13) membres, tel que prescrit par cette loi. Demeurant donc sous la juridiction du ministère de la Santé et des services sociaux, il reçoit son principal financement de ce ministère, ainsi que du Conseil régional de la Santé et des

services sociaux de la Côte-Nord, surtout pour le budget touchant la recherche, l'immobilisation, les équipements et la formation.

L'objet du mandat visant surtout l'équipe de réadaptation du centre d'accueil, nous insisterons surtout sur la description de ce service.

C.A.N.A.L. (réadaptation) dispose d'un budget d'environ un million de dollars en 1986-87 et compte une vingtaine d'employés regroupés en une équipe multidisciplinaire. Parmi ces employés, on retrouve un responsable d'unité de réadaptation, un psychologue, des agents de relations humaines, des éducateurs et des préposés-éducateurs.

### **2.2.2. La mission du centre d'accueil N. A. Labrie (volet réadaptation)**

En nous appuyant sur les propos de Beaumont (1981), la mission du centre d'accueil N.-A. Labrie (réadaptation) pourrait se formuler ainsi:

"De concert avec la personne elle-même, sa famille et son environnement immédiat, la réadaptation consiste en la mise en oeuvre d'activités structurées, dans une période de temps définie, de moyens palliatifs généraux et spécifiques, conçus, agencés et appliqués, de manière:

- à rendre l'individu conscient de sa situation face à l'alcool et/ou aux drogues;
- à l'informer sur les conséquences de l'abus de consommations de ces produits;

- à lui apprendre des techniques pour modifier ses habitudes de consommation;
- à l'aider, en collaboration avec d'autres ressources, à améliorer sa situation personnelle, conjugale, familiale et sociale". (p.2)

Pour réaliser cette mission, les activités du Centre sont regroupées en services internes et externes. Le service interne offre un programme de réadaptation de vingt-huit (28) jours à quinze (15) résidents; de plus, des personnes peuvent fréquenter le Centre, le jour, en recevant le même programme. Cette dernière modalité offre l'opportunité aux usagers d'assumer immédiatement les notions apprises avec leur environnement immédiat (famille, employeur etc).

Les services externes, se composent d'intervenants thérapeutes localisés à Baie-Comeau, à Port-Cartier, à Forestville et à Fermont. Le premier contact du client se fera souvent avec ce professionnel des services externes, ou avec d'autres intervenants des C.L.S.C., ou d'un autre établissement de réadaptation hors région.

### **2.2.3 Les programmes ou services offerts:**

Selon Beaumont (1981) les fondements de la programmation du centre d'accueil peuvent se résumer ainsi:

"Le traitement offert donne l'occasion à l'individu ou à son conjoint de mieux comprendre sa situation, d'apprendre des techniques lui permettant d'éviter de consommer, puis

d'acquérir une nouvelle façon de réagir pour être plus satisfait de lui-même et des autres. La ligne directrice pour arriver à notre objectif de réadaptation: rendre l'individu conscient de sa situation face à l'alcool, face à lui-même et face aux autres personnes pour favoriser un changement dans ses habitudes de consommation et une amélioration de sa situation personnelle, conjugale, familiale et sociale "( p.6 )

En 1979, le ministère des Affaires sociales du temps attribuait dans une politique révisée, les responsabilités suivantes aux centres d'accueil de réadaptation:

- 1- Modifier le modèle de consommation des toxicomanes.
- 2- Renforcer leur personnalité et rétablir leur stabilité émotionnelle.
- 3- Améliorer leur compétence sociale par l'apprentissage de fonctions et de rôles socialement satisfaisants.
- 4- Réintégrer les personnes dans leur milieu de vie habituel.
- 5- Assurer le suivi des personnes réintégrées dans la société, en collaboration avec les autres organismes.

Pour assumer ses responsabilités et tenir compte du vaste territoire à couvrir, le centre d'accueil a donc organisé sa programmation en traitement à l'interne et en traitement à l'externe.

### **2.2.3.1 Le traitement à l'interne:**

On l'appelle ainsi parce que l'individu est hébergé et suivi au centre d'accueil même (Baie-Comeau). Pour être admis à l'interne, le client doit en faire la demande et provenir d'un secteur de la Côte-Nord où les services sont encore inexistantes. La durée du séjour est de quatre semaines. Le traitement est constitué d'entrevues individuelles, de thérapie de groupe, d'activités sportives, de relaxation et de bricolage.

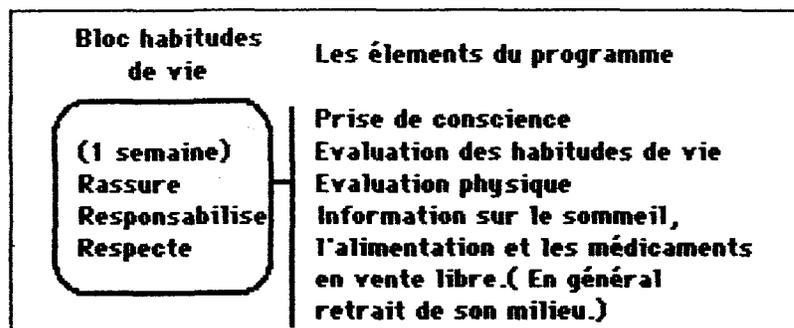
#### **La première semaine:**

Dans ce premier cheminement, la personne est d'abord évaluée physiquement, socialement et psychologiquement. C'est aussi une bonne occasion d'apprendre à relaxer, sans l'alcool ou d'autres drogues. Pour cela, un programme d'apprentissage de la relaxation, combiné à de l'information sur le sommeil et les tranquillisants, permet au client de découvrir qu'il possède en lui la capacité de se détendre, de surmonter son "insomnie" et cela sans subir les conséquences secondaires de l'utilisation de médicaments ou d'alcool. C'est aussi l'occasion de se familiariser avec le fonctionnement de la "boîte".

Le schéma suivant résume le programme de la première semaine:

Figure 1

## Bloc sur les habitudes de vie

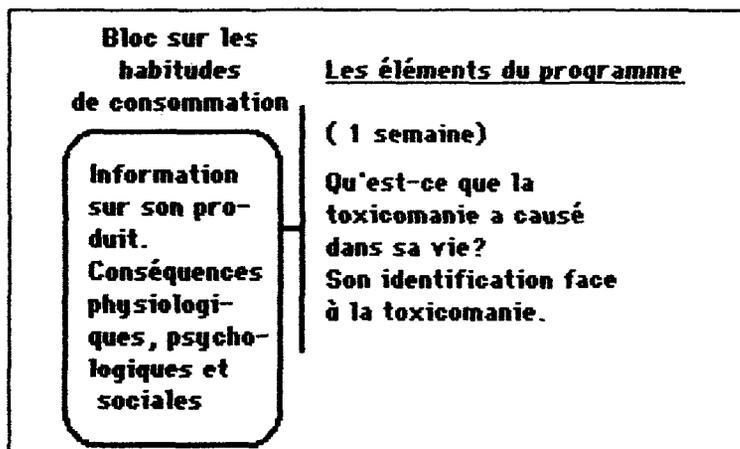
Deuxième semaine:

Durant cette semaine, un thérapeute personnel est assigné à chacun des résidents pour examiner tous les aspects du programme non abordés en groupe. Cette étape a pour but de les amener à s'interroger et à se sensibiliser face aux produits qu'ils consomment.

Outre des activités physiques programmées, on utilise des films, des animations et des présentations. Le schéma suivant résume les activités de la deuxième semaine.

Figure 2

### Bloc sur les habitudes de consommation



#### Troisième et quatrième semaine:

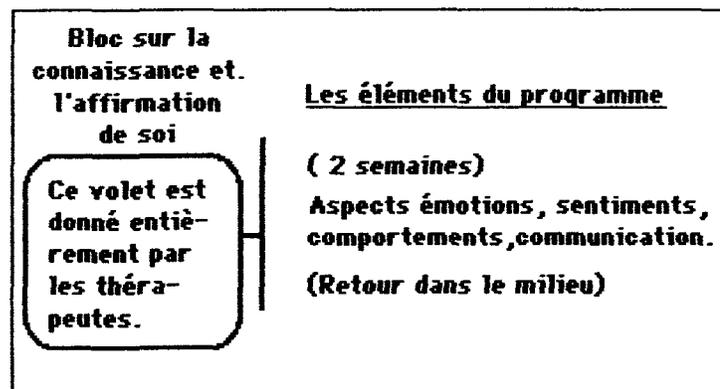
Ce dernier bloc permet au client de s'interroger sur lui-même et sur son mode relationnel. Pour ce, il est inscrit à un groupe fermé de thérapie. On veut qu'il s'affirme, qu'il communique et on lui fournit des moyens adéquats pour contrer les consommations ultérieures.

Le stage à l'interne offre aussi aux résidents l'occasion de vivre en groupe, de briser cet isolement dont sont souvent victimes les toxicomanes, d'entrer en relation avec les autres, de contrôler et de prévoir certaines situations plutôt que de les subir.

Le chapitre sur la description du processus imagera ces éléments de programme. Le schéma suivant, résume les deux dernières semaines:

**Figure 3**

**Bloc sur la connaissance et  
l'affirmation de soi**



**2.2.3.2 Le traitement à l'externe**

Pour ce traitement, le contenu du programme reste sensiblement le même qu'à l'interne; seules les modalités du traitement diffèrent, car la clientèle visée est souvent moins affectée ou plus indépendante face aux psychotropes.

Cette forme de traitement permet de rejoindre le client dans son milieu et d'impliquer plus facilement son entourage tels le conjoint, la famille, le patron, dans le plan de réinsertion. Les activités sont toujours adaptées au client et à sa disponibilité.

Il peut être suivi ou rejoint dans son milieu de travail s'il travaille dans une grosse usine; il peut être suivi dans le cadre du programme pour conducteurs arrêtés en état d'ébriété; finalement il peut profiter d'autres modalités adaptées à sa capacité.

A noter que selon les politiques du M.S.S.S., le centre d'accueil N.-A. Labrie ne s'occupe pas de désintoxication ni de sevrage au sens médical, les centres hospitaliers couvrant cet aspect.

#### Le suivi au traitement intensif

Offert par les thérapeutes assignés au service externe, ce programme rejoint les personnes qui ont déjà été traitées en interne ou externe. Il représente pour elles un genre de "service après vente". Le service est assuré par les thérapeutes externes de chaque sous-région. Des rencontres régulières sont prévues soit pour faire un retour sur le programme vécu, soit pour échanger sur le vécu postérieur au stage. Au besoin, les rencontres peuvent être organisées en groupe, greffées à une activité de loisir ou autour d'un échange sur un thème précis. Aussi la personne est rencontrée individuellement si sa situation le réclame.

#### Le groupe continuité

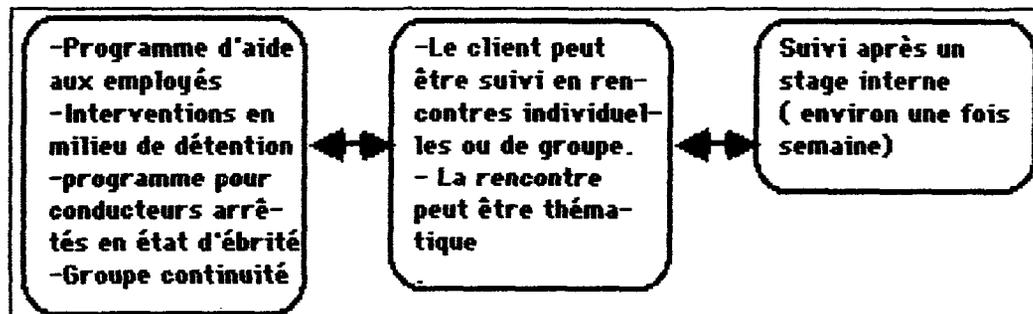
Toujours à l'externe, un suivi est offert aux personnes qui ont participé ou non à un stage interne ou externe, ou tout simplement aux personnes vi-

vant avec des proches aux prises avec les psychotropes. C'est un lieu de rencontres et d'échanges où le contenu se définit selon les besoins des participants, de manière à les intéresser et éviter des situations stressantes concourant à décroître le nombre d'inscriptions.

Le schéma suivant résume les différentes modalités de suivi en service externe au centre d'accueil.

**Figure 4**

**Différentes modalités de suivi en service externe**



**2.3 L'environnement**

**2.3.1 L'environnement géographique et démographique**

Le centre d'accueil N.-A. Labrie offre donc son programme de réadaptation à une population d'environ 104 000 habitants (Statistique Canada, 1986), répartie sur un territoire de 1200 kilomètres le long de la Côte-Nord du St-Laurent.

Ce qui caractérise la Côte-Nord est sans doute son vaste territoire et sa faible densité de population. Les principaux secteurs d'emplois se trouvent dans la transformation des métaux, dans l'industrie du bois, dans la production de l'électricité. De là, une économie assez monopolistique donnant aux grandes compagnies multinationales un contrôle quasi total sur la stabilité de l'économie des ménages et même sur les municipalités. En effet, celles-ci, en plus d'être des grandes distributrices de salaires, contribuent pour une large part aux revenus des municipalités. En 1986, la majeure partie de la population se concentre dans deux villes, soit Baie-Comeau et Sept-Iles, pour une population d'environ 26 000 personnes chacune. L'économie y est fragile parce que peu diversifiée. A titre d'exemple, la ville de Sept-Iles a perdu plus de 10 000 citoyens depuis les dix dernières années; la concurrence mondiale du prix du fer a causé cette dégringolade qui se poursuit. Une autre caractéristique de la Côte-Nord, est que plus de 35% de son territoire est sans réseau routier; ainsi sur la Basse Côte-Nord, huit petits villages sont éparpillés et éloignés les uns des autres, et ce, parfois sur des distances de plus de 150 kilomètres, avec une population entre 100 et 600 habitants. Voilà autant de facteurs qui peuvent influencer les modèles de dispensation des services en toxicomanie dans cette région.

### **2.3.2 Environnement légal**

La Loi sur les services de santé et services sociaux encadre principalement les Etablissements au Québec. Celle-ci, précise le rôle des établissements ou organismes (centres d'accueil, centres hospitaliers, centres

locaux de services communautaires, conseil régional de la santé et des services sociaux, centres de services sociaux). Elle arrête les modalités d'élections des officiers aux différents conseils d'administration. Elle délimite le rôle et la responsabilité des directeurs généraux.

D'autres lois jouent aussi un rôle important dans le fonctionnement du centre d'accueil. Ce sont:

- la Loi d'accès à l'information (Loi 63)
- la Loi sur la protection du non-fumeur (Loi 84)
- la Loi sur les jeunes contrevenants (loi fédérale)
- la Loi sur la protection de la jeunesse
- la Loi sur l'exercice des droits des personnes handicapées (Loi 9)
- la Loi sur les droits et libertés de la personne
- la Loi de l'assurance maladie
- la Loi sur la protection de la santé publique
- la Loi sur la protection du malade mental
- la Loi sur la commission des affaires sociales
- la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteur public et para-public (Loi 37)
- la Loi assurant le maintien des services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux (Loi 160)

En plus, comme toute personne morale, le centre d'accueil est soumis au respect de toutes les autres lois touchant son fonctionnement.

Outre ces lois, plusieurs règlements ou décrets particuliers orientent et encadrent la gestion du centre d'accueil N.-A. Labrie. C'est le cas entre autres pour:

- Le décret sur l'organisation administrative des établissements (no 1320-84)
- Le décret sur la gestion financière des établissements et des conseils régionaux (no 127-84)
- Le décret sur les conditions de travail des cadres du secteur public et para-public.
- Le Règlement sur la construction d'immeubles des établissements des conseils régionaux et de la corporation d'hébergement du Québec (no 148183)
- Le Règlement sur la location d'immeubles (no 1984-025)

### **2.3.3 Environnement gouvernemental**

#### **2.3.3.1 Le ministère de la Santé et des services sociaux (M.S.S.S.)**

En 1987, le rôle du M.S.S.S. est de déterminer les priorités d'action en matière de santé et de services sociaux. Il peut donc, par l'orientation de ses programmes, influencer les centres d'accueil. Aussi, il analyse les demandes des conseils régionaux et répartit, au niveau de chaque région, les

enveloppes budgétaires prévues pour le développement ou la création de nouveaux programmes.

### **2.3.3.2 Le Conseil régional des services de santé et des services sociaux (C.R.S.S.S.)**

Au début des années 1970, cet organisme avait pour mission d'être les "yeux et les oreilles" du M.S.S.S. en région. Son mandat était à ce moment d'harmoniser les interventions des établissements d'une même région. De ce rôle de consultant et d'intermédiaire d'autrefois, il est devenu aujourd'hui un organisme fort et décentralisé. En plus de la concertation régionale, son mandat est de recommander au M.S.S.S. un plan de répartition budgétaire entre les établissements d'une même région et, sur ces recommandations, le M.S.S.S. actualise cette répartition en subventionnant ses établissements. En plus, le C.R.S.S.S. gère directement les fonds attitrés pour:

- le transport ambulancier;
- le transport médical de patients hors région;
- le programme d'effectifs médicaux;
- les équipements des établissements pour le développement de programmes spéciaux;
- les réparations et l'entretien d'immeubles du M.S.S.S.;
- la location des espaces nécessaires aux établissements.

Pour le centre d'accueil N.-A. Labrie, le C.R.S.S.S. joue un rôle plus prépondérant que le M.S.S.S. parce que toute démarche à incidence budgétaire supplémentaire doit lui être adressée d'abord.

#### **2.3.4 L'environnement concurrentiel et-ou complémentaire**

Parmi les organismes qui peuvent offrir une aide ou un traitement aux personnes ayant un problème avec les psychotropes, quatre sont bien identifiés. La description ci-après présente leurs principales caractéristiques:

##### **Point de rencontre à Baie-Comeau:**

**Mission:** Aider les personnes ayant des tendances suicidaires à se reprendre en main, puis à se réintégrer socialement. Notez que la plupart de ces personnes sont aux prises avec des problèmes de surconsommation d'alcool ou de médicaments.

**Budget:** 80 000,00 \$ qui proviennent de levées de fonds publics

**Coût du stage:** Selon les capacités financières du client.

**Le personnel:** 1 personne est rémunérée et 7 autres sont des bénévoles réguliers.

**Modalités de stage:** En centre de jour ou en hébergement.

**Caractéristiques:** Ce service se définit comme étant complémentaire au C.A.N.A.L. La réadaptation est caractérisée par un cheminement spirituel de la personne. Dans l'équipe de bénévoles, on retrouve 2 bacheliers en sciences sociales.

### **La Maison de Gallix à Gallix:**

Mission: C'est une maison de réhabilitation, de réadaptation qui permet à la personne de reprendre sa place en société.

Elle offre un environnement équilibré et propose par un nouveau mode de vie.

Budget: 100 000,00 \$ par année. Elle ne reçoit aucune subvention, ses fonds proviennent de levées de fonds publics.

Coût du stage: 150,00 \$ par semaine.

Personnel: Aucun employé salarié. Deux bénévoles dont une éducatrice spécialisée.

Modalités de stage: Stage de réadaptation en hébergement d'une durée d'une semaine.

Clients desservis: Environ 25 personnes par mois.

Caractéristiques: Les dirigeants de cette maison se comparent à la Maison Jean Lapointe de Montréal. On offre des stages pour obtenir le quatrième et cinquième degré des A.A.

### **F.V.A.T. à Sept-Îles:**

Mission: F.V.A.T. (Fraternité, Victoire, Alcool et Toxicomanie). Cet organisme veut se spécialiser dans le recrutement des personnes vivant des problèmes avec des psychotropes afin de les référer aux organismes de réadaptation. Il veut aussi prendre

en charge les personnes ayant suivi un stage de réadaptation pour les éloigner de leurs problèmes antérieurs au traitement.

Budget: 50 000,00 \$ par année, sans subvention, provenant de quêtes ou de levées de fonds.

Personnel: Aucun employé salarié, une équipe de 14 bénévoles assure le maintien du local de 8h à 24h et ce, 365 jours par année.

Modalités de stage: Sans aucun hébergement et surtout en centre de jour comme lieu de rencontre.

Clients desservis: Pas de données statistiques.

Caractéristiques: F.V.A.T. se définit comme collaborateur et maison de transition pour aider, référer ou suivre les personnes après leur stage.

### **Le Transit à Sept-Iles:**

Mission: Le Transit est une maison de dépannage et d'hébergement pour toute personne en situation d'urgence sociale.

Budget: Environ 80 000,00 \$ dont 56% est fourni par le radiothon des Chevaliers de Colomb. Le reste provient de revenus octroyés par le Centre des services sociaux, selon les barèmes des familles d'accueil.

Modalité de stage: En hébergement seulement.

Clients desservis: 486, desservis en 1986-87

Personnel: 2,5 employés et 12 bénévoles.

Caractéristiques: Ce n'est pas une maison de réadaptation mais plutôt une maison d'accueil et de référence dont environ 20% des clients sont aux prises avec des problèmes d'alcool et autres drogues.

**Autres groupes bénévoles collaborant avec le C.A.N.A.L.:**

AL-ANON: Ce groupe s'adresse aux familles et aux amis d'alcooliques qui veulent partager, apprendre à mieux vivre et apporter compréhension à leurs proches.

NAR-ANON: C'est un groupe anonyme pour les familles et amis de toxicomanes (drogues - médicaments) qui veulent partager, apprendre à mieux vivre et apporter compréhension à leurs proches.

AA INFORMATION: C'est un groupe anonyme d'alcooliques qui partagent leur vécu.

NARCOTIQUES ANONYMES: Ce groupe est tout indiqué pour ceux et celles qui vivent des problèmes de consommation de drogues.

Le centre d'accueil N. A. Labrie couvre une vaste région. Il a même des professionnels dans les sous-régions. On peut dès lors constater que cet établissement est en situation directe de concurrence avec d'autres organismes.

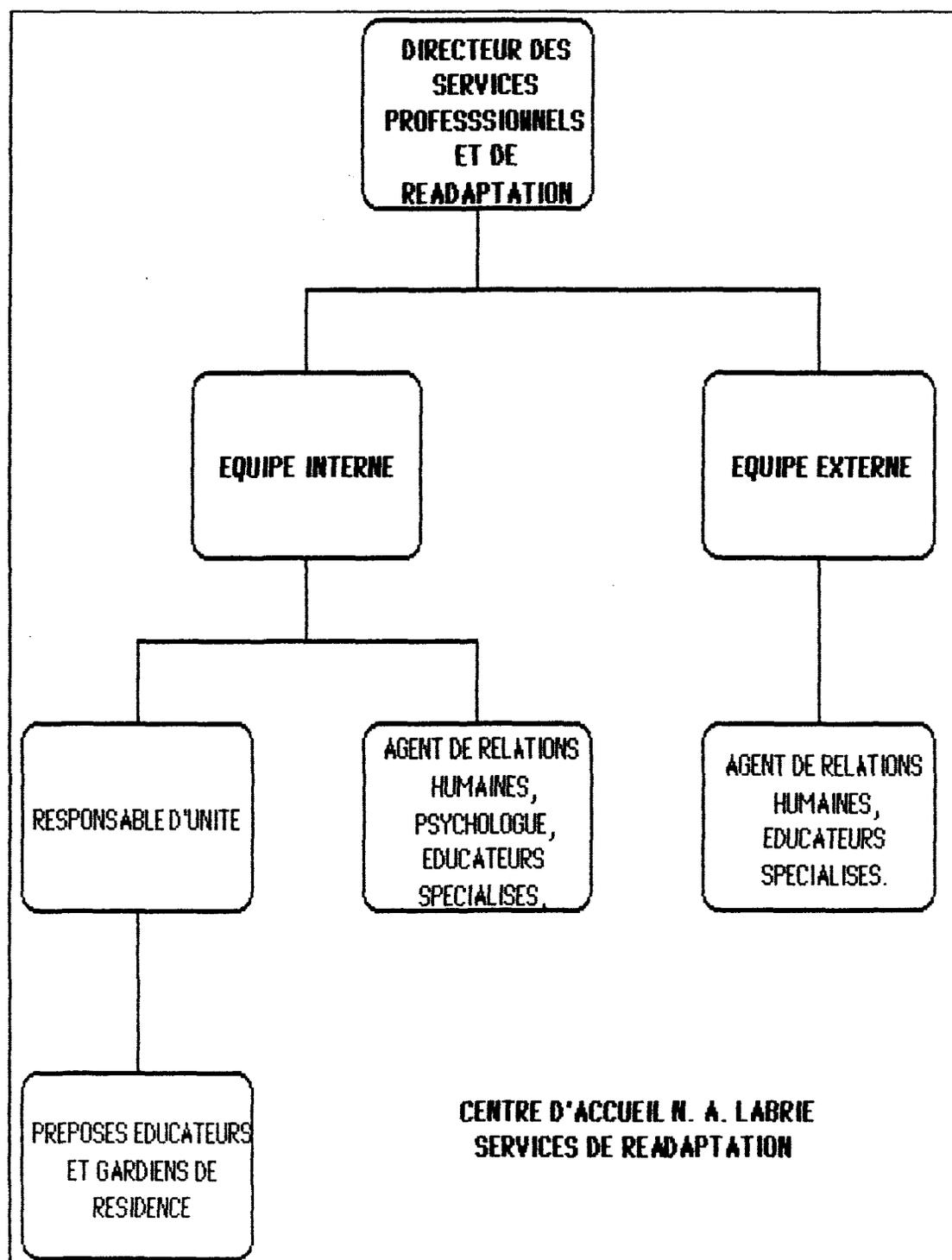
En effet, les organismes Point de rencontre de Baie-Comeau et la Maison de Gallix à Gallix n'ont pas hésité à spécifier qu'ils rejoignent le même type de clientèle que CANAL. Seuls les fondements et valeurs du programme changent. Cependant, les autres groupes se présentent principalement comme des collaborateurs. Notons aussi que des clients de la Côte-Nord utilisent parfois les services de centres de réadaptation des régions de Montréal et Québec.

## **2.4 LA DESCRIPTION DES STRUCTURES**

### **2.4.1 L'ORGANIGRAMME ET LES DESCRIPTIONS DE TACHES:**

La figure 5 présente d'abord l'organigramme des services de réadaptation. Vous trouverez, en annexe 1, l'organigramme général du centre d'accueil.

**Figure 5**  
**Organigramme des services de réadaptation**

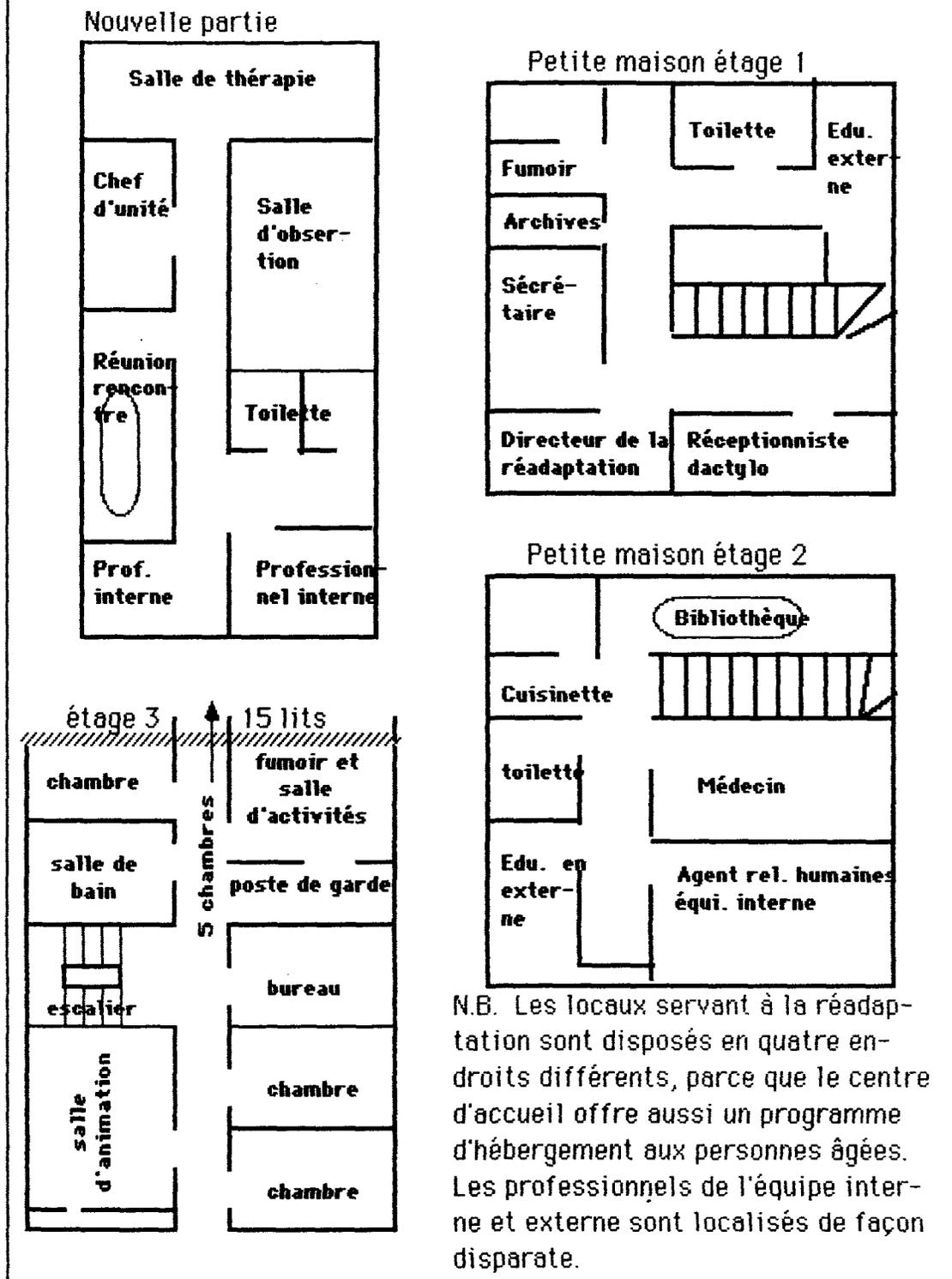


L'annexe II présente, de plus, une brève description de certaines fonctions.

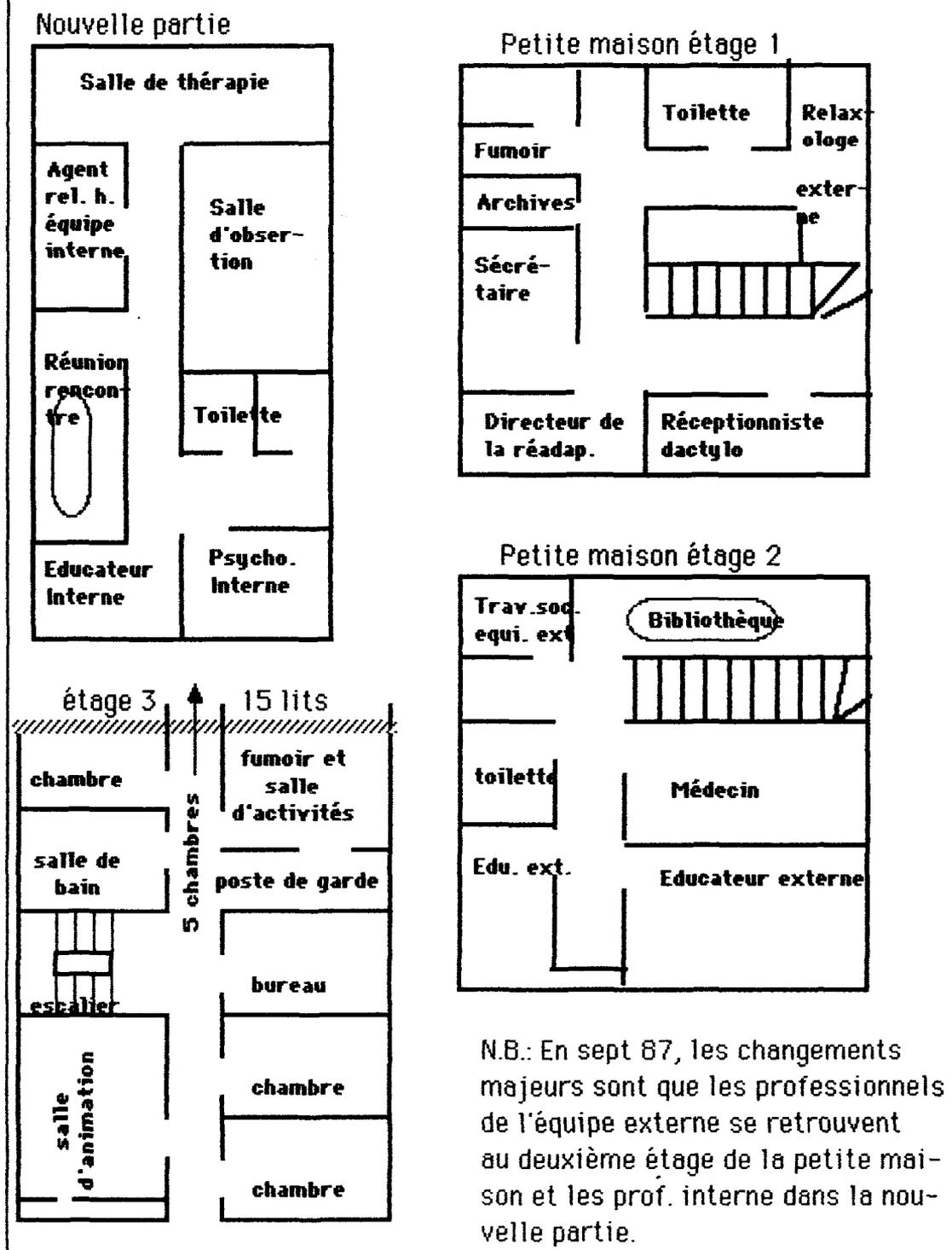
## **2.5 L'Aménagement physique des lieux de travail**

Les locaux du centre d'accueil sont situés à 3 endroits bien distincts dans l'organisation. Les clients et le personnel du programme de traitement interne sont situés au 3e étage du Centre, soit au-dessus du département des personnes âgées. L'équipe de professionnels internes et externes était, jusqu'à la fin d'août 1987, logée dans la nouvelle partie de l'établissement, et sur les deux étages de la "petite maison" (nom donné parce que plus petite que le centre d'accueil). Cette dernière est reliée au centre d'accueil par un corridor. Le figure suivante présente la localisation physique des principaux intervenants en août 1987. En septembre 1987, le Directeur des services professionnels et de réadaptation, de concert avec son équipe, a décidé de localiser autrement les intervenants (figure 7), internes et externes, et ceux-ci se retrouvèrent dans le même environnement. Selon le directeur, la proximité physique des lieux pouvait aider aux communications. Les figures suivantes permettent donc de visualiser la répartition des équipes interne et externe en août et en septembre 1987.

**Figure 6 Localisation des intervenants**  
[ fin août 1987 ]



**Figure 7 Localisation des intervenants**  
[ fin sept 87]



Notons que l'équipe externe se retrouve, en septembre 1987, au deuxième étage de la petite maison; elle était logée différemment en août 1987.

## **2.6 Les politiques opérationnelles, règlements, etc.**

Une recherche a été effectuée pour retracer dans cet établissement, les politiques et règlements existants et nous vous en présentons une description complète en annexe III, ainsi que la date de leur mise en application. Sommairement, des vingt-trois politiques retracées et datant de plusieurs années, dix-sept touchent la gestion du personnel. Outre ces dernières, l'établissement doit composer avec une convention collective: ses travailleurs(es) sont affiliés(es) à la C.S.N.

## **2.7 La description des ressources:**

### **2.7.1 Les ressources humaines**

Le personnel du centre d'accueil (Réadaptation) comprend un directeur des services professionnels et de réadaptation, un chef d'unité de réadaptation, un agent de relations humaines, un psychologue, trois éducateurs spécialisés, une infirmière auxiliaire, cinq préposés-éducateurs, deux préposés-gardiens de résidence, une secrétaire-réceptionniste, une

secrétaire de direction, quatre employés occasionnels (préposés-éducateurs) disponibles sur la liste de rappel mais sans poste permanent.

### **2.7.2 Les ressources financières:**

Il est très difficile de présenter les ressources financières précises pour le programme de réadaptation parce que le Centre dispose d'un budget global et où la plupart des dépenses d'administration ne semblent pas être assignées à chaque service. Toutefois, comme la situation financière ne semble nullement précaire, il n'est pas opportun ici d'en faire une analyse. Nous avons déjà indiqué au début que le budget était d'environ 1 009 200,00 \$ (1 million) et qu'il était suffisant pour couvrir les activités du volet réadaptation.

## **2.8 La description du processus**

Le système de transformation du centre d'accueil N.-A. Labrie est un ensemble d'activités, de gestion de ressources humaines, de gestion de programmes et de gestion de techniques visant à transformer une personne aux prises avec des problèmes reliés aux drogues ou à l'alcool, en une personne consciente de sa situation et capable d'être indépendante de ces stimulants. Entre autres, le processus de transformation doit conscientiser la personne face aux drogues ou à l'alcool, l'informer sur les conséquences d'abus de ces produits, lui apprendre des techniques pour modifier ses habitudes de consommation, l'aider en collaboration avec d'autres ressources à améliorer sa situation personnelle, conjugale, familiale et sociale.

Les figures 8 et 9 représentent le processus de transformation et les différents flux nécessaires à son actualisation. Les flux financiers ne seront pas illustrés parce qu'ils ne constituent pas une priorité de l'étude.

**Figure 8**      **Processus de transformation d'un client**  
**Centre d'accueil N.A. Labrie (réadaptation)**

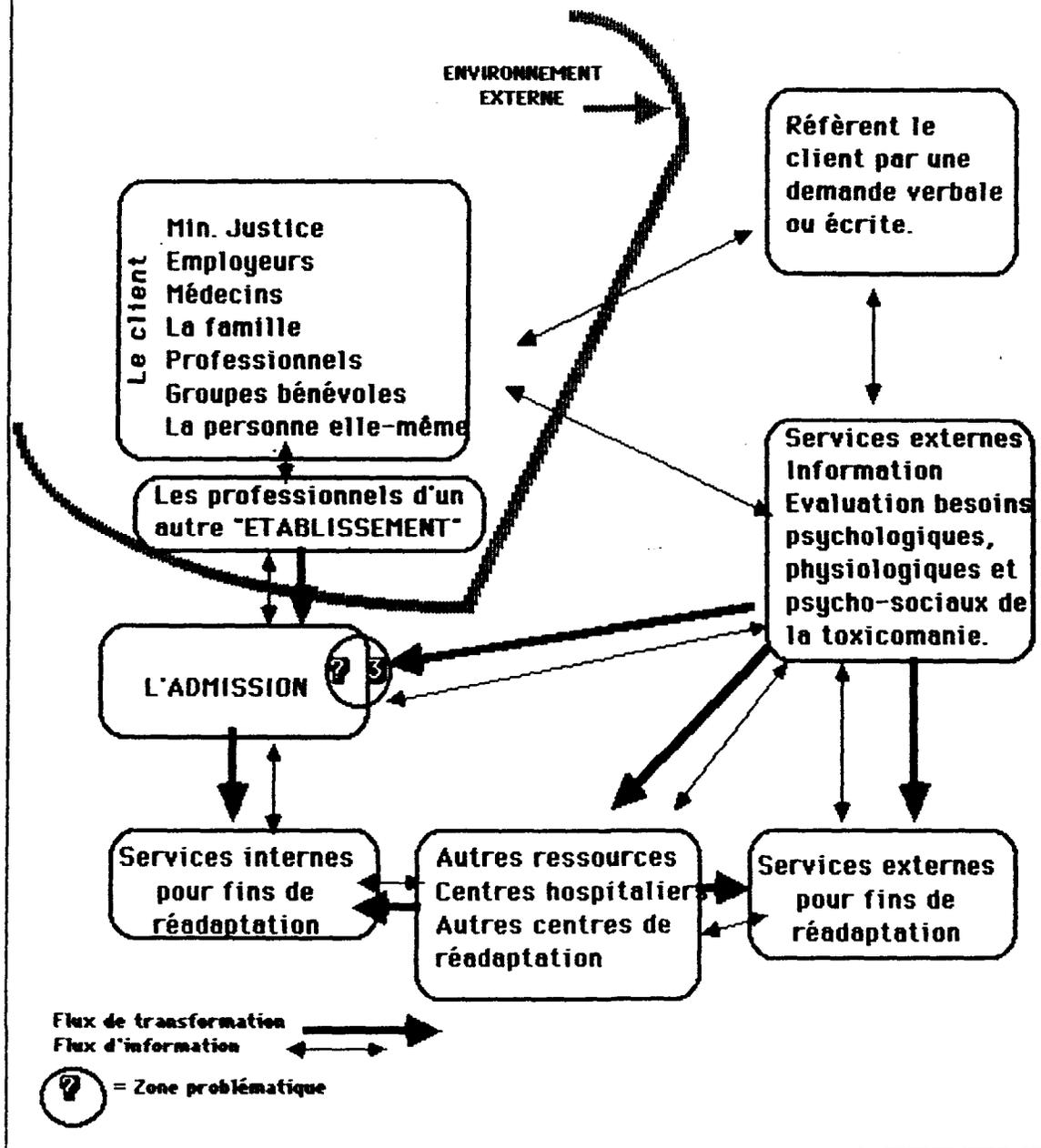
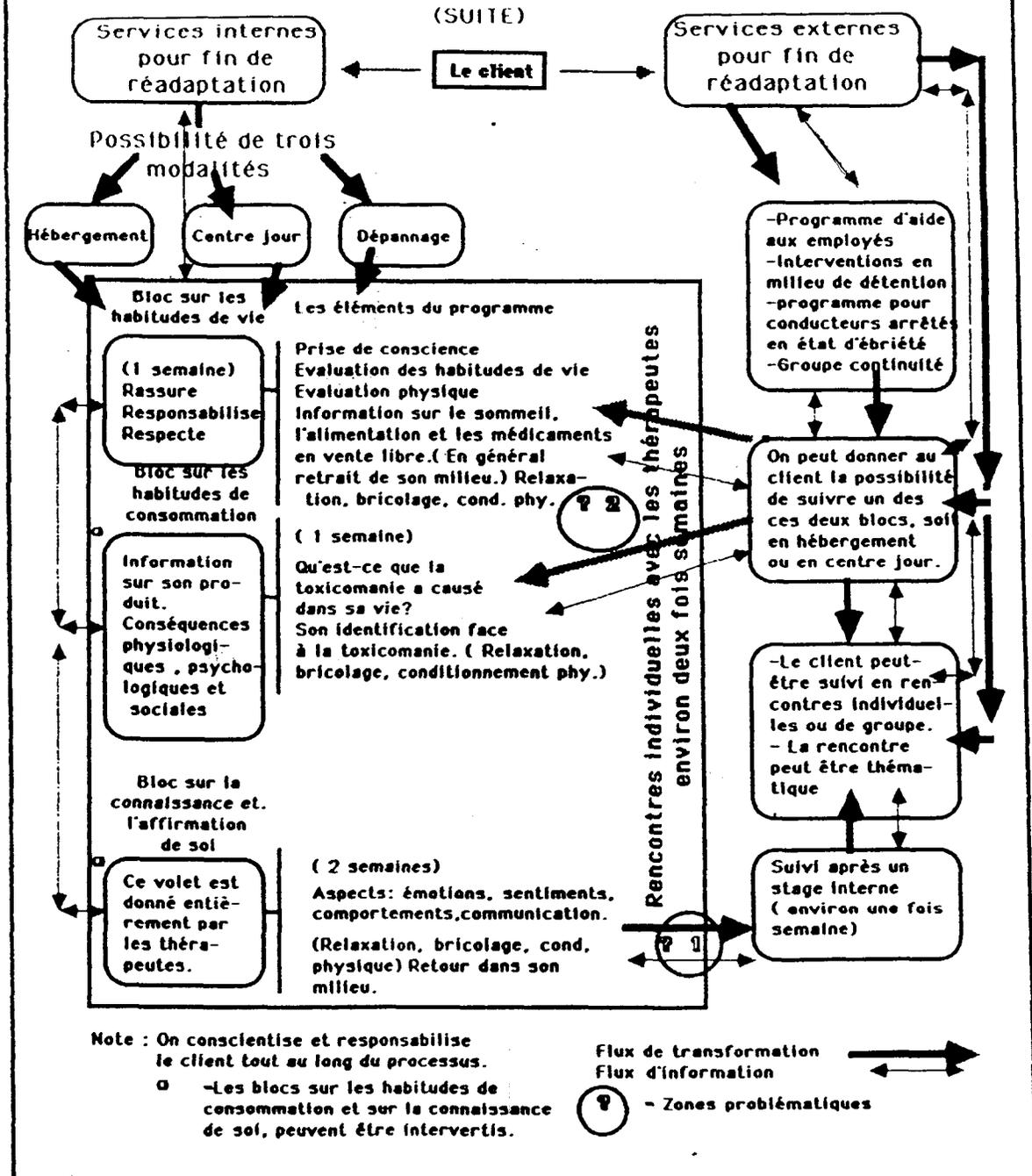


Figure 9

Processus de transformation d'un client  
Centre d'accueil N.A. Labrie (réadaptation)



Dans le schéma qui précède, les flux d'informations se concrétisent par la circulation d'informations écrites ou verbales entre les différentes étapes du processus. Les zones problématiques identifiées seront détaillées après la partie sur l'analyse du climat et définies comme indicateurs.

## **2.9 Le climat organisationnel**

Depuis le début de ce document nous avons utilisé le cheminement du diagnostic de Checkland. Considérant qu'une partie du mandat de cette recherche consiste à consolider une équipe, la mesure du climat organisationnel revêt donc ici une importance capitale pour le diagnostic. Pour mieux saisir ce climat de l'organisation, nous nous sommes servis du questionnaire de Rensis Likert, tiré de Rinchart, Diesbach et Bochet (1979).

### **2.9.1 Le questionnaire**

Le questionnaire comprend 51 questions, subdivisées elles-mêmes en 4 sous-questions. Ces 51 questions sont divisées en 7 chapitres que l'auteur nomme caractéristiques ou variables organisationnelles et sont dans l'ordre:

- 1- Les méthodes de commandement comprenant les rubriques 1 à 5 (5 questions).

- 2- La nature des forces de motivation comprenant les rubriques 6 à 12 (7 questions).
- 3- La nature des processus de communication comprenant les rubriques 13 à 26 (14 questions).
- 4- La nature de processus d'influence et d'interaction comprenant les rubriques 27 à 32 (6 questions).
- 5- La nature du processus de prise de décision comprenant les rubriques 33 à 40 (8 questions).
- 6- La nature du processus de fixation des objectifs ou des directives comprenant les rubriques 41 à 43 (3 questions).
- 7- La nature du processus de contrôle comprenant les rubriques 44 à 48 (5 questions).
- 8- Les objectifs de performance et de formation comprenant les rubriques 49 à 51 (3 questions).

Chaque question par la suite comprend 4 choix multiples de réponses ou l'évalué doit quantifier, sa vision des faits sur une échelle de 20 degrés que nous avons située pour notre part de bas en haut. Le répondant doit d'abord situer sa vision immédiate en indiquant un "M" pour **Maintenant**. Il doit indiquer pour chaque question de quelle façon il voudrait voir les choses éventuellement, c'est-à-dire dans environ un an, en plaçant un "F" pour **Futur** sur l'échelle. Vous trouverez en annexe IV un exemplaire d'une rubrique utilisée.

## **2.9.2 La méthodologie de cueillette des données**

### **2.9.2.1 Le questionnaire:**

En août 1987, les directeurs de l'établissement furent rencontrés et le questionnaire de Likert leur fut présenté afin de s'assurer de leur coopération. Lorsque l'accord fut acquis, nous nous sommes entendus pour que les 21 employés réguliers du centre d'accueil puissent avoir l'occasion d'émettre leurs opinions, par le biais du questionnaire.

Pour compléter le questionnaire, les employés furent rencontrés selon les disponibilités et les possibilités de chacun. Dans un premier temps, il y eut donc deux rencontres: le 9 septembre à 15 heures et le 10 septembre à 18 heures. Une autre rencontre individuelle eut lieu le 7 septembre, à cause d'un départ pour des vacances à l'extérieur. Deux autres personnes furent rencontrées le 17 septembre 1987.

Au début de chaque rencontre, le rôle du chercheur fut expliqué ainsi que les motivations de l'organisation à accepter et à encourager l'expérience. La collaboration de chaque participant nous fut acquise.

Pour s'acquitter de cet exercice, les répondants disposaient du temps voulu, et il leur était possible en tout temps d'intervenir pour faire éclaircir une rubrique. Des consignes claires expliquaient la façon dont on devait traiter chaque rubrique. Un exemple était même fourni. De plus, nous avons

même mis en garde les participants sur le fait que plusieurs échelles étaient inversées, c'est-à-dire que le niveau de réponse souhaitable pouvait se situer tantôt en haut, tantôt en bas de l'échelle. Donc, l'importance de lire chaque question leur fut clairement indiquée.

La moyenne de temps utilisé fut d'environ 50 minutes par participant et beaucoup d'éclaircissements furent nécessaires, surtout dans les sections 1 et 2 du questionnaire. Ces difficultés de compréhension étaient surtout attribuables à la traduction et au langage universitaire utilisé parfois par les traducteurs. [Rinchart, Diesbach, Bochet, (1974)] Cependant, après explications en des termes plus simples, l'ensemble des répondants saisissait le sens des questions ambiguës.

#### **2.9.2.2 Pour les entrevues:**

Comme l'analyse du questionnaire nous fournit des symptômes précis, il fallait aussi vérifier si ces malaises se traduisaient dans la pratique quotidienne. C'est ainsi que dans la semaine du 9 novembre 1987, des sous-groupes furent formés afin de faire valider le processus, illustré ultérieurement au pt. 2.8, et deux questions furent posées aux douze personnes rencontrées, soit individuellement ou en sous-groupe:

- 1) Ce processus est-il réaliste?
- 2) Existe-t-il des zones problématiques dans ce cheminement?

Les entrevues durèrent environ une heure et seuls les professionnels et les éducateurs ou préposés éducateurs furent rencontrés. Les résultats de ces rencontres sont présentés dans la section touchant les résultats.

### **2.9.3 Les bases de la compilation du questionnaire**

Afin d'être capable de donner un sens pour valider l'opinion des répondants, il a été nécessaire de chiffrer chaque réponse M (Maintenant) et F (Future). Nous avons donc assigné à chaque case de l'échelle une valeur de un (1) point (réf.: annexe IV). Les points étaient cumulés à partir du système I à IV, ces derniers sont expliqués plus loin.

En effet, dans son livre du *Gouvernement participatif de l'entreprise*, l'auteur nous présente la dynamique de l'entreprise comme un système évolutif mesuré, chiffré et réfléchi. Pour Likert, l'entreprise peut être guidée selon 4 systèmes qui se rattachent, chacun d'eux, à un mode de management, à un type d'environnement et à des motivations individuelles particulières. Afin de saisir, ultérieurement et plus précisément les résultats, il est important de présenter une description sommaire des quatre systèmes. Chaque système fait référence à des caractéristiques internes d'une organisation, qui dépend étroitement des caractéristiques de son environnement. L'annexe V, tirée des travaux de Likert, fait ressortir un parallèle entre les besoins individuels, le type de gestion et les caractéristiques de l'environnement. L'auteur s'est lui-même inspiré de la théorie de "Maslow" de McGregor , et de Herzberg.

### Le système I (autoritarisme exploiteur)

"Il a été surtout utilisé au début du siècle et il met l'accent sur les aptitudes des exécutants à accomplir des tâches scientifiquement organisées" [Likert (1974) p. XXVII]. C'est en fait le système du taylorisme.

"Pour Taylor, le fouet et la grosse prune constituent les ressorts humains de l'efficacité sous forme de crainte, de sanction et de stimulants financiers" [Likert (1974) p. XXVIII]. Dans ce système, le travail d'équipe doit être évité.

### Le système II (autoritarisme paternaliste)

Ce système fait son apparition vers 1930, Elton Mayo et ses autres collaborateurs vivent l'ère des relations humaines. Dans ce système, on dépasse les conditions matérielles du travail pour faire un virage vers les facteurs psychologiques. Le postulat est le suivant: si le moral est bon, la productivité l'est également; plus l'homme est satisfait dans son travail, plus il est efficace.

### Le système III (consultatif)

Vers 1950, des enquêtes sur le terrain Katz (1952) démontrent que l'équation de Mayo est fautive. Durant cette période l'économie devient instable et l'environnement plus dynamique. On sent donc le besoin, à cause de l'instabilité des marchés, d'anticiper ou de planifier.

"La gestion devient donc une gestion sur objectif qui reconnaît les changements du milieu et s'efforce de les anticiper pour mieux les commander "[Likert (1974) p. XXX]

Dans ce système, le mythe du "one man show" s'estompe et les pouvoirs sont détenus par plusieurs. L'organisation ne manque pas de consulter les membres de l'entreprise afin de mieux planifier les orientations.

### Le système IV (participatif)

C'est le système proposé par l'auteur. Il est devenu nécessaire à cause de l'environnement devenu de plus en plus dynamique et turbulent. Il est indispensable d'avoir des horizons de planification de plus en plus longs afin de s'adapter aux changements plus ponctuels.

"De plus, l'importance des investissements et le poids des décisions publiques conduit à un management global, alors même que la diversification impose des structures nouvelles, plus fines, telle l'organisation matricielle ou la direction par projet. Pour faire face à cette situation changeante et complexe, pour orienter ces mouvements divers dans un sens qui lui est favorable, l'entreprise doit mieux

encore mobiliser et développer ses ressources humaines”  
[Likert (1974) p. XXX]

Dans les contextes d'aujourd'hui, Likert (1974) souligne que la cohérence de l'action, que veut assurer la planification stratégique, suffit de moins en moins à promouvoir la cohésion des acteurs. La solidarité demande de nouvelles modalités, la cohérence et la cohésion sont à la fois de plus en plus nécessaires et de plus en plus difficiles à obtenir.

Dans ce système, les modes de l'autorité sont remis en question par des structures nouvelles et par un esprit nouveau de gestion. En fait, Likert (1974) précise qu'aujourd'hui, les individus veulent participer aux décisions, faire un travail financièrement et psychologiquement intéressant. C'est ce que selon lui, une gestion selon le système 4 peut apporter.

#### **2.9.4 Les modalités de correction du questionnaire**

Le questionnaire a été administré et les bases chiffrées de chaque système ont été corrigées de la façon suivante:

Au point de départ, pour chaque questionnaire, les réponses furent traitées séparément et individuellement. En tenant compte de la progression de l'échelle, les points furent cumulés et compilés pour chaque rubrique. Une case totale représentait la vision immédiate (total des M) et une autre case, la vision future (total des F).

Comme nous savons que chaque case représente un point, nous pouvons calculer l'évaluation de chaque répondant pour chaque question, et ce dans un système particulier. C'est ainsi que pour une question un score de:

1 à 5 représente le système 1 (exploiteur) (Taylor);

6 à 10 représente le système 2 (bienveillant) (Mayo);

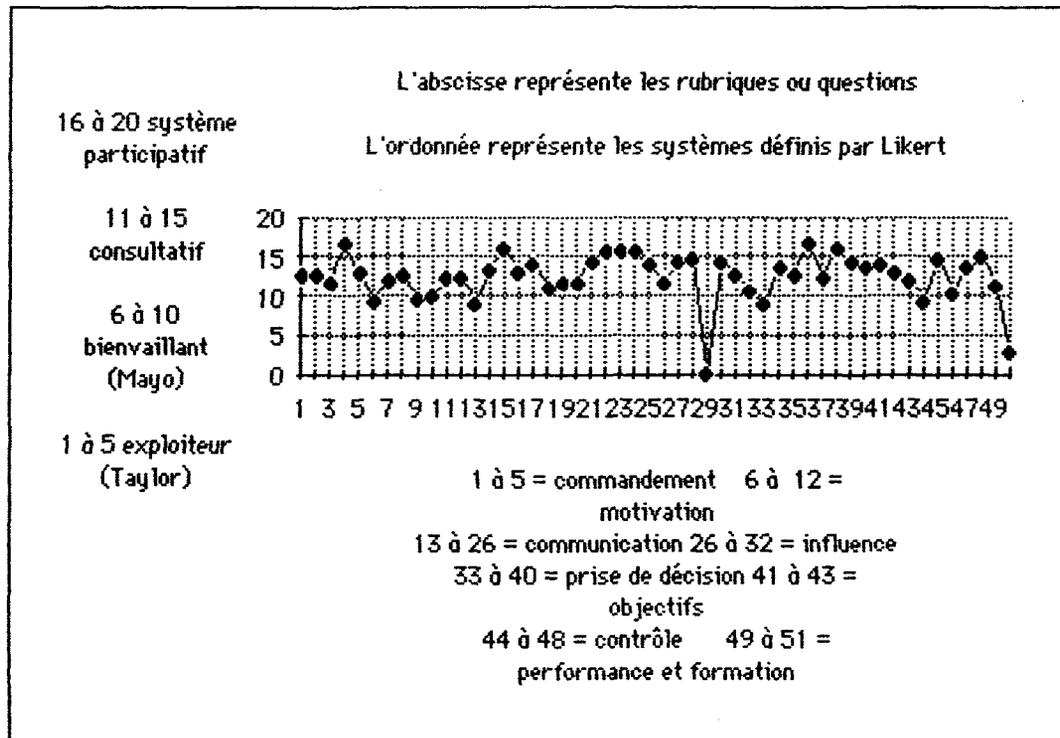
11 à 15 représente le système 3 (consultatif);

16 à 20 représente le système 4 (participatif).

La figure 10 nous indique comment seront représentés les différents systèmes de Likert lors de l'analyse. La consultation du graphique permet de mieux comprendre la section sur l'interprétation des résultats.

Une précision importante mérite d'être apporté ici. Comme l'échantillonnage comporte vingt et une personnes regroupées en cinq groupes, il est important de considérer les résultats comme des indicateurs ou des tendances particulières au Centre d'accueil N.A. Labrie. L'échantillon étant restreint, il est nullement question pour l'auteur de ce mémoire, d'exporter les résultats de ce diagnostic, ceux-ci ne s'appliquant que pour la présente analyse.

**Figure 10**  
**Les systèmes de Likert et**  
**les variables organisationnelles**



Notez que sur 21 questionnaires compilés, 2 furent exclus parce que non valides, les répondants n'ayant complété que 20% des questions ou n'ayant aucunement tenu compte des échelles inversées, malgré notre mise en garde en ce sens. Nous assurons quand même la validité du questionnaire, car une aide technique était constamment disponible pour aider les participants. L'analyse suivante repose donc sur les résultats de 19 questionnaires. Nous avons pu faire des comparaisons graphiques en établissant des moyennes de groupe. Ainsi, chaque employé, sans fournir son nom devait

nous indiquer un code correspondant à son groupe. Nous avons retenu les catégories suivantes:

- Groupe 01: personnel de secrétariat;
- Groupe 02 I: professionnels et thérapeutes auprès de la clientèle interne (traitement d'un mois);
- Groupe 02 E: professionnels et thérapeutes auprès de la clientèle externe;
- Groupe 03: intervenants directs (éducateurs, préposés-éducateurs ou gardiens de résidence) auprès des résidents en traitement interne;
- Groupe 04: cadres du service de réadaptation.

#### **2.9.5 Les modalités d'analyse et d'interprétation des questionnaires**

Les résultats des questionnaires compilés sont donc présentés par des graphiques résumant les scores moyens ((M) pour Maintenant et (F) pour Futur, obtenus par chaque groupe et ce, pour chaque variable organisationnelle.

Ces variables organisationnelles sont:

- les méthodes de commandement;
- la nature de la motivation;
- les processus de communication;
- le processus d'interaction et d'influence;
- la prise de décision;
- le contrôle;

- le niveau de performance et la formation.

Grâce à ces graphiques, nous pouvons déduire à quel système appartient chaque groupe d'employés et celui où il voudrait se retrouver à moyen terme (1an). Enfin, pour chaque variable organisationnelle, nous identifions les variables causales, intermédiaires ou finales qui constituent le climat de CANAL et celles-ci sont définies dans la section suivante.

### **2.9.5.1 L'analyse par variable**

Dans son volume sur le Gouvernement participatif de l'entreprise, Likert (1974) présente trois types de variables dont il faut tenir compte pour analyser l'organisation.

Les variables causales comprennent la structure de l'organisation et son management. Ce sont les règles, les décisions, les politiques, les compétences et les attitudes.

Les variables intermédiaires reflètent l'état de santé interne de l'entreprise.

"Par exemple la loyauté, les attitudes, les motivations, les objectifs de performance, les perceptions de ses membres et leur efficacité collective à communiquer et à prendre des décisions." (p.31)

Les variables finales sont dépendantes et reflètent les résultats obtenus par l'organisation. Ce sont la productivité, les frais de l'entreprise, les gains et les pertes.

Dans le questionnaire distribué, les rubriques 1-3-4-5-6-7-16-32-39-40 et 41 étaient causales, les rubriques 24-27-33-44 et 46 étaient en majorité causales mais pouvaient être aussi intermédiaires, les autres variables sont intermédiaires. Afin de mieux suivre les interprétations des graphiques. Les variables causales sont répertoriées en annexe VI. Les variables causales et intermédiaires sont reproduites en annexe VII.

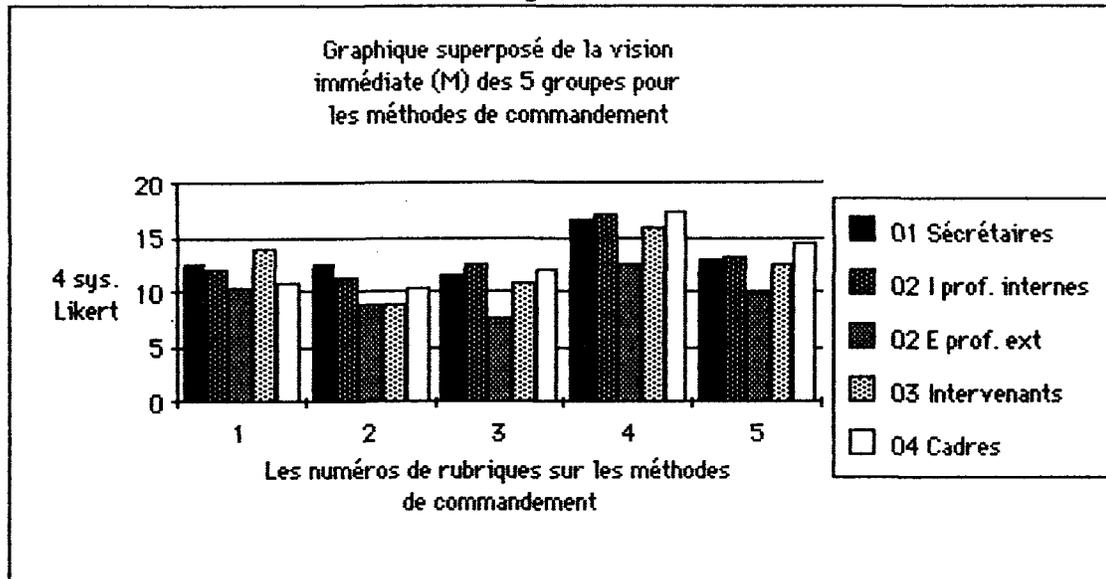
Pour une meilleure compréhension de l'influence des variables causales du système, nous avons fourni en annexe VIII deux graphiques tirés du livre de Likert, qui illustrent très bien le processus interactif de ces variables.

### **2.9.6 Les résultats et indicateurs tirés du questionnaire.**

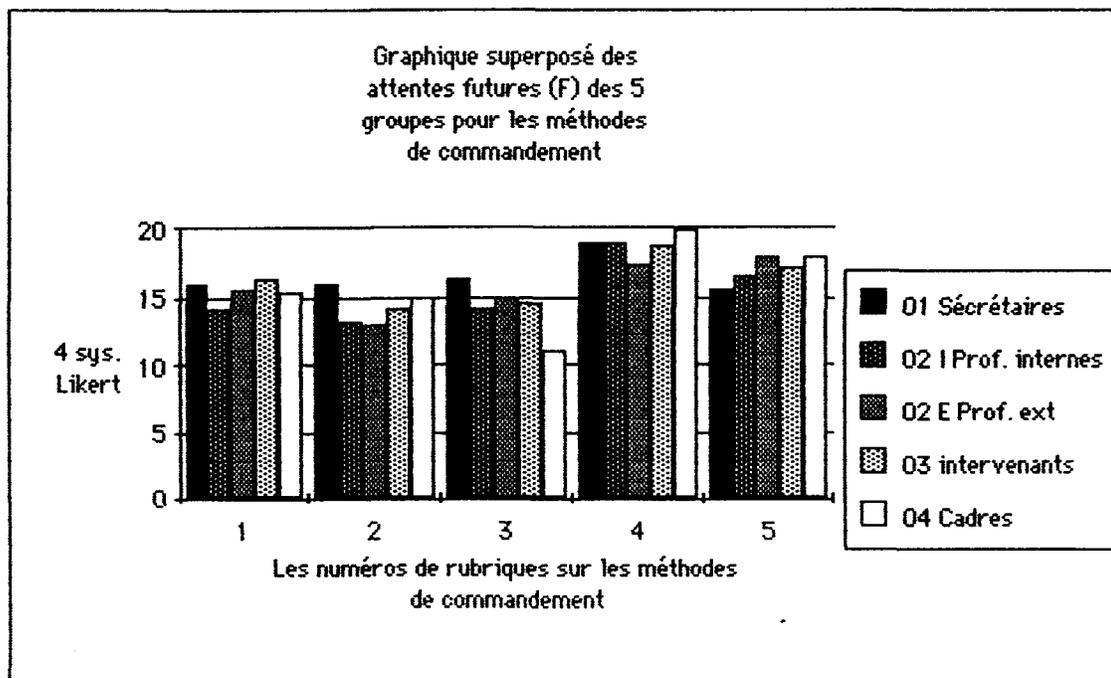
Selon ce qui fut expliqué aux points 2.9.6. et 2.9.6.1., et à partir de la correction des questionnaires définie au point 2.9.4., les résultats et les indicateurs suivants ressortent pour chaque variable organisationnelle:

### 2.9.6.1 Les méthodes de commandement

**Figure 11**



**Figure 12**



L'interprétation de ces graphiques nous dit qu'en général les groupes s'identifient au système 3 (consultatif), sauf les professionnels externes qui s'identifient au système 2 (bienveillant) pour 3 des 5 rubriques. Pour l'avenir, on souhaite être plus consulté (système 3) et même, participer.

### Les variables causales

Sous ce volet, les rubriques 1-3-4-5- sont causales et donc très importantes comme indice de climat.

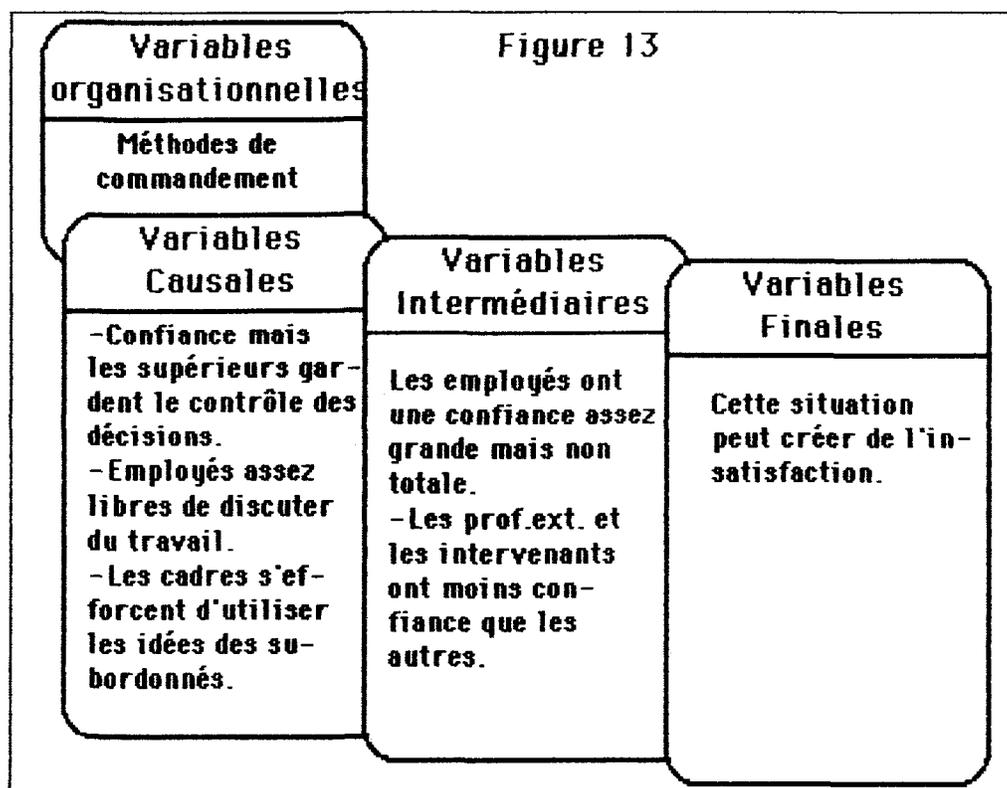
- En général les supérieurs ont une grande confiance envers leurs subordonnés, mais ils cherchent à garder le contrôle de leurs décisions (rubrique 1).
- Les supérieurs adoptent une attitude de soutien dans certains cas, mais souhaiteraient être généralement plus soutenus. A noter que les professionnels externes et les intervenants se sentent moins soutenus que les autres groupes (rubrique 2).
- Les employés, dans l'ensemble, se sentent assez libres de discuter de leur travail avec leurs supérieurs. Notez que les professionnels externes se considèrent moins libres (rubrique 4) que les autres groupes. Tous les groupes souhaitent être absolument libres de discuter de travail avec leurs supérieurs.
- Généralement, les supérieurs s'efforcent d'obtenir et d'utiliser les idées et opinions de façon constructive (rubrique 5), sauf que les professionnels

externes trouvent que le supérieur n'admet que rarement leurs idées et opinions.

### Variables intermédiaires

En général, les employés ont une confiance assez grande mais non totale. Les professionnels externes et les intervenants auprès des clients ont moins confiance que les autres envers leurs supérieurs.

La figure suivante schématise les principales idées au plan des méthodes de commandement et un résumé de ce genre sera reproduit après l'analyse de chaque variable organisationnelle.



### 2.9.6.2 Les causes et la nature de la motivation

A cause du nombre plus grand de rubriques de ce sous chapitre, le graphique de la page suivante est présenté en forme de courbe au lieu de colonnes.

Au plan de la motivation, on remarque que l'ensemble des groupes se situe dans le système 3 (consultatif) et souhaitent être dans le système 4 (participatif). Le groupe des professionnels externes se situe dans le système 2 pour les rubriques 6, 9 et 10.

Figure 14

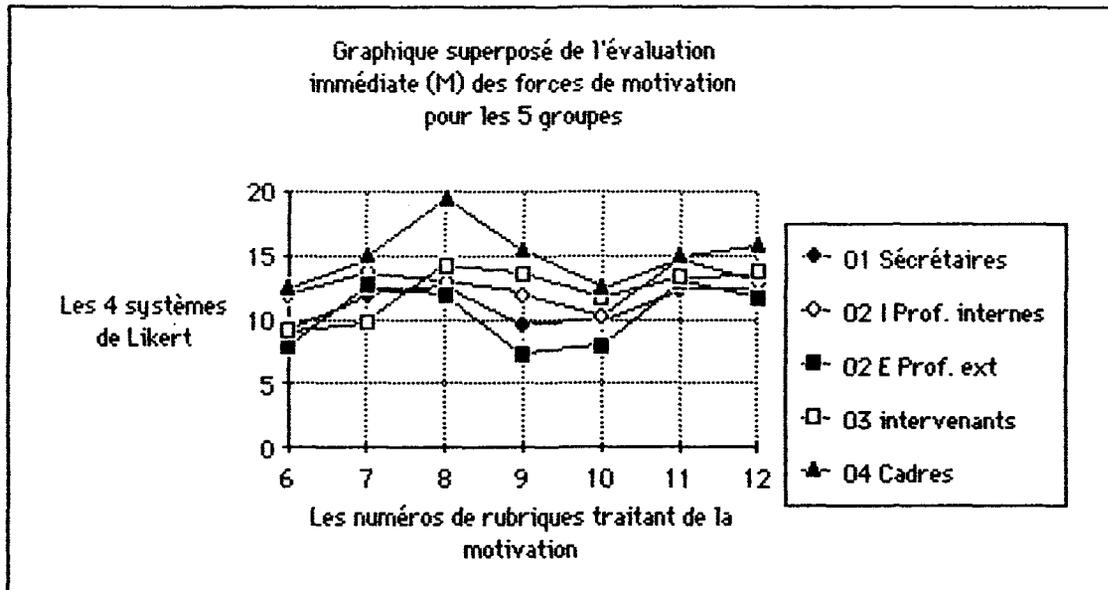
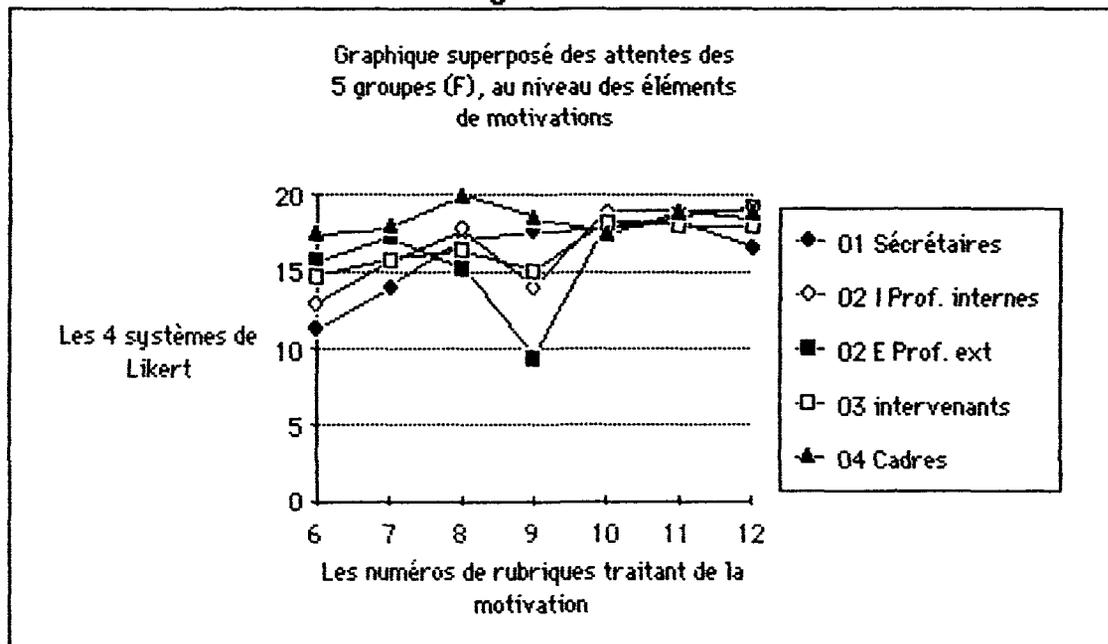


Figure 15



#### Variables causales:

- Les intervenants et les professionnels ne se sentent pas reconnus et souhaitent l'être davantage (rubrique 6), tandis que les autres groupes trouvent qu'on utilise parfois la reconnaissance personnelle et qu'on les fait profiter d'expériences nouvelles pour les motiver.

- Dans l'ensemble, les groupes se trouvent moyennement récompensés et souhaiteraient, dans le futur, avoir la chance de participer à l'élaboration des objectifs et même être évalués sur ces objectifs (rubrique 7).

#### Variables intermédiaires

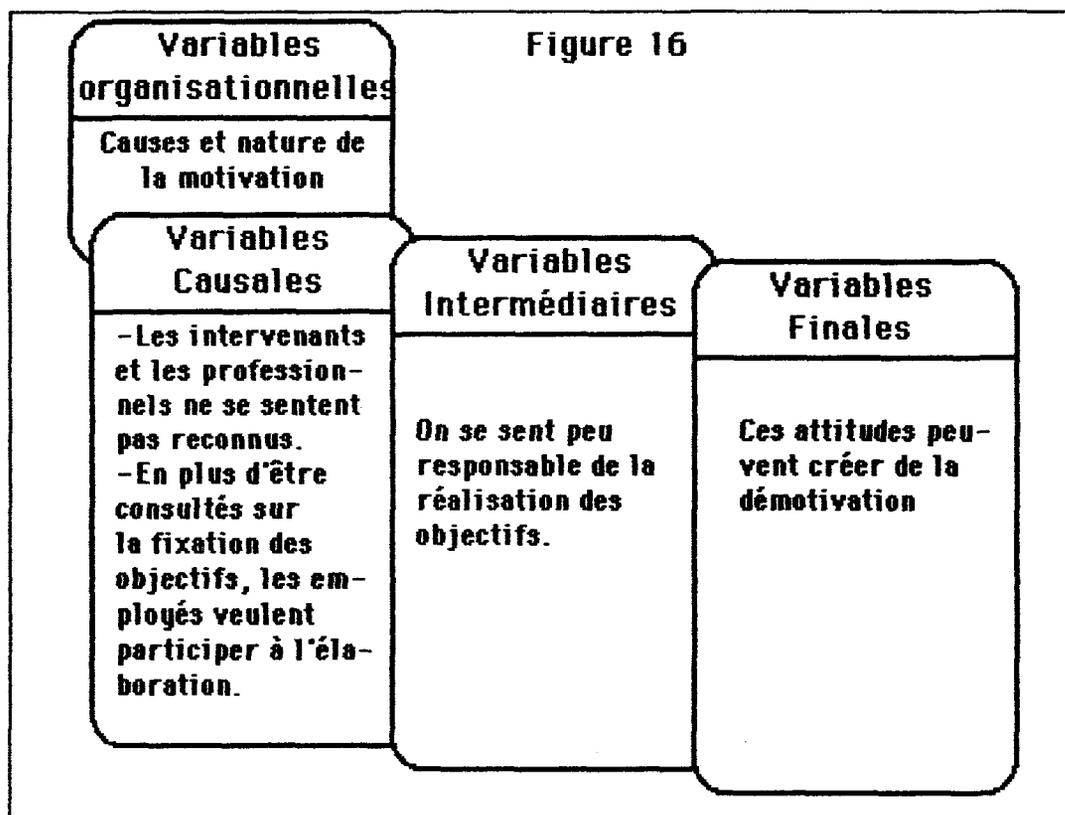
- La direction adopte généralement des attitudes encourageant la réalisation des objectifs.

- Les professionnels à l'interne et à l'externe se sentent peu responsables de la réalisation des objectifs (rubrique 10). Les autres groupes se sentent par contre plus impliqués. Tous souhaiteraient être quand même plus responsabilisés.

- Les membres ont une attitude favorable et coopérative envers les autres membres.

- Les professionnels externes sont moins satisfaits que les autres face aux activités qui suscitent la motivation.

Le schéma suivant résume ce qui précède au sujet de la nature et des causes de la motivation.



### 2.9.6.3 Le processus de communication

Figure 17

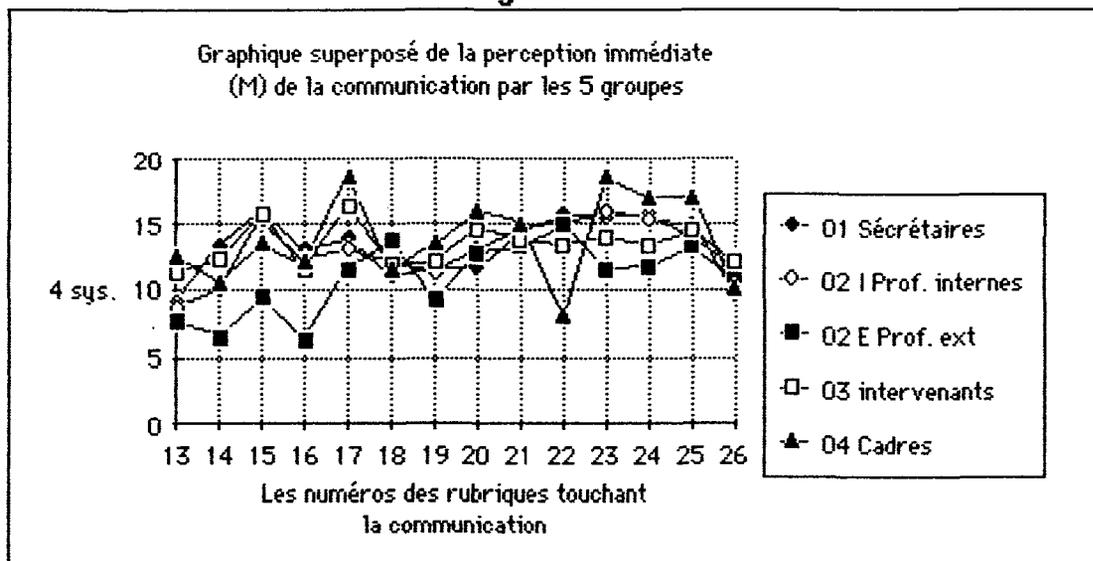
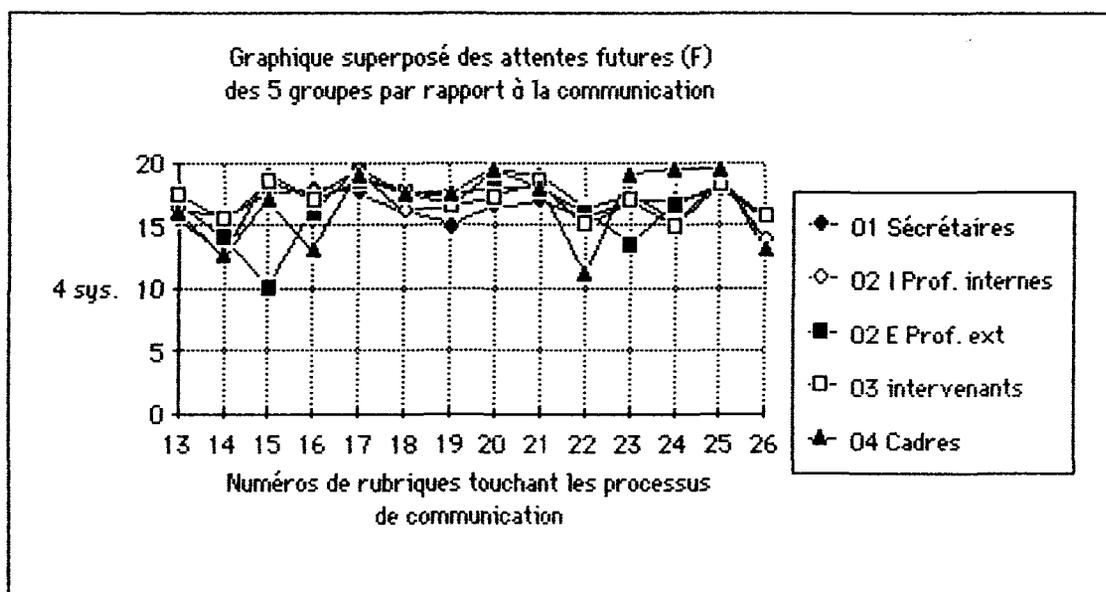


Figure 18



A cause du grand nombre de rubriques, les graphiques précédents sont aussi représentés par des courbes au lieu de colonnes.

Dans ces graphiques, les groupes se classent en général dans le système 3, sauf pour les professionnels qui optent pour le système 2 pour 5 rubriques.

#### Les variables causales:

Les professionnels externes trouvent que les supérieurs ne leur fournissent que les informations que ceux-ci jugent utiles, tandis que les autres groupes jugent ne recevoir que les informations strictement nécessaires dont ils ont besoin (rubrique 16).

Il est intéressant de noter que les supérieurs sont assez proches de leurs subordonnés (rubrique 24).

#### Les variables intermédiaires:

Pour les professionnels internes, les professionnels externes et les secrétaires, l'interaction de la communication vise faiblement la réalisation des objectifs (rubrique 13).

Pour l'ensemble des groupes, la communication est parfois descendante et parfois ascendante, sauf pour les professionnels externes où elle est perçue surtout comme descendante (rubrique 14).

Il est important de noter que les cadres trouvent que les subordonnés acceptent généralement bien les informations (rubrique 17) tandis que l'exactitude de la communication remontant normalement par la voie hiérarchique n'est que partielle.

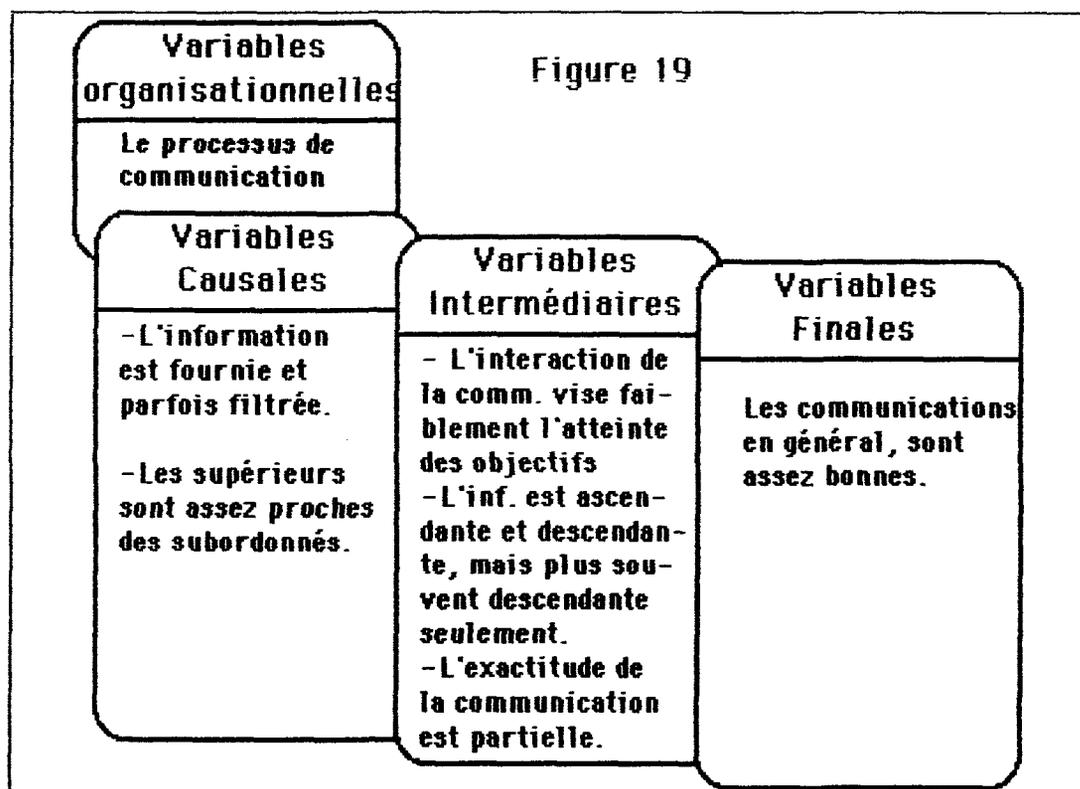
Concernant l'exactitude de l'information ascendante, celle que le patron veut entendre passe, tandis que le reste n'est transmis qu'avec prudence (rubrique 21).

Les communications latérales sont bonnes (rubrique 23).

Le patron connaît et comprend assez bien les problèmes de ses subordonnés (rubrique 25).

Les perceptions, que les subordonnés et supérieurs ont les uns des autres, sont assez exactes (rubrique 26).

La figure suivante résume le processus de communication:



### 2.9.6.4 La nature de l'influence et l'interaction

Figure 20

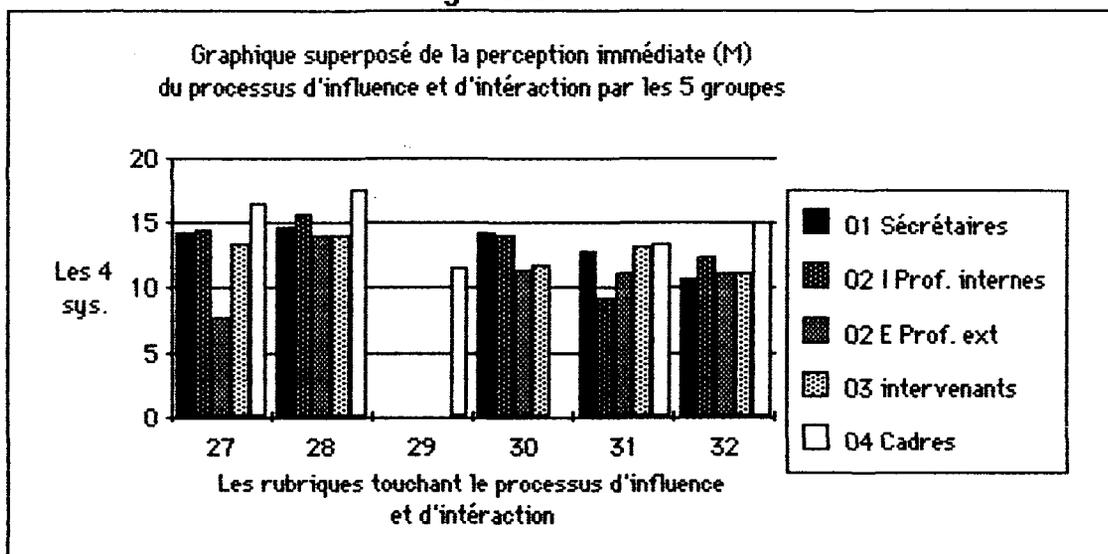
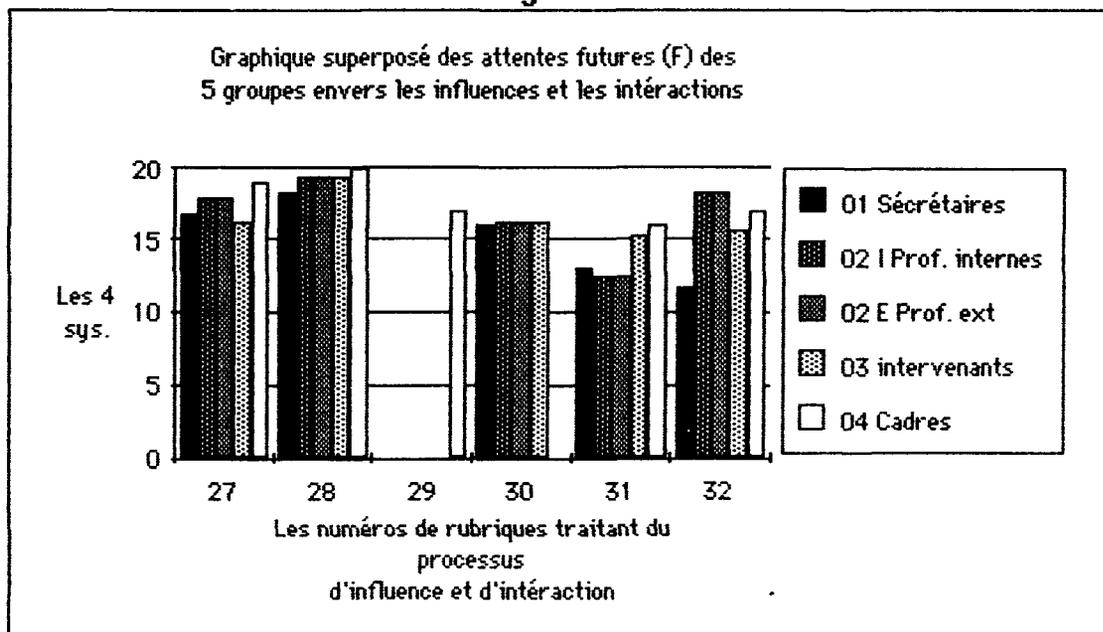


Figure 21



### Variables causales

L'interaction et l'influence sont modérées et vues avec une assez grande confiance pour les groupes 01, 02 et 03. Pour ce qu'est de l'interaction, les cadres la perçoivent comme importante, amicale et teintée d'une grande confiance. Cependant, les professionnels externes la décrivent comme faible, entachée de crainte et de prudence (rubrique 27).

Comme pour les communications, l'influence est surtout perçue comme circulant de haut en bas (rubrique 32).

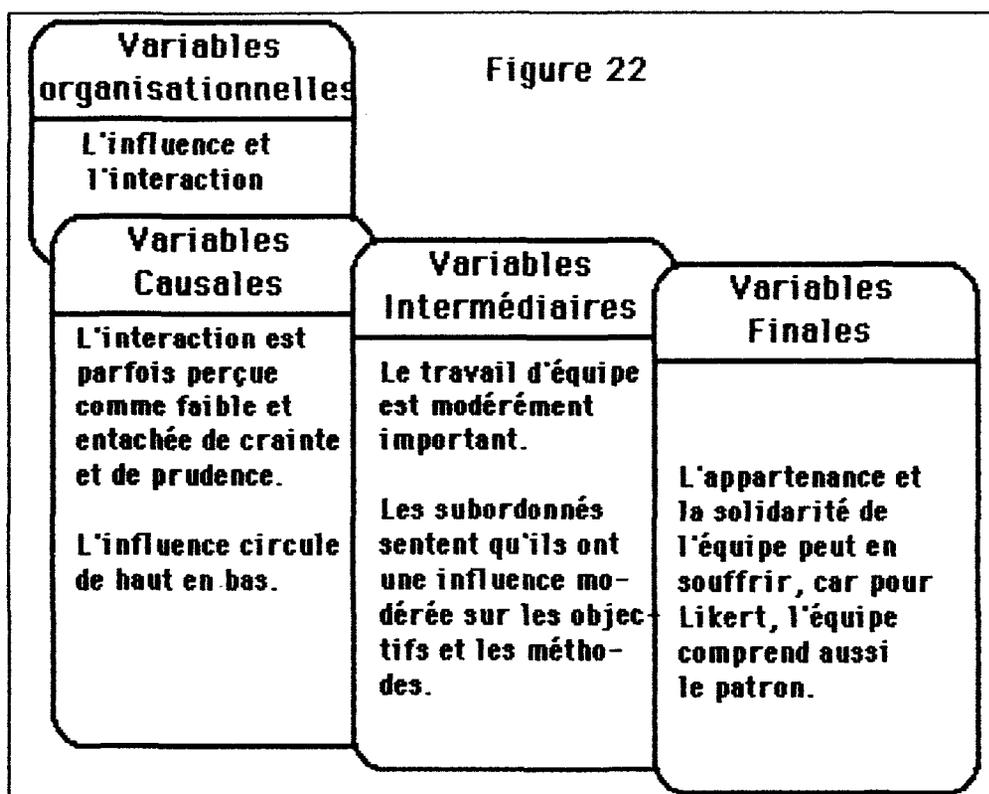
### Variables intermédiaires:

Pour les cadres, le travail d'équipe est important, tandis qu'il est modérément important pour les autres groupes (rubrique 28).

Pour les supérieurs, les subordonnés ont une influence modérée sur les objectifs et méthodes et c'est la même vision qu'ont les subordonnés, de leur propre influence sur les objectifs et méthodes (rubriques 29-30).

Les cadres ont une influence importante sur les objectifs, les activités et les méthodes de leurs unités; par contre, les professionnels externes trouvent que les cadres ont une influence modérée sur leurs départements (rubrique 31).

Le schéma suivant résume ce qui précède au sujet des processus d'influence et d'interaction des membres de l'organisation.



### 2.9.6.5 La prise de décision

Figure 23

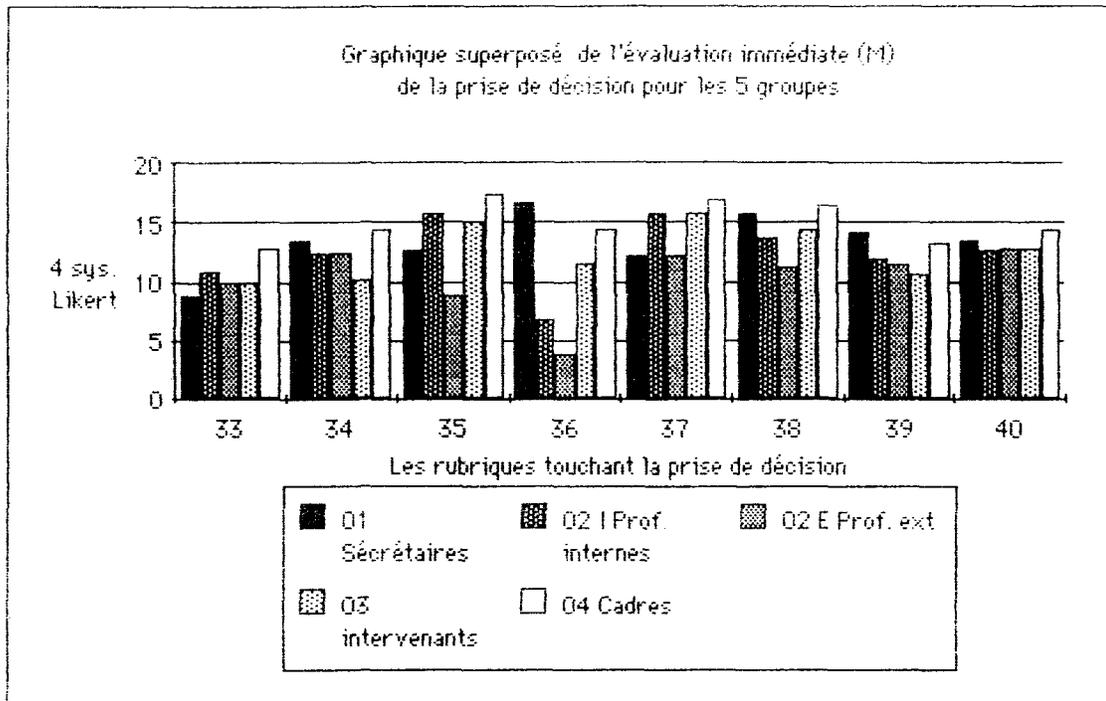
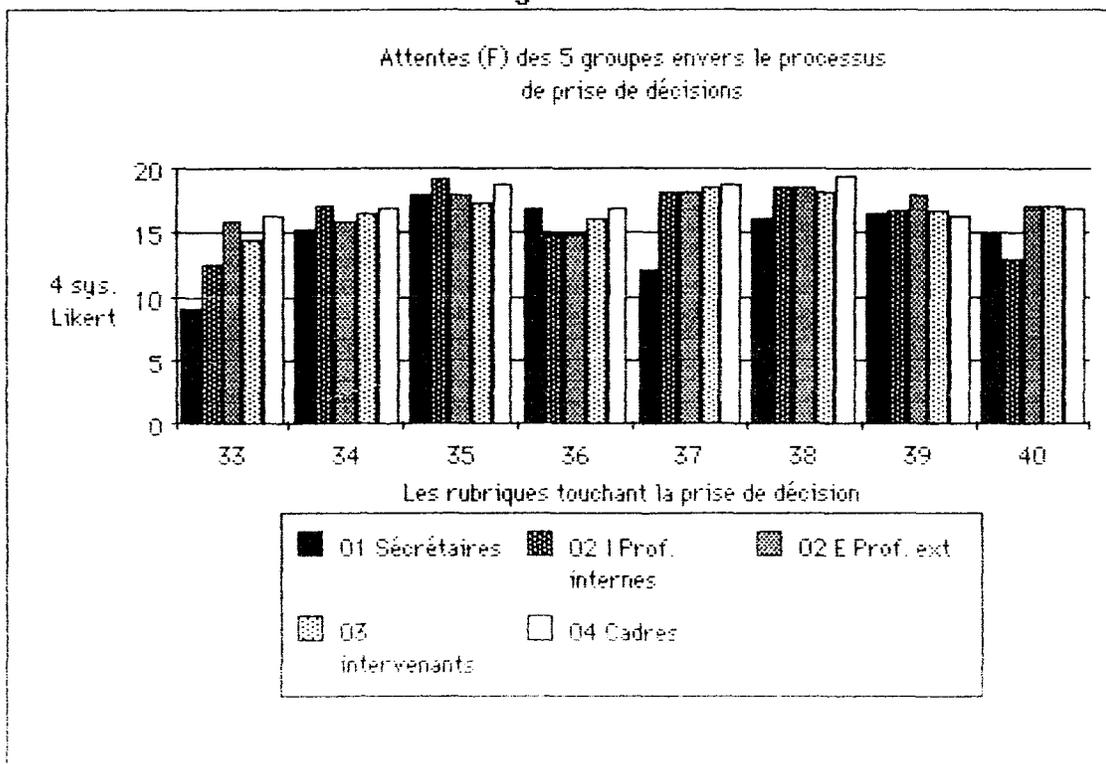


Figure 24



Selon la rubrique 36, les professionnels internes se classent dans le système 2 (bienveillant), tandis que les professionnels externes se placent dans le système 1 (taylorisme).

### Variables causales

Concernant le processus de prise de décisions, les groupes croient généralement que la politique de l'organisation est définie au sommet, que de nombreuses décisions d'exécution sont prises aux échelons inférieurs, même si elles sont toujours contrôlées au sommet avant l'application (rubrique 33).

Les subordonnés sont consultés mais participent rarement à la prise de décisions (rubrique 39).

La prise de décisions se fait parfois "d'individu à individu" et parfois en groupe, mais elle n'encourage que partiellement le travail d'équipe (rubrique 40).

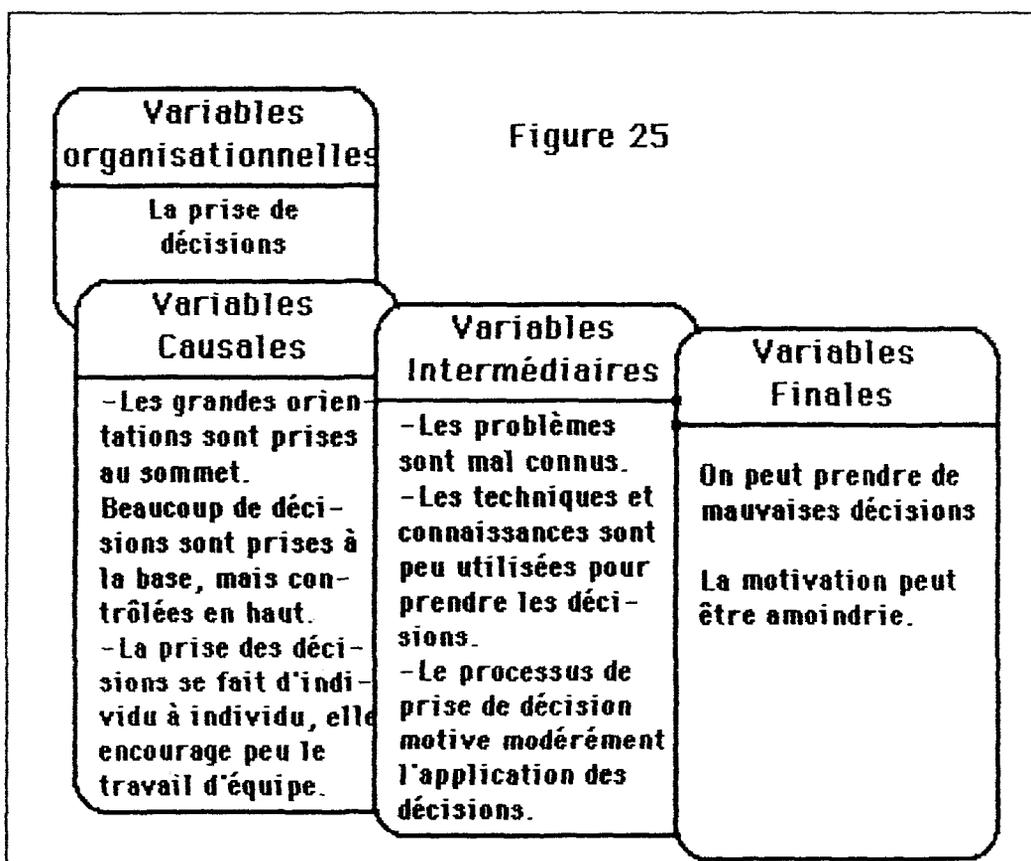
### Variables intermédiaires:

Pour les professionnels externes, les personnes qui prennent les décisions connaissent certains problèmes et en ignorent d'autres (rubrique 35).

Les techniques et connaissances des professionnels sont peu utilisées pour prendre les décisions (rubrique 36).

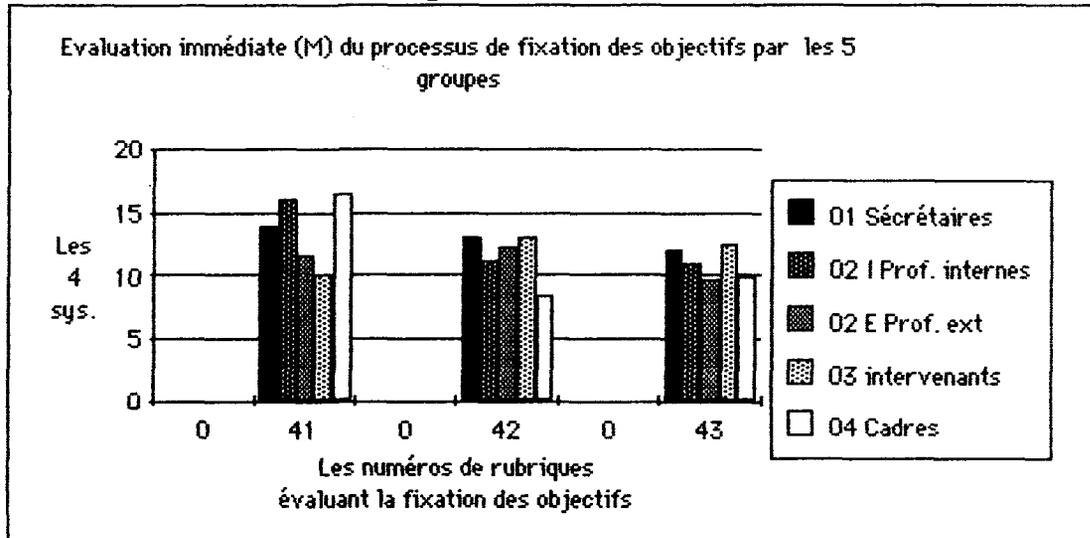
La participation aux décisions ne motive guère les subordonnés à appliquer les décisions (rubrique 30).

Le schéma suivant fait état de ce que les groupes croient au sujet du processus de prise de décisions.

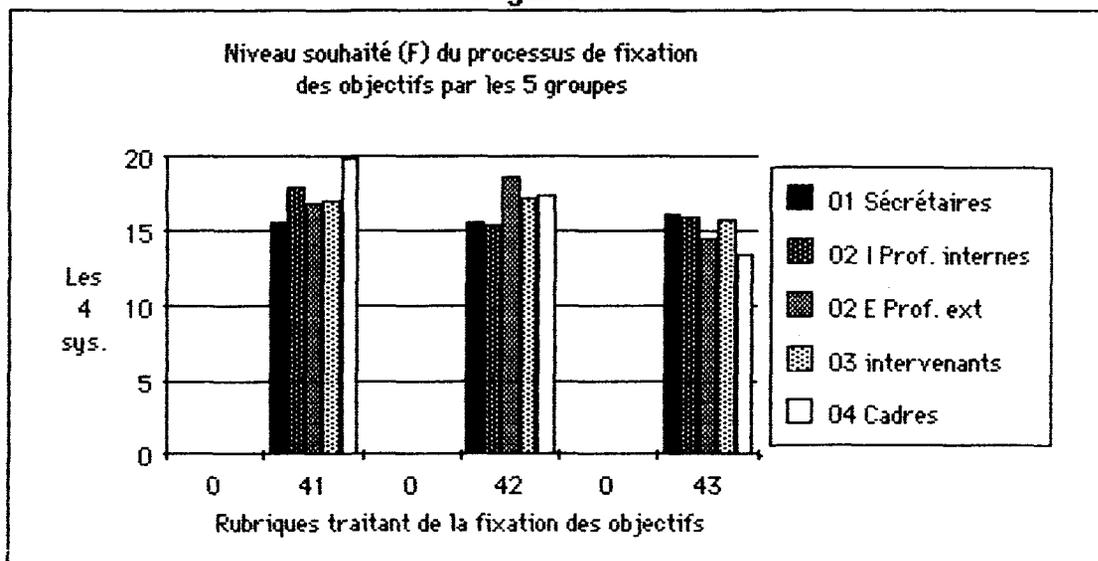


### 2.9.6.6 La fixation des objectifs ou des directives

**Figure 26**



**Figure 27**



### Variables causales

Après discussion avec les subordonnés des problèmes ou du plan d'action à adopter, les objectifs sont fixés et les directives sont données.

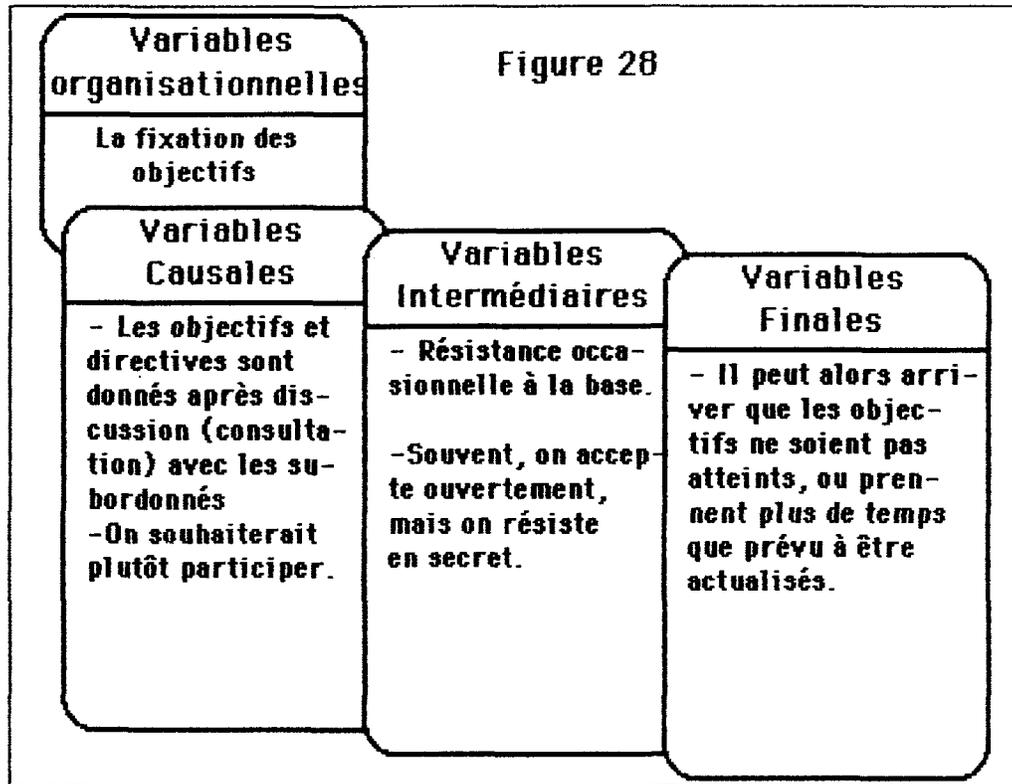
### Variables intermédiaires

Des objectifs de performance élevée sont recherchés surtout aux échelons supérieurs, mais on vit des résistances occasionnelles aux échelons inférieurs. Par ailleurs, les cadres croient qu'ils vivent souvent de la résistance modérée de la part des subordonnés (rubrique 42).

Même si on accepte ouvertement les objectifs, on y résiste parfois, modérément, en secret (rubrique 43). Ceci découle du fait qu'on ne participe pas à la définition de ces objectifs.

Les attentes sont grandes à vouloir définir les objectifs, et à participer à leur réalisation.

Le schéma de la page suivante résume ce qui précède au sujet de la façon dont sont fixés les objectifs.



### 2.9.6.7 Les méthodes de contrôle

Figure 29

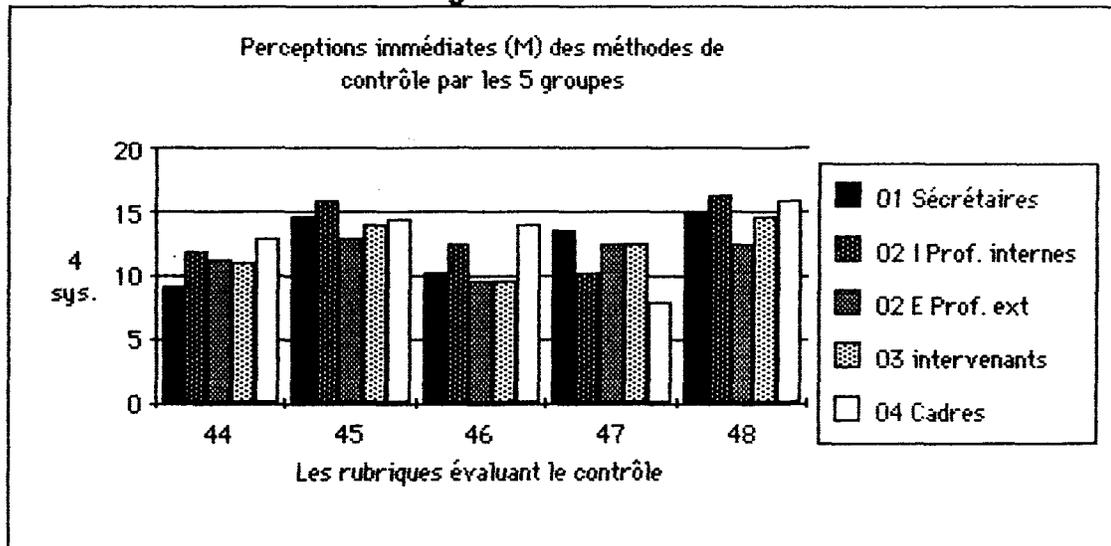
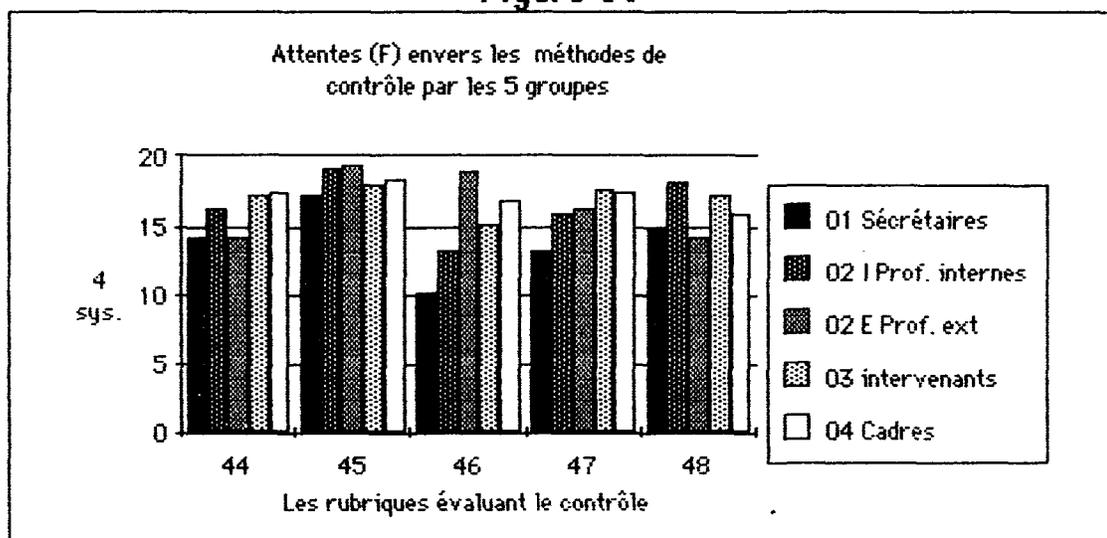


Figure 30

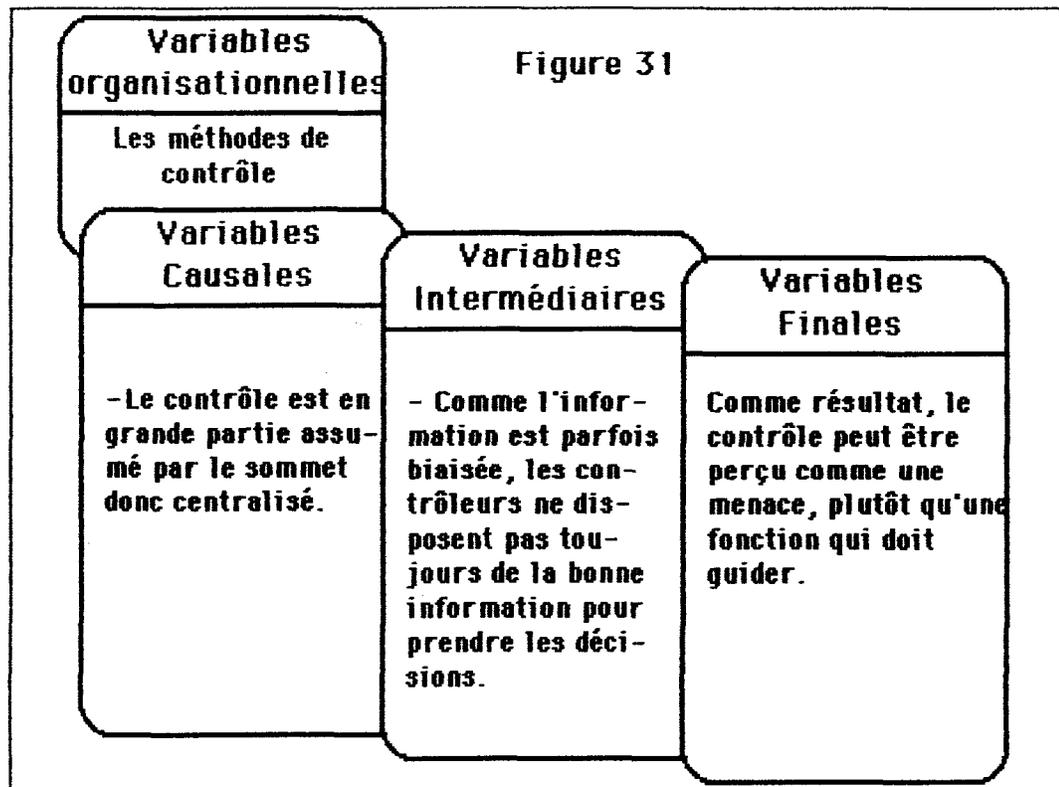


### Variables causales

- Le contrôle est assumé en grande partie par le sommet (rub. 44).
- Le contrôle est très centralisé pour la plupart des groupes, mais les cadres disent le confier modérément et occasionnellement aux membres des échelons inférieurs (rub. 46).

### Variables intermédiaires:

- Comme l'information est parfois biaisée ou déformée, le contrôle est parfois mal guidé (rub. 45).
- Les responsables du contrôle utilisent l'information pour récompenser et pour guider (rub. 48).



### 2.9.6.8 Les objectifs de performance et de formation

Figure 32

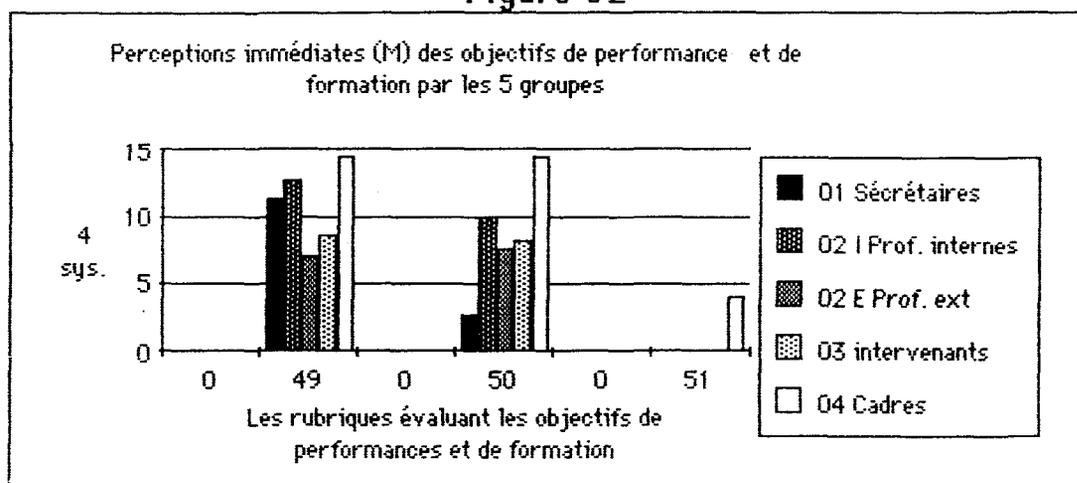
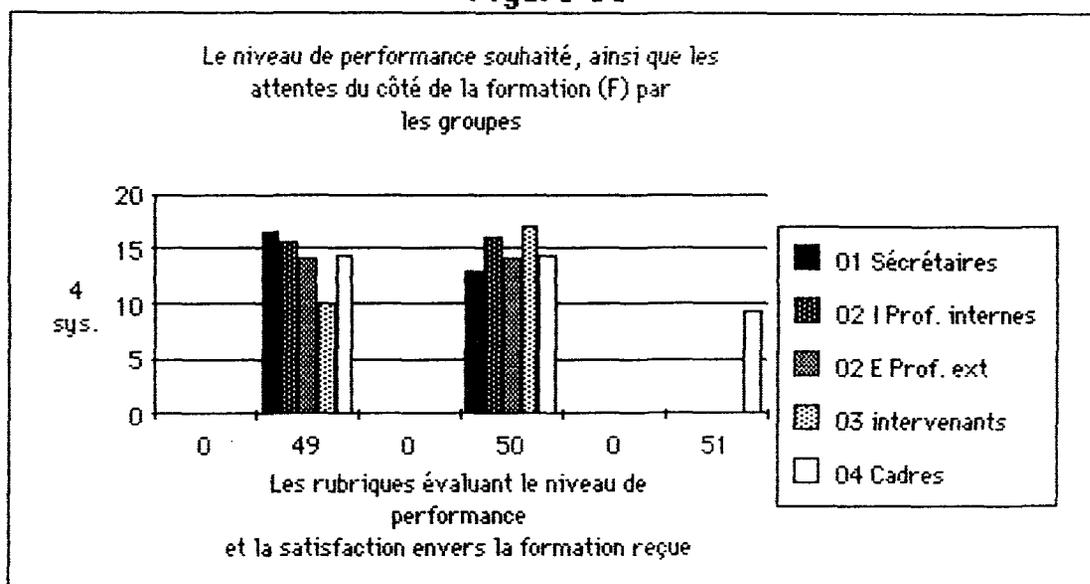


Figure 33



#### Variables intermédiaires

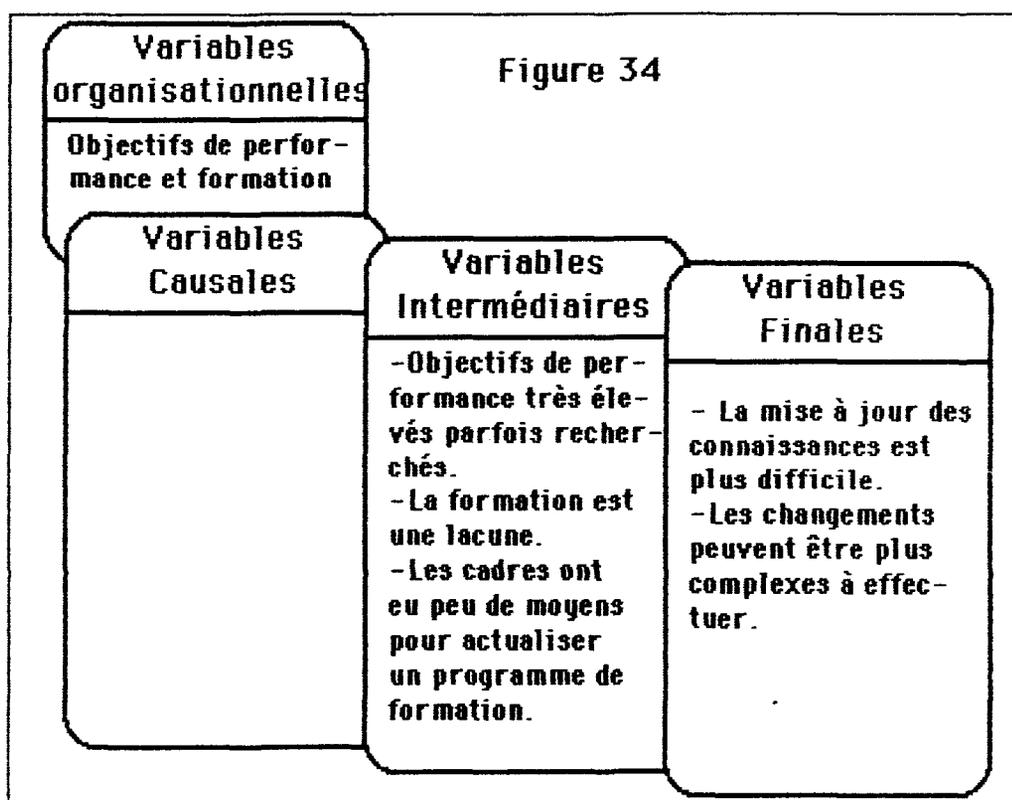
Les secrétaires, les professionnels internes et les cadres, pensent que les supérieurs recherchent des objectifs de performance très élevés tandis

que les professionnels externes croient qu'ils se contentent d'objectifs seulement élevés (rub. 49).

Concernant la formation reçue, les secrétaires disent n'avoir pas reçu celle qu'elles désiraient. Les groupes 02 F, 02 E et 03 pensent avoir reçu peu de formation, tandis que les cadres constatent avoir reçu une formation proche de celle qu'ils désiraient. Toutefois, tous en veulent davantage.

De plus, les cadres précisent avoir eu peu de possibilités pour former leurs employés.

La figure suivante résume ce qui précède.



### **2.9.6.9 La pensée propre de chaque groupe d'employés**

Jusqu'ici les résultats du questionnaire ont été présentés dans cette section. Les performances de chaque groupe au test de Likert ont été compilées pour les huit variables organisationnelles.

Afin de mieux cerner ce qui caractérise ou chacun des groupes, le schéma de la page suivante est d'une grande importance. Nous présentons d'ailleurs, en annexe IX, pour le centre d'accueil N. A. Labrie le lien existant entre ces variables organisationnelles et les variables causales, intermédiaires et finales. Le côté gauche de la figure représente les symptômes les plus fréquemment rencontrés lors de l'interprétation des questionnaires. Le côté droit identifie particulièrement chacun des groupes.

Figure 35

Groupes d'employés

**Ce que pensent particulièrement  
chaque groupe d'employés**

**Les symptômes identifiés comme  
problématiques par le questionnaire.**

	Sécrétaires (01)	Professionnels internes (01 I)	Professionnels externes (02 E)	Educateur, prép. édu. inf. (03)	Cadres (04)
- Les grandes orientations sont prises au sommet, d'autres sont prises à la base, mais contrôlées par le haut avant l'application.	x	x	x	x	x
- Plusieurs décisions sont prises d'individu à individu et ne favorisent pas le travail d'équipe.			x		
- Pour les objectifs et directives, la discussion est utilisée avec les subordonnés, mais ces derniers souhaitent participer.			x	x	
- Les subordonnés sentent qu'ils ont une influence modérée sur les objectifs et méthodes.	x	x	x		
- Les tech. et connaissances des subordonnés sont peu utilisées pour prendre les décisions.		x	x		
- Les employés se sentent peu reconnus.			x		
- L'information ascendante est filtrée.			x		
- L'influence va surtout du haut vers le bas..	x		x		
- La confiance existe mais elle est partielle.			x	x	x
- La formation est faible, et on a eu peu de moyens de la réaliser.		x	x	x	x
- La prise de décision motive modérément l'application des décisions.		x	x		
- La communication vise faiblement la réalisation des objectifs.		x	x		
- L'exactitude de la communication est partielle.			x		
- L'information est parfois ascendante, mais souvent descendante.		x	x		
- On accepte ouvertement les objectifs, et on y résiste en secret.			x		
- Les subordonnés se sentent peu responsables de la réalisation des objectifs..	x	x	x		

En interprétant ce tableau on remarque, par ordre d'importance, que:

- Les grandes orientations sont fixées au sommet, alors que d'autres sont prises à la base, mais contrôlées par le haut avant l'application. Ce point est perçu chez les cinq groupes.
- La formation demeure faible et on dispose de peu de moyens pour la réaliser (identifié par quatre groupes).
- Les subordonnés sentent qu'il ont une influence plutôt modérée sur les objectifs et méthodes (Identifié par trois groupes).
- La confiance entre les membres existe mais elle demeure partielle (Identifié par trois groupes).
- Les subordonnés se sentent peu responsables de la réalisation des objectifs (identifié par trois groupes).

De plus, on constate que les professionnels à l'externe ont tous identifié les seize symptômes reconnus comme problématiques tandis que les professionnels à l'interne en ont identifié huit: c'est donc dire que les professionnels à l'externe vivent une situation plus précaire que les autres.

Je veux rappeler un fois de plus que les résultats de ce questionnaire ne s'appliquent qu'à la situation particulière du centre, et qu'ils ne sont pas exportables à une autre situation à cause du faible échantillon.

### **2.9.7 Les résultats des entrevues semi-structurées**

La méthode de Checkland, stipule que nous devons identifier des zones problématiques dans le processus. Pour ce nous avons fonctionné par entrevues semi-structurées.

Afin de nous aider à identifier les zones problématiques, les figures 8 et 9 ont été présentées individuellement aux employés. Ces derniers devaient les valider et cerner les problématiques reliées au fonctionnement du service.

En se référant aux figures 8 et 9 schématisant le processus (au point 2.8), on retrouve les zones problèmes suivantes identifiées par les employés.

#### **Zone problématique #1:**

Quoique la réadaptation se veuille en général un processus continu, bien peu de clients (environ 20%) s'inscrivent au service externe après leur stage. Il semble que le client démêle mal la notion de services internes et externes.

Un bon nombre de ceux qui ne s'inscrivent pas en service externe récidivent et doivent revenir plus tard pour un autre stage de 28 jours à l'interne. Plusieurs intervenants croient que la réadaptation est non cohérente, qu'elle manque d'un "maître-d'oeuvre" qui coordonnerait la réadaptation du client et s'assurerait de la cohérence du plan pré-établi.

#### Zone problématique #2:

L'encadrement d'un client inscrit au service externe et qui veut profiter d'un bloc de programmation offert en interne, n'est pas défini. En effet, doit-il être encadré par un professionnel des services internes ou externes.

#### Zone problématique #3:

Selon quelques personnes rencontrées, l'admission demeure floue. Présentement, elle est assurée par un professionnel de l'interne, selon un horaire établi. Le problème qui se pose est de savoir qui doit décider de la priorité des cas à admettre, et, implicitement, qu'est-ce qu'une urgence.

A cause de la forte demande auprès des services internes, cette partie du processus aurait avantage à être redéfinie.

### **2.9.8 Les autres indicateurs**

Avant de retenir des problématiques, il est important d'explorer d'autres composantes ou données de l'organisation, qui pourraient nous fournir *des indicateurs, ayant peut-être un lien direct avec les remarques identifiées par le questionnaire ou les entrevues.*

### **2.9.8.1 Les réunions d'équipe**

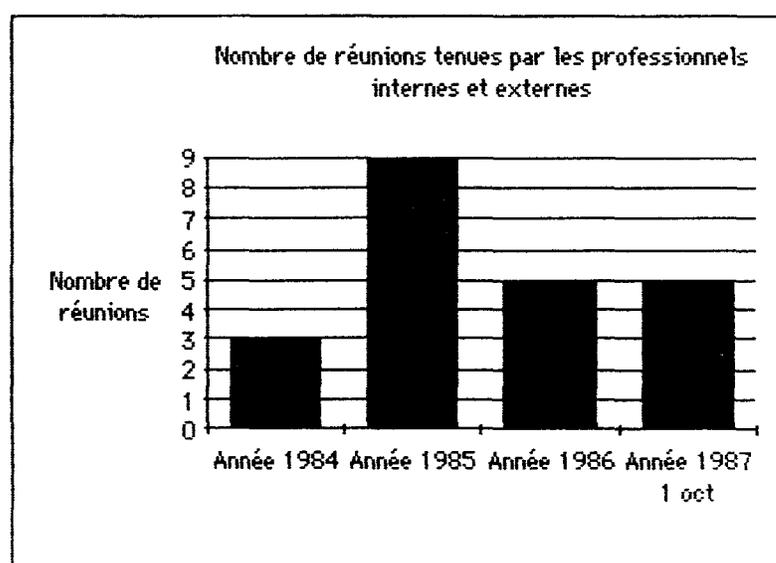
Comme d'autres organisations oeuvrant en réadaptation, Canal utilise un mode d'organisation d'activités échelonnées dans le temps. De plus, comme il doit assurer une présence continuelle auprès des clients, plusieurs de ses employés travaillent à des heures différentes. Comme d'autres centres d'accueil, Canal utilise la réunion d'équipe comme moyen supplémentaire de concertation entre les membres afin d'harmoniser les interventions.

Pour ces raisons, nous avons comptabilisé le nombre de réunions de coordination tenues avec les professionnels internes et externes au cours des trois dernières années.

**Tableau 1**  
**Nombre de réunions de coordination tenues**  
**avec les professionnels externes et internes**  
**de 1984 à 1987**

(groupes 02 1 - 02 E)			
1984	1985	1986	1987
3	9	5	5 (au 1er oct.)

**Figure 36**



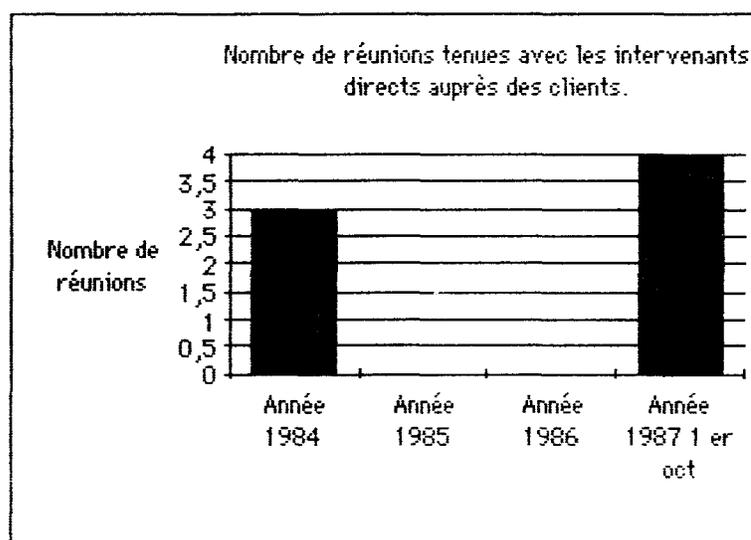
Les réunions furent tenues en présence du supérieur immédiat. D'après le graphique précédent, on observe une hausse en 1985, suivie d'une baisse en 1986; une nouvelle hausse est prévue pour 1987, si on extrapole les résultats obtenus au premier octobre 1987.

Comme deuxième vérification, voici le nombre de réunions d'équipe tenues avec l'équipe d'intervenants internes (éducateurs et préposés éducateurs groupe 03):

**Tableau 2**  
**Nombre de réunions tenues avec les intervenants internes de 1984 à 1987**

1984	1985	1986	1987
3	0	0	4 (au 1er oct)

**Figure 37**



D'après cette figure, au cours de l'année 1985 et 1986, aucune réunion formelle d'équipe fut tenue avec le groupe d'éducateurs ou de préposés éducateurs.

### 2.9.8.2 Nombre de clients desservis

Contrairement à une entreprise privée, qui évalue ses performances à partir de ses ventes, dans cette étude, nous avons cru bon explorer les statistiques d'après la quantité de services rendus à la population.

Ainsi, ces statistiques, envoyées au Ministère de la Santé et des services sociaux, nous révèlent les données suivantes:

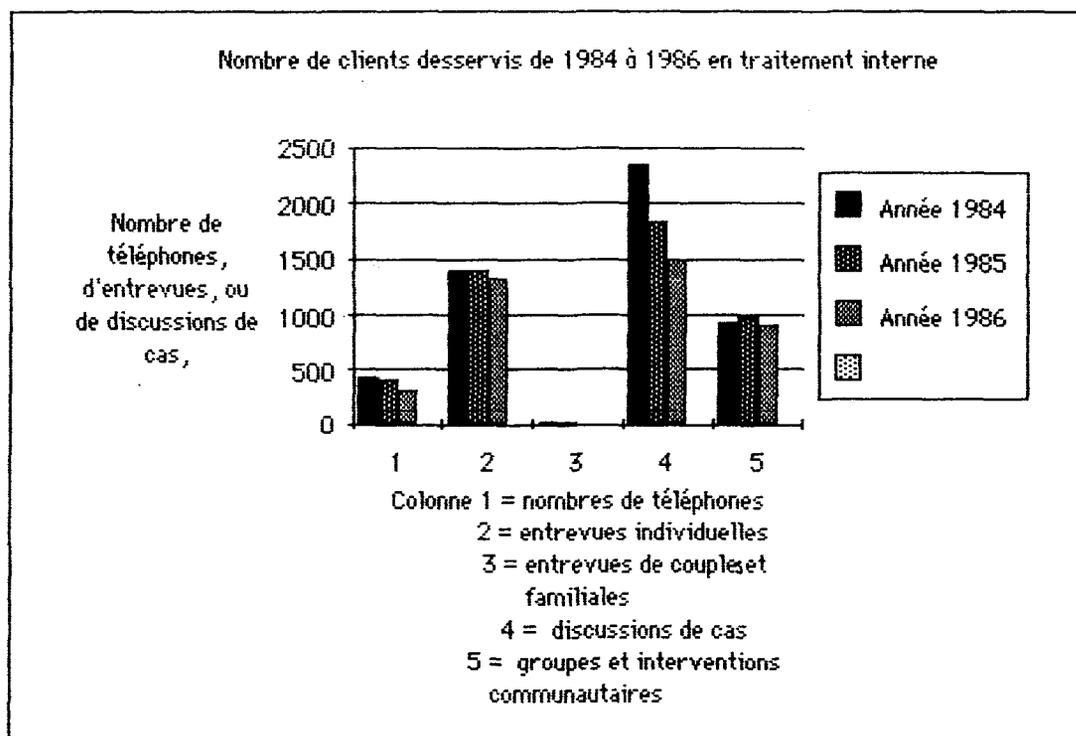
le nombre de clients desservis pour les années 1984-1986 en traitement interne est 625 clients.

**Tableau 3**  
**Interventions auprès des clients pour les**  
**années 1984 à 1986 en traitement interne**

	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
1- Nombre de téléphones:	450	437	325
2- Nombre d'entrevues individuelles:	1392	1398	1341
3- Nombre d'entrevues de couples et familiales:	35	24	6
4- Nombre de discussions de cas:	2361	1837	1507
5- Nombre de groupes et interv. communautaires:	940	994	915

Le graphique de la page suivante illustre ces données:

Figure 38



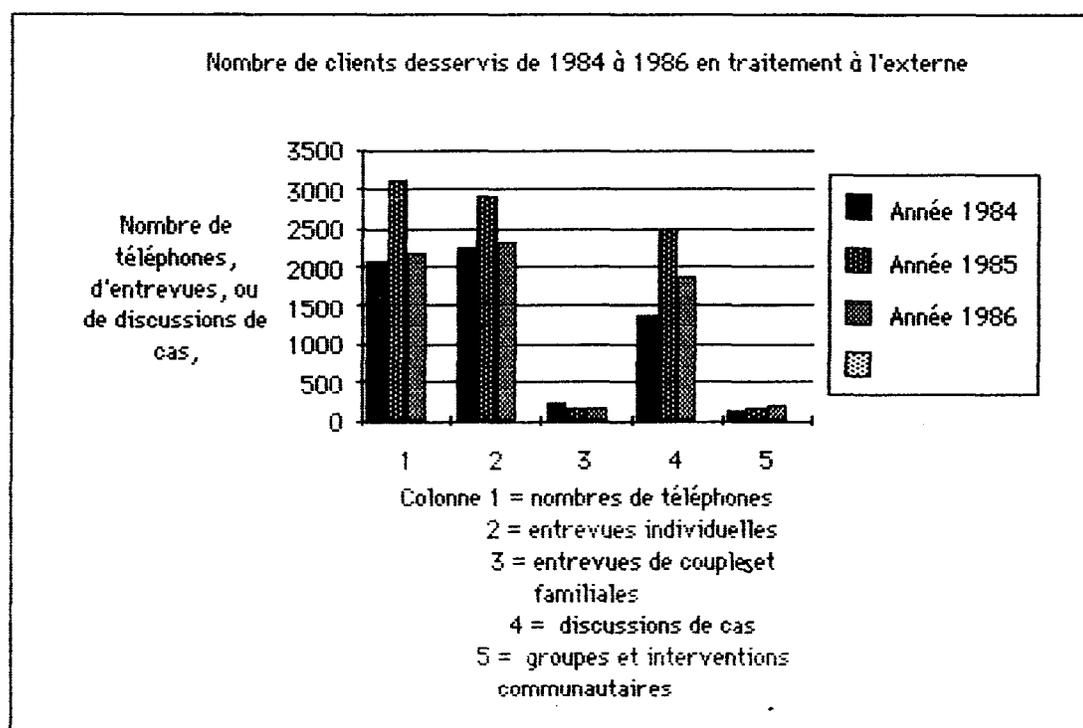
L'année 1984 semble avoir été la plus active.

Dans l'ensemble, on observe une diminution des services à l'interne, en raison de l'absence presque continue d'un intervenant à cette époque. En fait, en 1986, le Centre a perdu, pour cause de départ, un intervenant à Forestville et un à Fermont; d'où une baisse des interventions.

**Tableau 4**  
**Interventions auprès des clients de 1984 à 1986**  
**en traitement externe**

	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
1- Nombre de téléphones:	2109	3115	2200
2- Nombre d'entrevues individuelles:	2271	2928	2354
3- Nombre d'entrev. de couples et familiales:	247	176	174
4- Nombre de discussions de cas:	1386	2501	1864
5- Nombre de groupes & interv. communautaires:	166	194	213

**Figure 39**



Selon ces données, on observe une augmentation des services en 1985 et l'année 1986 est presque semblable à l'année 1984, et ce, surtout pour

les contacts téléphoniques (colonne 1) et les entrevues individuelles (colonne 2).

Un point commun aux deux groupes émerge: c'est qu'il y a eu très peu d'interventions auprès des familles ou des conjoints des clients (colonne 3). Cette façon d'intervenir ou de procéder (philosophie d'intervention) devrait probablement être reconsidérée à la lumière de ces résultats...

### **2.9.8.3 Les évaluations et supervision du personnel**

La supervision et l'évaluation du personnel revêtent une importance capitale au sein des organisations. Bélanger (1979) propose cette définition de la supervision:

*C'est l'assistance qu'apporte un supérieur hiérarchique à ses collaborateurs immédiats dans la compréhension et la solution des problèmes que ces derniers rencontrent dans l'accomplissement de leurs fonctions respectives (p.85).*

Plus tard en 1983, le même auteur parle du processus d'évaluation et de supervision comme étant:

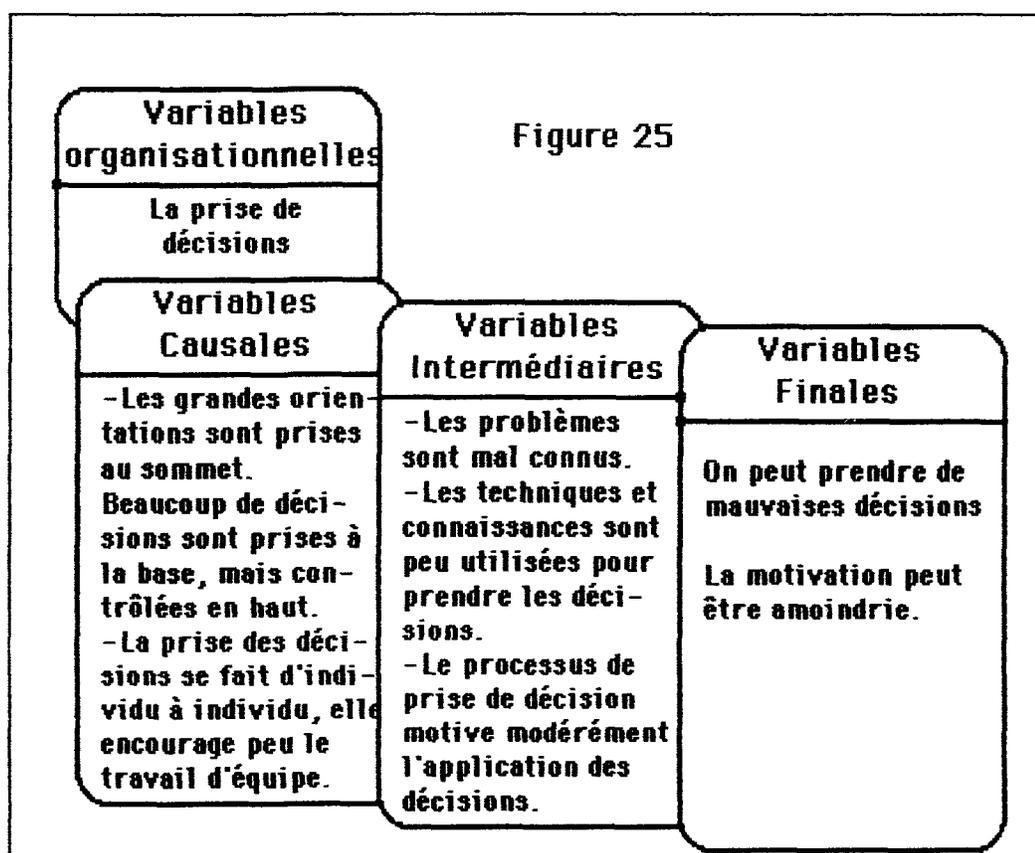
*Un processus continu, une façon de gérer, un mode de communication entre supérieur et subalterne (p. 188).*

Pour ces raisons, nous avons étudié cet aspect et nous avons trouvé qu'avant 1987, il n'existait pas de système structuré d'évaluation et de su-

Les techniques et connaissances des professionnels sont peu utilisées pour prendre les décisions (rubrique 36).

La participation aux décisions ne motive guère les subordonnés à appliquer les décisions (rubrique 30).

Le schéma suivant fait état de ce que les groupes croient au sujet du processus de prise de décisions.



pervision du personnel. De plus, nous n'avons pas retrouvé de politique précise sur cet aspect. En 1987, le Directeur des Services de réadaptation voulait commencer l'implantation du système P.A.R. (Programme d'appréciation au rendement). Ce système est proposé par l'A.C.A.Q. (Association des centres d'accueil du Québec) à ses centres d'accueil; il se définit comme un système de supervision, tout en étant un système de contrôle. Le système se caractérise par le fait que les objectifs sont fixés conjointement par l'employé et l'employeur, selon la description de tâche, et ils sont contrôlés en cours de route ou à la fin de l'année.

## CHAPITRE III

### LIEN ENTRE LES RESULTATS DES ENTREVUES SEMI-STRUCTUREES, LE QUESTIONNAIRE DE LIKERT ET LES AUTRES INDICATEURS.

Afin de parvenir au diagnostic de l'organisation décrite précédemment, (intitulé: État de la situation), nous avons sondé différents aspects du Centre, tant au plan de son fonctionnement à l'interne qu'à celui de son environnement externe. Entre autres, au plan de l'analyse du climat organisationnel, nous avons scruté le Centre avec ces deux méthodologies particulières que sont le questionnaire de Likert (point 2.9.6) et les entrevues semi-structurées (point 2.9.7). De plus, nous avons cru bon de sonder d'autres aspects, tel le nombre de réunions d'équipes, les statistiques sur les clients, le pourcentage des absences, etc. que nous avons appelé les autres indicateurs (point 2.9.8).

Pourtant, il existe un lien constant entre ces trois groupes principaux d'indicateurs qui sont les résultats du questionnaire, les entrevues et les autres indicateurs. En effet, notre méthodologie de cueil-

lette nous a simplement permis de prendre la photographie du système, de le voir sous trois angles différents. Enfin le lien à faire entre les différents résultats de cette recherche est surtout d'ordre structurel.

Pour bien comprendre le sens de ce lien, voyons d'abord ce que la structure comprend.

### **3.1 La structure: sa définition, ses composantes**

Bien que le concept structure soit doté de plusieurs significations, il est souvent identifié par l'organigramme d'une organisation.

Aujourd'hui, dans la conception moderne du management, la structure est comprise dans un sens plus global; elle constitue un ensemble de moyens liés entre eux pour coordonner les travaux. Mintzberg (1984), dans son volume "Structure et dynamique des organisations" nous en donne sa définition:

La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (p.18).

Pour Mintzberg (1984), les moyens utilisés pour diviser et coordonner le travail peuvent se résumer en quatre grands volets:

A) La conception des postes de travail, c'est-à-dire *la spécialisation du travail, la formalisation du comportement et la formation et la socialisation*.

B) La conception de la superstructure, c'est-à-dire *le regroupement en unités et la taille des unités*.

C) La conception des liens latéraux, c'est-à-dire *les systèmes de composés de planification et de contrôle*.

D) La conception du système de prise de décision c'est-à-dire *la centralisation et la décentralisation*.

Toujours dans le même ordre d'idée, et afin d'être ultérieurement plus explicite, il est utile de présenter, dans les pages suivantes, une brève définition de ce que comprend chacun de ces volets.

#### A. La conception des postes de travail

##### *La spécialisation du travail*

Le but de la spécialisation du travail est d'accroître la productivité. Il existe deux sortes de spécialisation, soit la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale. La première est réussie lorsque le travail est décortiqué en plusieurs étapes successives, et qu'elle permet d'augmenter

l'efficacité parce que les employés se spécialisent dans une tâche. La spécialisation verticale, pour sa part, est atteinte lorsque la réalisation du travail est séparée de son administration.

Mintzberg (1984) nous met en garde contre la spécialisation:

"dans la conception des postes de travail, la spécialisation n'est pas une panacée, loin s'en faut; au contraire, la spécialisation du travail est la source de nombreux problèmes, notamment de communication et de coordination "(p.90).

Pour remédier à ces problèmes, l'auteur propose l'élargissement du travail: l'employé a accès à des tâches d'exécution diverses, liées à la production de biens ou de services.

### *La formalisation du comportement*

Pour l'auteur,

"La formalisation du comportement est le paramètre de conception par lequel les processus de travail de l'organisation sont standardisés "(p.78).

L'auteur précise, de plus, qu'on peut formaliser à partir des postes de travail, du flux de travail, ou par règlement. Quel que soit le moyen utilisé, l'effet sur la personne est le même: son comportement est régulé, et les organisateurs se servent de la formalisation pour prédire et contrôler le travail tout en réduisant la variabilité. Cependant, elle aide à la coordination

des activités, elle produit une stabilité, nous assure une production efficace, et elle sert à garantir l'équité aux clients parce que tous peuvent être desservis de façon semblable.

### *La formation et la socialisation selon Mintzberg*

"On appellera formation les processus par lesquels sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail, et socialisation le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation "(p.109).

A remarquer qu'il s'agit d'une forme de standardisation, car l'organisation spécifie les aptitudes et les connaissances liées à un poste.

Quand à la socialisation, elle comprend l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements de l'entreprise.

Certains auteurs préféreront le terme "culture" plutôt que celui de "socialisation".

### B) *La superstructure*

#### *Le regroupement en unités*

Le regroupement en unités doit être perçu comme un mécanisme de coordination fondamental et Mintzberg (1984) nous dit pourquoi:

1- L'effet peut-être le plus important qu'a le regroupement est de créer une supervision commune entre les postes ou les unités, avec la nomination d'une seule personne responsable de toutes les actions.

2- Le regroupement amène généralement les postes ou les unités à se partager un certain nombre de ressources: budget, espace et équipement.

3- Le regroupement est généralement associé à une mesure unique de performance pour l'unité, au niveau de laquelle les coûts et les contributions peuvent être mesurés; le fait qu'une seule mesure soit effectuée pour l'ensemble, encourage les divers éléments de l'unité à coordonner leurs activités.

4- Enfin, le regroupement favorise l'ajustement naturel. Les membres d'une même unité sont souvent à proximité les uns des autres ce qu'encouragent les communications informelles et donc l'ajustement mutuel" (p.117).

### La taille des unités

Ce qu'il faut retenir au niveau de la taille des unités, c'est qu'on doit tenir compte du mécanisme requis pour la coordonner.

"La taille des unités est d'autant plus grande que la standardisation est plus utilisée pour coordonner les activités parce que la supervision directe de chacun est alors moins nécessaire et parce que chaque supérieur peut avoir un plus grand nombre de subordonnés "[Mintzberg (1984) p.141].

### C) La conception des liens latéraux

#### *Le système de planification et de contrôle*

A ce niveau, il faut aller au-delà des organigrammes qui délimitent les postes et les regroupent en unité; il faut tenir compte des liens latéraux tels la planification et le contrôle.

"L'objectif d'un plan est de spécifier un standard, une norme que l'on désire obtenir à un moment donné situé dans le futur; et l'objectif du contrôle est de déterminer si le standard a été atteint ou non. Ainsi, il ne peut pas y avoir de contrôle sans planification et les plans perdent leur efficacité s'il n'y a pas de suivi. Pris ensemble, les plans et les contrôles régulent les produits et indirectement, régulent aussi les comportements " [Mintzberg (1984) p.148].

Ainsi dans une organisation, si la planification s'intéresse à la prévision des faits, le contrôle est plus centré sur la conséquence de l'action.

#### *Les mécanismes de liaison*

Ce sont surtout les interdépendances nécessaires et substantielles qui existent entre les fonctions, une fois que les postes ont été créés, que la superstructure a été élaborée et que les systèmes de planification et de contrôle ont été mis en place.

Il est en fait l'ensemble de mécanismes développés pour encourager les contacts entre les individus et qui sont incorporés à la structure formelle. Il peut donc s'agir de poste de liaison ou de comités permanents, d'intégrateurs ou d'organigrammes à structure matricielle.

#### D) La conception du système de prise de décision

##### *La centralisation et la décentralisation*

Pour Mintzberg (1984), la centralisation et la décentralisation sont des termes parmi les plus confus de la théorie des organisations parce qu'ils ont été utilisés de façon tellement différente qu'ils en ont pratiquement perdu leur sens.

"Nous dirons que la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation, à la limite dans les mains d'un seul individu; nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispensé entre de nombreuses personnes" (p.74).

Pour l'auteur, la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner le travail, mais il nous livre aussi trois raisons qui militent en faveur de la décentralisation:

- Parce qu'un seul centre, un seul cerveau ne peut comprendre toutes les décisions.
- Afin de permettre à l'organisation de répondre rapidement aux conditions locales.

- Parce que c'est un moyen de motivation car il permet de rendre les groupes plus autonomes.

### **3.2 Le tronc commun: la structure**

Nous avons vu, dans les pages antérieures, la définition sommaire des paramètres de conception que les organisations utilisent pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables.

Tenant compte de ces définitions, ainsi que des résultats obtenus par nos trois méthodes de cueillette de données, on peut affirmer que les problématiques identifiées sont structurelles et c'est ce que nous voulons démontrer dans les lignes suivantes.

#### **A)- En relation avec les résultats du questionnaire:**

- Les méthodes de commandement, les processus de communication, la prise de décision, les processus d'influence et d'interventions touchent particulièrement le système de prise de décision (*décentralisation*).

-La formation se rapporte à la conception des postes (*la formation et socialisation*).

-Les processus de contrôle et l'atteinte des performances touchent principalement le mécanisme des liens latéraux (*planification et contrôle*).

B)- En relation avec les entrevues semi-structurées:

- le système d'admission et le suivi du client se rapportent directement au paramètre de conception sur la *formalisation du comportement*, le système de *planification et de contrôle* et sur *les mécanismes de liaison*.

C)- En relation avec les données recueillies par la recherche d'indicateurs:

- Le faible suivi auprès des familles se rapporte au paramètre de conception sur la *spécialisation du travail*, la *formalisation du comportement*, la *formation*.

- L'absence de système d'évaluation et de supervision du personnel touche particulièrement la *formalisation du comportement*, la *formation* et la *socialisation*.

C'est donc le lien à faire entre les résultats principaux des trois méthodologies utilisées.

## CHAPITRE IV

### LIEUX D'AMÉLIORATION POTENTIELS

En concordance avec la méthodologie de Checkland (1981) adaptée par Prévost (1983), nous passons ici en revue la liste des problématiques ou des points à améliorer soulevés par le diagnostic et établissons une relation avec les personnes concernées, des opportunités ou situations à développer.

Tenant compte des vastes résultats obtenus par les recherches (questionnaires, entrevues, autres) et prenant en considération que plusieurs résultats étaient liés, il est important à ce stade de la recherche de synthétiser cet ensemble de données.

Tenant compte de ce qui précède, nous catégoriserons donc les problématiques en quatre volets:

1) Les problématiques reliées au suivi du client (admission, suivi en service interne et/ou externe, lorsqu'il est inscrit au Centre de jour, lorsqu'il a complété son stage interne en réadaptation (réf. figures sur les processus, page 35 et 36).

2) Les problématiques reliées aux attitudes de gestions et principalement à celles touchant la prise de décisions, à la fixation des objectifs, à l'influence sur le système de prise de décisions et à la formation des intervenants (réf. tableau page 76 point 2.9.6.9)

3) La philosophie d'intervention. Quelle philosophie devons nous adopter face aux relations avec la famille ou l'employeur du client? Ce point fait référence à la section 2.9.8.2 du présent document où nous avons trouvé que peu d'interventions ont lieu au niveau de la famille, du conjoint, ou de l'employeur du client. Ce point est important dans le sens qu'il conditionne ou formalise des attitudes que devront peut-être avoir les intervenants face à l'environnement immédiat du client.

4) L'environnement. Nous avons trouvé que Canal est concurrencé par des organisations à but non lucratif.

#### **4.1 Validation des lieux potentiels d'amélioration**

Le but de cet exercice était de valider les catégories identifiées au point 4 et d'en prioriser une pour fins de conceptualisation, et ce, avec les personnes concernées.

Tenant compte de la disponibilité des participants, deux rencontres de validation des problématiques eurent lieu soit la première, le 19 novembre, et la deuxième, le 14 décembre 1987, que nous résumerons dans la présente section.

#### **4.1.1 La rencontre d'information sur les résultats**

Au cours de la première rencontre (19 novembre 1987), à laquelle assistaient environ quinze personnes, les méthodes de cueillette de données furent expliquées afin d'élucider les résultats du diagnostic. L'ensemble des intervenants trouvèrent que les problématiques identifiées étaient pertinentes, et se disaient prêts à entamer une démarche de changement.

#### **4.2 La rencontre de validation sur les problèmes priorités**

La rencontre du 14 décembre qui regroupait 13 intervenants, principalement les professionnels, les éducateurs et les cadres, avait pour but d'établir un ordre de priorité dans les problématiques et de les valider à nouveau avec l'équipe. Elle se voulait un lieu d'échange pour établir la base

des premiers changements. Afin d'être plus explicite, nous avons fourni à chaque candidat un document qui résumait les lieux potentiels d'amélioration et ces derniers étaient catégorisés et définis plus précisément.

Dans le document remis aux participants (annexe X), les problèmes reliés au suivi du client "se nommaient: lieux potentiels d'amélioration reliés à la structure; les trois autres catégories étaient identifiées tel que présenté au point 4, soit: Attitudes de gestion, philosophie d'intervention et environnement.

Après une discussion, où tous les participants purent s'exprimer, un consensus fut atteint à l'effet qu'il fallait privilégier surtout les zones problèmes reliées au suivi du client (réf. annexe 4, Organisation des services; Structure). Le groupe constata de plus qu'en travaillant avec ces données, par des rencontres d'équipe, nous serions en mesure d'améliorer, grandement, les symptômes identifiés par le questionnaire et catégorisés sous le libellé "Attitudes de gestion".

C'est autour de ces deux catégories que devait être conceptualisé le futur modèle. Il fut précisé que c'était la première fois depuis sa création que le centre d'accueil amorçait des changements en faisant participer les personnes concernées.

Néanmoins, avant d'entreprendre des discussions majeures sur les changements, le groupe formula le souhait de discuter de la philosophie d'intervention auprès du client, ce qui était pour les membres un préalable à toute démarche de changement. En faisant consensus sur cet aspect, les discussions ultérieures n'en seraient que mieux orientées et les clients desservis plus équitablement. En ce sens, selon les travaux de Mintzberg (1979) sur la structure des organisations :

"L'efficacité d'une entreprise dépend souvent de la cohérence des éléments qui la composent. Si l'un d'entre eux est mal adapté, l'organisation fonctionne mal et ne se trouve pas en état d'harmonie naturelle" (p.3.1).

Ainsi, la philosophie d'intervention doit être cohérente car elle représente la "socialisation" de l'organisation. Afin de préparer notre modèle, une autre rencontre fut fixée au 11 janvier 1988, pour parler de ce préalable aux autres.

En résumé, le 14 décembre 1987 le groupe a validé les trois priorités suivantes:

- 1- la philosophie d'intervention;
- 2- le suivi du client;
- 3- les attitudes de gestion.

Il souhaitait les attaquer de front pour y apporter des changements.

La quatrième problématique reliée à l'environnement du Centre fut délaissée parce qu'elle ne fut pas perçue comme tel. Il s'agissait plutôt d'une "prise de conscience" dont il fallait tenir compte éventuellement.

#### **4.3 La rencontre sur la philosophie d'intervention (11 janvier 1988)**

Tel que précisé antérieurement, cette rencontre avait pour but de discuter de la philosophie d'intervention auprès des clients. Au début les membres, qui étaient au nombre de dix, purent s'exprimer sur le sens de cette réunion et tentèrent de cerner plus précisément le terme "philosophie d'intervention".

Après discussion, il fut donc convenu que la "philosophie d'intervention" clinique ne devait pas être vue, comme il arrive fréquemment, sous l'angle d'une "école de pensée" mais plutôt en regard avec tout ce qui touche le "client et ses besoins". (Il fut quand même précisé que les écoles de pensée en réadaptation fournissent des techniques que le thérapeute doit utiliser à certains moments). En fait une définition mieux adoptée du terme "philosophie d'intervention" au centre d'accueil N. A. Labrie serait: Un ensemble d'activités, de principes ou d'attitudes dont on doit tenir compte pour offrir un bon service au client. Cette définition adoptée déborde le sens philosophique habituel et touche beaucoup plus l'aspect pratique.

Sommairement, afin d'avoir des lignes directrices cohérentes pour reconstruire notre modèle d'intervention, le consensus fut atteint sur les points suivants:

- Modifier le service de réadaptation: la notion de services de réadaptation interne et externe disparaît. Nous ne souhaitons qu'un service de réadaptation (*regroupement en unités*).

- Assurer l'accueil, et en faire une priorité: désormais, nous devrions avoir toujours une personne disponible pour accueillir un client qui vient s'inscrire lui-même parce qu'il peut être motivé momentanément à se faire aider (*formalisation du comportement*).

- Restructurer l'admission pour qu'elle devienne une activité formalisée: nous devons structurer l'admission de sorte qu'un plan de réadaptation puisse être tracé et qu'un contrat thérapeutique puisse être passé avec le client. Aussi, un maître d'oeuvre de la réadaptation devrait être assigné pour suivre le client tout au long du processus (*formalisation du comportement*).

- Développer une approche à long terme: dans notre intervention, nous favoriserons désormais une approche à long terme, imbriquée dans un processus continu de réadaptation, et centrée sur les besoins du client (*formalisation du comportement*). C'est ainsi que la durée du stage interne

pourra être ajustée en fonction des besoins, c'est-à-dire s'échelonner , s'étendre sur plus de quatre semaines s'il le faut.

- Composer avec l'environnement du client: centré sur la réponse aux besoins bio-psycho-sociaux, nous devons intégrer, dans le processus de ré-adaptation, les personnes qui gravitent autour de ce client soit la famille, le conjoint, l'employeur, etc. (réf: point 2.9.8.2) (*formalisation du comportement et spécialisation du travail*).

- Développer des groupes (ou du personnel) de soutien: afin de nous aider à réintégrer le client dans son environnement familial, nous devons nous associer des personnes dans différents organismes ou ministères (*mécanisme de liaison*).

Dans cette optique, les interventions futures seront plus cohérentes, car le groupe d'intervenants principaux s'est lui-même entendu, par consensus, même si ce fut très difficile pour certains membres.

Notons que les changements sont structurels et caractérisés autour des paramètres de conception: *de la formalisation du comportement, de la spécialisation du travail, du regroupement des unités, de la socialisation, des mécanisme de liaison*, de Mintzberg (1984) et dont nous avons parlé en point 3.1.:

## CHAPITRE V

### L'ANCRAGE

La présente section doit déterminer la perspective sous laquelle la problématique retenue sera étudiée et doit fixer les paramètres essentiels du futur système.

Le chapitre 3 nous a révélé un lien direct entre les résultats des trois méthodologies utilisées et celui-ci, nous l'avons vu, était relié à la structure. Par la suite, le chapitre 4 nous a présenté quatre catégories de points à améliorer et qui furent validés par les intervenants les 19 novembre et 14 décembre 1987.

De ces rencontres de validation, trois furent principalement retenues dont celles se rapportant à la philosophie d'intervention, au suiti du client et, en troisième lieu, aux attitudes de gestion. De plus, nous savons que la rencontre du 11 janvier 1988 a permis aux intervenants de discuter au préalable de la philosophie d'interventions auprès du client, et nous avons fait le

lien entre ce point et les paramètres de conception structurels de Mintzberg (1984).

Tenant compte de ce qui précède, il est évident que l'angle sous lequel le futur système devra être modifié devra tenir compte des éléments composant habituellement une structure et principalement des paramètres de conception élaborés par Mintzberg (1984): *la formalisation des comportements, la formation et la socialisation, la planification et le contrôle: le regroupement, les mécanismes de liaison, la décentralisation*. Concrètement on peut micrograder quelques uns de ces paramètres, tout en les appliquant au centre d'accueil N. A. Labrie.

- *Formalisation* (description de postes, règles, ligne de conduite, grille horaire).
- *Formation* (instructions nécessaires pour le poste, connaissance nécessaire pour intervenir)
- *Regroupement* (équipes, comités de travail, etc.).
- *Taille des unités* (domaine des responsabilités)
- *Système de planification* (planification des buts à atteindre)
- *Système de contrôle* (contrôle des performances)
- *Mécanisme de liaison* (comité, groupe de travail, personnel d'encadrement intermédiaire, conseillers, superviseur)
- *Décentralisation* (Délégation de pouvoir, choix d'utiliser les moyens cliniques, styles d'intervention, durée des interventions).

C'est à partir des problématiques découvertes et reliées aux éléments structurels que nous avons observées, que nous élaborerons le futur système d'intervention et de dispensation de services au centre d'accueil N. A. Labrie.

## CHAPITRE VI

### DÉFINITION DU SYSTEME

Le système de réadaptation du centre d'accueil N.-A. Labrie se compose d'un ensemble d'activités organisées et structurées avec l'équipe de réadaptation permettant aux intervenants, d'accueillir, d'inscrire, d'admettre, et de réadapter à l'aide d'un plan et ce, dans un processus continu, les personnes de la région 09, ou d'ailleurs, aux prises avec des problèmes reliés aux drogues ou à l'alcool, de les doter de moyens pratiques, concrets, significatifs pour renforcer leur personnalité, pour rétablir leur stabilité émotionnelle, pour améliorer leur compétence sociale, afin de favoriser une meilleure intégration sociale, et ce, de concert avec leur environnement immédiat et en collaboration avec les autres organismes ou personnes-clés.

Ensemble d'activités:

Elles comprennent:

- Thérapies individuelles et ou en sous-groupes, organisées avec les professionnels ou les intervenants;
- Activités mises en place pour sensibiliser le client aux excès de consommation d'un produit;
- Activités thérapeutiques (loisir, relaxation, etc.);
- En fait, toutes les activités organisées et structurées, et reliées à la programmation et au suivi du client.

- Organisées et structurées

Ces termes se réfèrent au système de planification et de contrôle de Mintzberg (1984). Ils se rapportent aussi à la spécialisation du travail (donc "qui fait quoi" et "comment"), c'est-à-dire à la formalisation du comportement.

- Avec l'équipe de réadaptation

Ce concept se rapporte au regroupement en unités. En d'autres mots, qui compose l'équipe de réadaptation, et quelles sont les autres unités ou sous-unités liées à cette équipe? Si on précise que l'équipe de réadaptation est composée de professionnels thérapeutes, d'éducateurs et de prépo-

sés-éducateurs, et d'employés de soutien, on doit prévoir. Cette activité touche les mécanismes de liaison de Mintzberg. Donc, cette définition précise l'implication constante de l'équipe pour tout changement d'activités d'ordre structurel.

### Accueillir

Que la personne en besoin s'adresse à un des points de service en région ou à la maison mère, un intervenant devra être disponible pour *accueillir le client*.

### Inscrire

Si les besoins exprimés lors de l'accueil sont justifiés dans le sens qu'ils correspondent aux services offerts, la demande du client est acheminée au comité d'inscription. Le client est inscrit au service de réadaptation, et un plan d'intervention lui est tracé. A ce stade, un thérapeute lui est assigné et, ce dernier verra à ce que le client adhère aux objectifs poursuivis par ce plan.

### Admettre

Ce terme fait surtout référence à une admission au centre d'accueil pour un traitement d'une durée d'environ un mois. Considérant que ce stage puisse être adapté aux besoins il pourra être inférieur ou supérieur à

quatre semaines. Le client peut devenir résident seulement si ce besoin est identifié lors de la conception du plan ou encore cela devient évident en cours de route. Dans ce dernier cas, pour fin de planification, le comité d'inscription doit en être informé.

### Réadapter

Partant toujours du plan établi, la réadaptation est un processus global, continu et dynamique, dans lequel s'est engagé l'individu toxicomane désireux de trouver, retrouver et maintenir son autonomie vis-à-vis les psychotropes, mais aussi dans son comportement en général. Dans un tel processus, l'aide à apporter visera à combler les carences et les déviations sur les plans de l'autonomie, de la sociabilité, de la communication et de l'occupation.

### Un processus continu

Le processus continu veut présenter un suivi du client sans interruption marquée des éléments du programme. Il réfère surtout à un responsable en réadaptation, lequel s'assure que la réadaptation soit perçue par le client dans une optique de continuité, dans une structure unifiée. Ce responsable a été identifié à l'inscription.

### Moyens pratiques, concrets, significatifs

Ce sont les moyens prévus au plan du programme. A titre d'exemples:

- Information sur son produit et ses effets;
- *Jeux de rôles*;
- Exercices de relaxation;
- Activités thérapeutiques;
- Activités récréatives.

Afin de favoriser une meilleure intégration sociale et ce, de concert avec leur environnement immédiat.

Cette notion sous-entend désormais que les interventions se feront dans une optique plus systémique, c'est-à-dire que la thérapie rapprochera encore plus avec le/la conjoint(e), l'employeur et la famille du client dans le but d'un retour plus harmonieux dans son milieu.

En collaboration avec les autres organismes ou personnes clés de leur milieu

Le centre d'accueil N.-A. Labrie devra s'entendre avec les autres organismes de la région Côte-Nord, pouvant offrir une collaboration au retour d'un client dans son milieu ou dans la réadaptation de ce client. Il devra dé-

velopper et soutenir des bénévoles pour l'aider. Il devra aussi se faire des associés dans chaque organisme public afin de répondre plus adéquatement aux besoins pratiques des clients, dans leurs relations avec ces dispensateurs de services.

### **6.1 Validation de la définition du système (selon Checkland)**

Dans sa méthodologie du diagnostic d'intervention, Prévost (1983) précise que Checkland (1976) propose six critères pour vérifier si la définition du système d'activités humaines est bien construite. C'est ce qu'il appelle le P.E.C.T.A.P. Ces critères sont:

Les propriétaires du système: centre d'accueil N.-A. Labrie

L'environnement: Les personnes de la région 09

Les clients du système: Les personnes aux prises avec des problèmes reliés aux drogues et à l'alcool et indirectement le/la conjoint(e) ou la famille de ces personnes.

La transformation:

- Accueillir, inscrire, admettre;
- Réadapter.

Les acteurs:

- L'équipe de réadaptation du Centre d'accueil N. A. Labrie.

Le point de vue:

Dans la présente démarche, la situation est assez explicite. Depuis plusieurs années, le centre d'accueil N. A. Labrie offre des services de réadaptation en toxicomanie. Motivé par le désir de répondre plus adéquatement aux besoins, et suivant aussi les grands énoncés du M.S.S., sa structure a grandi et donné naissance à deux sous-systèmes de réadaptation (interne et externe), qui se sont développés au fil des ans, chacun de leur côté sans se questionner sur la cohérence de leurs interventions tant ils étaient indépendants dans leur fonctionnement. Aussi, les questionnaires ont démontré que les ajustements structurels se sont surtout faits par mode de consultation des intervenants et non par la participation, laissant aux gestionnaires le choix de fixer les priorités. Aujourd'hui, comme des problématiques diverses sont vécues suite à la situation antérieure, nous devons réajuster les composantes de la structure du centre d'accueil en organisant les services au client (accueil, inscription, plans d'interventions, groupes de soutien) de telle sorte qu'ils répondent aux besoins de cette clientèle. Cependant, le mode de réajustement de cette structure devra tenir compte de la participation des membres de l'équipe à cette reconstruction. Les suggestions proposées par les membres du groupe, et acceptées par consensus contrairement à ce qui se passait antérieurement, devront être prises en permettant aux acteurs du système d'influencer ce dernier. Ainsi, il faudra:

- que le futur modèle d'intervention tienne compte du mode de validation par consensus qui est le propre des théories de Peter C. Checkland. [Selon Prévost (1983)]

- que la définition du futur processus de fonctionnement soit apparenté à Mintzberg (1984) par le fait qu'il touchera à la conception des postes, à la structure, aux liens latéraux, et au système de prise de décisions.

- que le futur mode de fonctionnement de l'équipe de réadaptation tienne compte de la théorie de Bechard (1966). En effet, les notions de planification et de contrôle (détermination des objectifs de l'organisation) permettront aux membres de l'équipe, constituant la grande équipe de réadaptation d'influencer l'organisation, les autres équipes et les individus qui composent cette équipe et ce, dans un processus itératif.

## **6.2 Validation du système et du point de vue par l'équipe** (20 janvier 1988)

Celle-ci avait pour but de présenter pour fins de discussion et d'évaluation les points suivants: l'ancrage, la définition du système, la validation du système. Dans un deuxième temps, le modèle de dispensation de services, qui constitue une partie du modèle conceptuel complet, fut présenté et validé (nous y reviendrons ultérieurement). Texte en main, les

membres du groupe parent réagir et, selon leurs commentaires le texte fut corrigé et finalement accepté.

## CHAPITRE VII

### CONCEPTUALISATION

Le propre de cette étape est de construire un modèle d'intervention à partir de l'ancrage que nous avons déterminé au point 5 et qui nous a précisé que les modifications à faire étaient d'ordre structurel. En fait, par rapport à ce qui est écrit et défini antérieurement, il faut préciser "comment on doit faire les choses"; et encore plus spécifiquement, "comment on devrait s'y prendre pour changer et réajuster le fonctionnement du centre".

En outre, on doit créer un milieu propice aux saines communications, horizontales et verticales, en y implantant les assises d'un bon climat de travail, en y prévoyant les mécanismes de liaisons, les systèmes de planification et de contrôle. Parce que nous fonctionnons par consensus, il s'agit ici d'une étape peu facile à réaliser.

La conception d'une structure est une affaire difficile: la structure représente les forces bien établies, de l'habitude, de la tradition ainsi que du pouvoir. Toucher

à ces forces suscite souvent de fortes résistances.  
[Mintzberg (1974) p. 85].

Et cette résistance nous l'avons vécue à chaque rencontre mais le groupe a su, par discussion, trouver chaque fois un terrain d'entente.

Notre modèle, en plus d'établir le fonctionnement futur et concret du centre, doit spécifier, comme on l'a indiqué antérieurement, comment les intervenants doivent s'y prendre pour modifier ce contenu. Cette façon de procéder est en lien direct avec le mandat, confié en septembre 1987 qui était de consolider l'équipe. Tenant compte des symptômes identifiés par le questionnaire, il nous apparaît comme nous l'avons souligné au point 6.1 que la théorie de Bechard (1966) devrait être, de plus, un guide important pour les membres de l'équipe de réadaptation.

En effet, Bechard (1966) dans son volume *Organisation and Development Strategies and Models*, parle des principaux fondements de sa théorie et il est important de les rappeler.

1- Les assises de la construction d'une bonne organisation sont, principalement, les équipes.

2- Quand les employés d'une organisation sont impliqués dans la détermination des buts ou de l'orientation de l'entreprise, on observe une baisse de la compétition "inappropriée" et une augmentation des conditions amenant plus de collaboration.

3- Le procédé de prise de décisions est en santé, quand l'organisation définit comment doit circuler l'information. Autrement dit, il faut éviter de ranger l'information à un seul niveau de la hiérarchie.

4- Les organisations, les sous-systèmes de l'organisation, les individus gèrent leurs affaires en fonction des buts qu'ils se sont donnés. Les contrôles ne sont que des mesures intermédiaires pour se réajuster et non la base de stratégies "managériales".

5- Les buts ou orientations d'une organisation en santé sont généralement développés par des communications ouvertes et par la confiance mutuelle entre les niveaux verticaux et horizontaux de la hiérarchie.

6- Les gens acceptent qu'on les aide à créer. Il doit être permis aux personnes affectées par des changements de participer activement à ceux-ci, afin de mieux réussir la planification et la conduite de ces changements.

De plus, dans le même volume, Bechard (1966) parle de la stratégie d'intervention à mettre en place afin que les changements émergent.

1- Il faut travailler avec les équipes sur leur propre développement.

2- Il faut travailler en interaction avec les groupes sur les relations entre les sous-systèmes.

3- Il faut travailler sur la planification des buts des individus, des équipes et de l'organisation entière.

4- Il faut s'impliquer à créer des activités éducatives ou de formation pour augmenter les connaissances, pour développer les talents et habiletés du personnel clef de tous les niveaux de l'organisation.

Globalement, pour Bechard (1966) une organisation compte trois composantes (la grande organisation, l'équipe, les individus), et chacune d'elles se fixe des orientations ou des buts qui, dans un processus itératif, devraient se réajuster et s'influencer.

Comme nous avons pu le constater dans cette démarche, les trois premières rencontres d'intervention ont fonctionné en y intégrant les principales valeurs ou stratégies de Bechard (1966) et nous avons gardé la même stratégie pour la rencontre du 29 janvier 1988. Depuis le début, la grande organisation (membres du conseil d'administration) fut moins mise à profit même si chaque étape du processus fut validée avec la direction générale qui eut à en aviser son conseil d'administration dès janvier 1988.

Le fonctionnement futur de l'équipe de CANAL devra donc prendre en considération les stratégies et valeurs, issues de Bechard (1966), ainsi que toute nouvelle orientation concernant la structure de l'organisation, en d'autres mots le fonctionnement du client, la philosophie d'intervention, les

attitudes de gestion devront être re-discutés ouvertement entre la direction et l'équipe, entre la direction et les individus, entre les membres de l'équipe eux-mêmes afin de s'entendre sur les changements. Bien entendu, toute information concernant cette structure ou son fonctionnement devrait circuler librement, c'est-à-dire du haut vers le bas, du bas vers le haut et latéralement entre les individus.

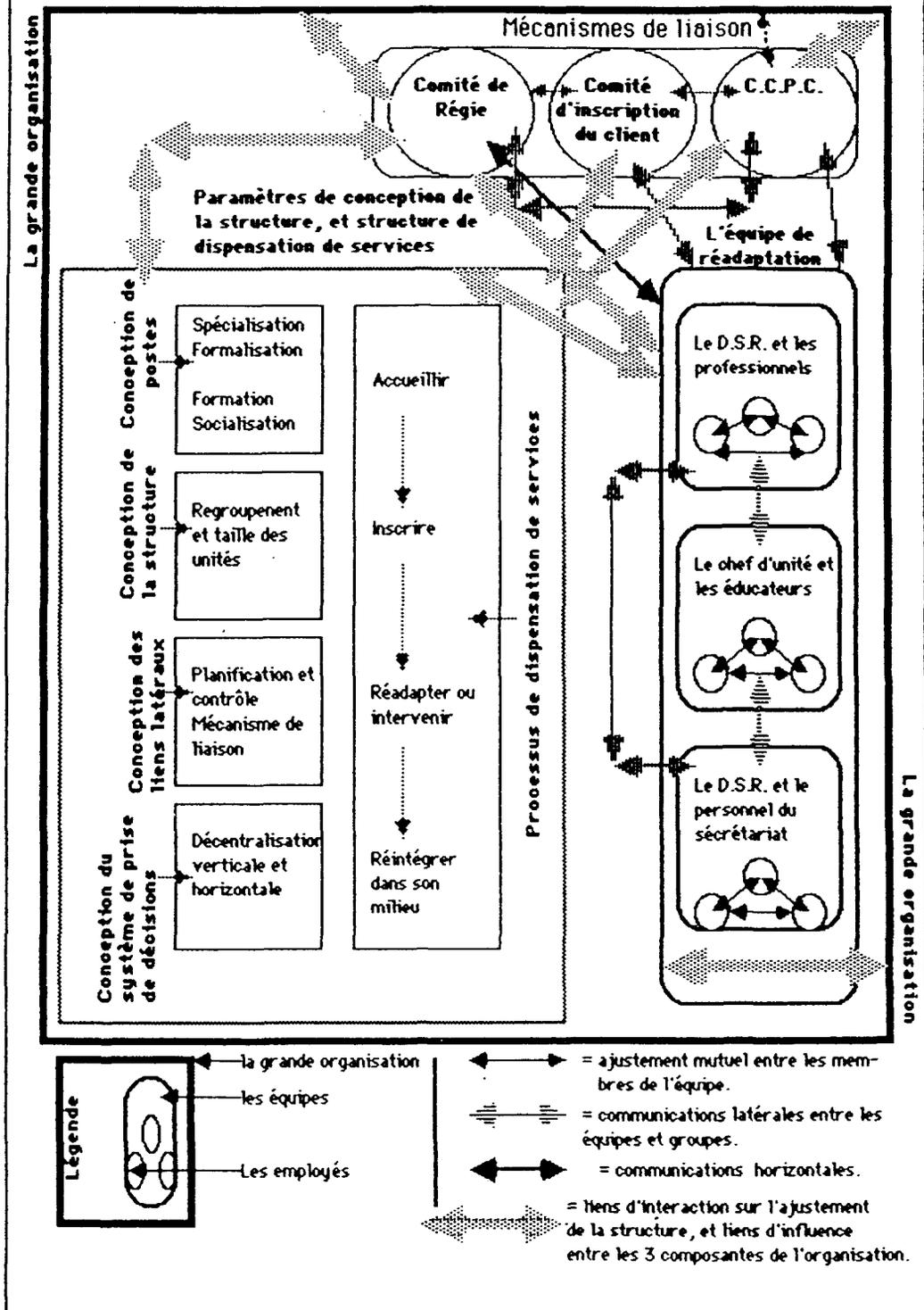
Aussi, les paramètres de conception de Mintzberg (1984) reliés *aux postes de travail, aux regroupements et à la taille des unités, à la planification et au contrôle, au mécanisme de liaison, à la prise de décisions (décentralisation)* devront aussi être discutés en équipe parce qu'ils sont des piliers de la structure.

Nécessairement le mode d'acceptation par consensus devrait être recherché à l'intérieur de sous-groupes constituant l'équipe, parce qu'il favorise les ajustements mutuels et est prôné par Checkland.

Enfin, cette façon plus claire d'aborder les choses permet aux composantes de s'influencer mutuellement pour une redéfinition des orientations.

Les pages qui suivront veulent conceptualiser le fonctionnement de l'équipe de réadaptation au centre d'accueil N. A. Labrie.

**Figure 40** Modèle conceptuel du fonctionnement de l'équipe de réadaptation du Centre d'Accueil N. A. Labrie



Ce dernier tableau précise comment l'équipe devra s'y prendre pour structurer l'organisation. On y retrouve particulièrement les éléments de la théorie de Bechard (1966) que nous avons énumérés antérieurement, dont les trois composantes de l'organisation, qui doivent interagir les unes sur les autres dans la fixation des objectifs (réf. p. 127 sur la conception). C'est ainsi que si l'on se réfère à la légende (coin inférieur gauche), on retrouve la grande organisation (membres du conseil d'administration), l'équipe de réadaptation qui est située à droite de la figure composée de trois sous-équipes et les employés compris dans chacune des équipes.

Selon Bechard (1966), ce modèle permet à la grande organisation de se fixer un but, aux équipes de déterminer leurs objectifs par rapport aux buts de l'organisation, et aux individus de se donner des objectifs par rapport à ceux de leur équipe. Le propre de la théorie de Bechard (1966), encore un fois, c'est qu'elle prévoit un mécanisme de contrôle et d'influence entre les trois composantes de l'organisation.

De plus, à droite du schéma, figurent les paramètres de conception structurels prônés par Mintzberg (1984), qui font partie du même processus de dispensation de services que nous détaillons dans les tableaux qui suivent ce texte. En fait, les paramètres de conception structurels doivent influencer le mode de dispensation de services. Le lien entre la théorie de Bechard (1966) et celle de Mintzberg (1984), c'est que ce modèle conceptuel permet aux employés de:

- s'influencer mutuellement;
- de pouvoir influencer leur propre équipe,
- d'influencer directement l'organisation (Bechard (1966)), de modifier ou d'ajuster (par consensus si possible) le mode de dispensation de services et ce, en discutant ou proposant des changements au niveau des postes, de la taille des équipes, de la planification et du contrôle et de la prise de décisions (Mintzberg). Aussi ces ajustements ou ces influences deviennent possibles par ententes (ajustements mutuels) entre les membres, par de meilleures communications latérales entre les groupes, par de meilleures communications verticales dans les deux sens entre les patrons et les employés, par le jeu de l'interaction entre les trois composantes. C'est ce que les flèches incluses dans le schéma veulent représenter.

Pour aider à faire le lien entre ces paramètres et les équipes, trois mécanismes de liaisons existent dans cette structure et ce sont le comité de régie, le comité d'inscription et le CCPC.

Le comité de régie interne est composé exclusivement de cadres qui font le lien entre cette équipe de gestion et les propres équipes qu'ils dirigent.

Le comité d'inscription du client, en plus de statuer sur l'inscription et l'admission, peut aussi jouer un rôle de superviseur et de support auprès des professionnels.

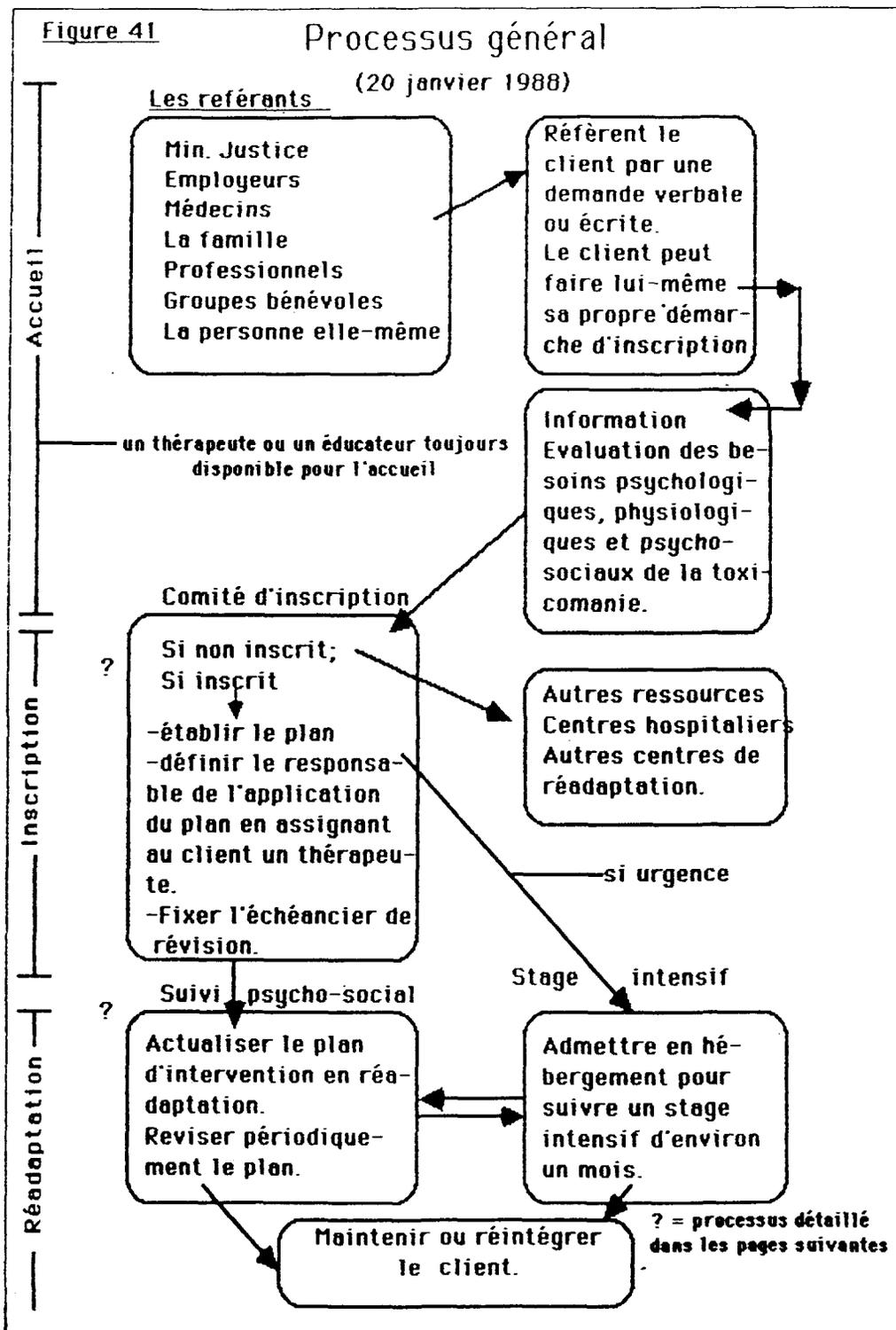
Le CCPC (conseil consultatif du personnel clinique) est formé selon la loi de la Santé et des services sociaux et a pour fonction de:

"Faire des recommandations au conseil d'administration sur l'organisation scientifique et technique de l'établissement". [Gouvernement du Québec (1984) p.88]

Ce comité est composé de toute personne faisant partie du personnel clinique et oeuvrant dans l'établissement; la loi désigne les membres composant son exécutif. Nous proposons que le centre d'accueil crée ce comité, que celui-ci ait le rôle d'appuyer les gestionnaires dans la définition des besoins de formation pour les membres de l'organisation. Une réglementation devrait encadrer le fonctionnement de ce comité. Le tableau reflète son lien avec les équipes et la grande organisation.

À noter que ces trois comités ont tous un pouvoir d'influence ou d'interaction, soit sur l'équipe de réadaptation, soit sur les "structures" de l'organisation. Ils ont tous aussi un pouvoir décisionnel selon leur mandat.

Les trois figures suivantes représentent le processus de dispensation de services qui fut validé avec l'équipe, le 20 janvier 1988.



**Figure 42** Processus détaillé de l'inscription

(20 janvier 1988)

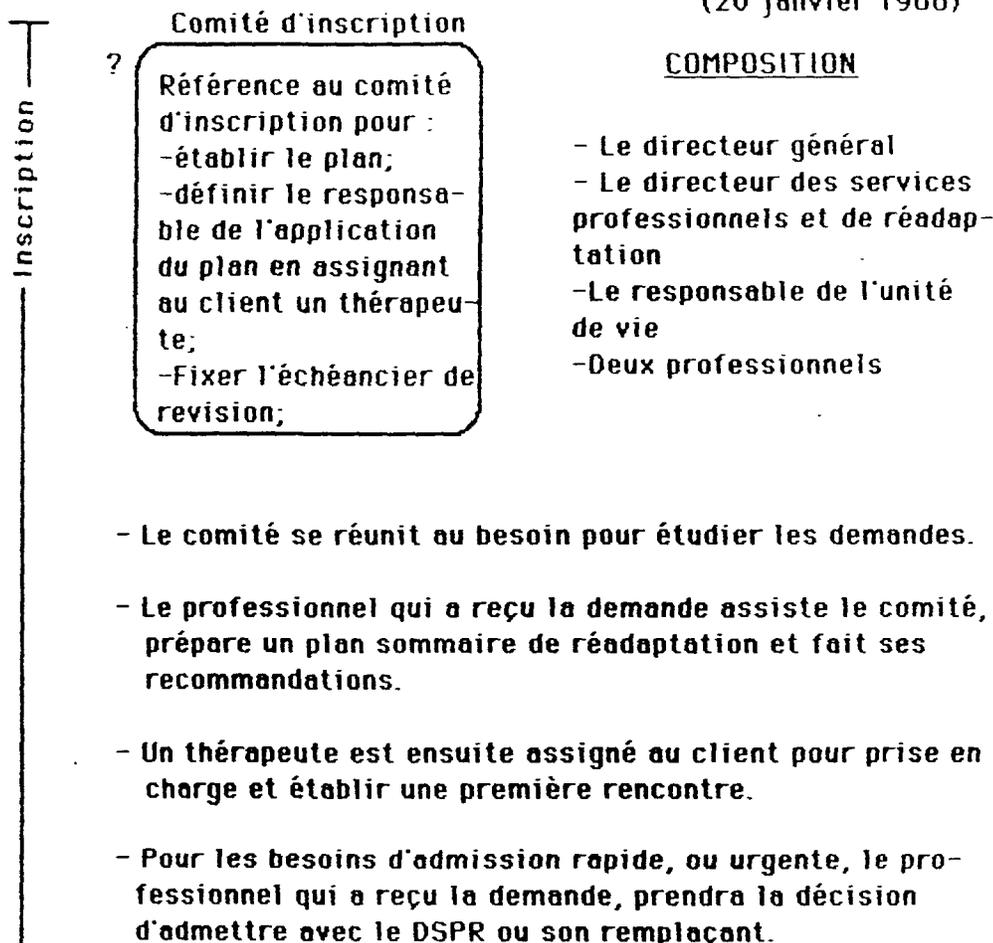
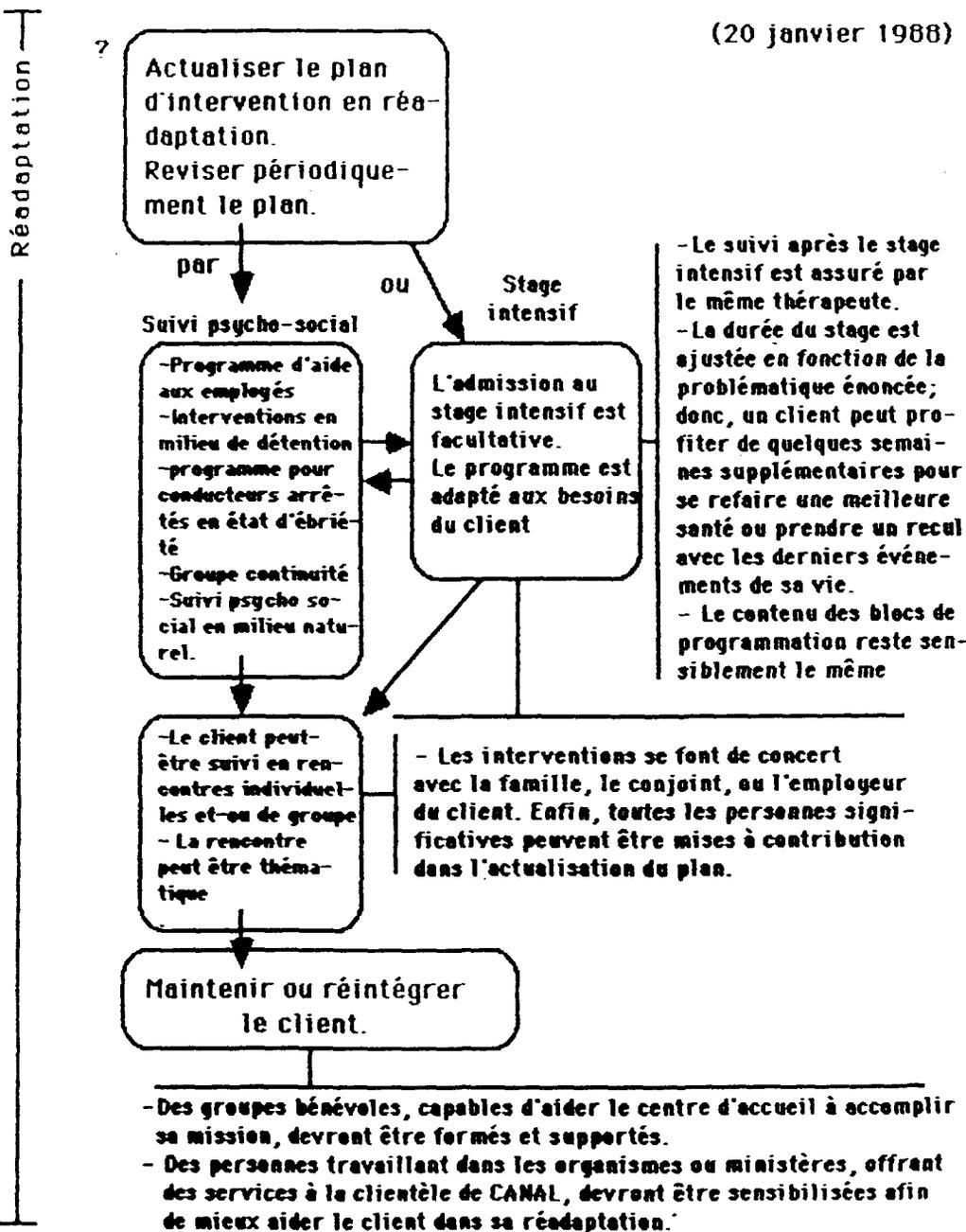


Figure 43

Processus détaillé de l'intervention en réadaptation

(20 janvier 1988)



Le première figure, de cette série de trois, représente le processus général du suivi du client. La nouveauté est dans les faits suivants:

- un thérapeute toujours disponible pour l'accueil;
- l'inscription se fait par un comité;
- il n'existe qu'une seule équipe de réadaptation: la distinction entre "interne" et "externe" disparaît.

Les deuxième et troisième tableaux représentent respectivement le processus d'inscription et le suivi auprès du client: les changements et modalités nécessaires à leur compréhension sont déjà inclus.

### **7.1 Le déroulement de la rencontre sur la validation de la conceptualisation** (20 janvier 1988)

Comme nous l'avons précisé au point 6.2, la validation d'une partie du modèle conceptuel eut lieu dans la deuxième partie de la rencontre du 20 janvier 1988. En effet, à cause d'un manque de temps et parce que le groupe voulait mettre en place le plus rapidement possible les changements, la validation du système ne porta que sur les éléments constituant le processus de dispensation des services. Le 20 janvier 1988, à l'aide d'un document d'appoint, les intervenants au nombre de dix livrèrent leurs critiques et commentaires et s'entendirent sur ce mécanisme de dispensation. La partie

du modèle conceptuel validée se retrouve dans les trois figures des pages 125, 126 et 127.

La rencontre dura au total trois heures. Quoique'elle fût très animée, elle permit d'élucider beaucoup de points laissés de côté auparavant.

Comme le mandat initial était centré sur la consolidation de l'équipe, on présenta verbalement, faute de figure, la procédure à suivre désormais pour modifier la structure. Le groupe fut invité à prendre connaissance plus tard de la figure sur le modèle conceptuel, imageant cette manière de procéder, et qui est contenu dans ce mémoire à la page 121 (néanmoins, les cadres purent valider ce modèle dès qu'il fut conçu).

## CHAPITRE VIII

### COMPARAISON DU MODELE AVEC LA RÉALITÉ

Aussi, lors de la rencontre du 20 janvier, il fut entendu qu'une dernière réunion aurait lieu le 29 janvier 1988 afin d'identifier les changements pratiques à faire avant de commencer l'expérience.

#### **8.1 Identification des changements possibles et application de ces changements (29 janvier 1988)**

Afin de s'entendre sur les changements réalisables et de discuter des propositions théoriques du modèle, il était nécessaire que l'équipe puisse se rencontrer une fois de plus et qu'un échéancier des travaux soit établi, ce qui fut l'objectif de la journée du 29 janvier 1988.

À l'aide du document fourni à chaque participant et qui se retrouve à l'annexe XI, le groupe dut donc se prononcer sur les changements possibles. Nous vous présentons les résultats sommaires.

D'abord, afin que tous puissent bien situer le contexte, une copie corrigée du document sur la définition du système et du modèle fut remise à chaque participant.

Quant aux changements pratiques à effectuer, pour ne pas alourdir le présent mémoire, ils se retrouvent à l'annexe XII.

L'annexe XIII quant à lui traduit ces changements en responsabilités attribuées aux membres et fait foi de compte rendu d'une réunion d'équipe de la réadaptation.

## **CHAPITRE IX**

### **LE CONTROLE DE L'INTERVENTION AVEC LE QUESTIONNAIRE DE LIKERT SUR LES ATTITUDES DE GESTION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION**

Au début de septembre 1987, nous avons fait compléter par les participants le questionnaire de Likert qui comprenait 51 questions, (référence au point 2.9.1 sur le questionnaire). Afin de vérifier si l'équipe se sent impliquée dans l'organisation et si les attitudes de gestion ont changé depuis le début de l'expérience, nous avons voulu tester, par un questionnaire contrôle, les points les plus importants.

Pour ce second contrôle, nous avons donc utilisé le questionnaire abrégé de Likert, lequel comprenait 18 questions au lieu de 51. Un spécimen est fourni à l'annexe XIV. Un fait important: ces 18 questions se rapportaient aux mêmes variables organisationnelles décrites au point 2.9. C'est ainsi que:

- les questions 1 à 3 touchaient les méthodes de commandement;
- les questions 4 à 6 touchaient la nature de la motivation;
- les questions 7 à 10 touchaient les communications;
- les questions 11 à 15 touchaient la prise de décision;
- les questions 16 à 18 touchaient le contrôle.

Aussi chacune de ces 18 questions se rapportait à l'une des questions du test initial de Likert (septembre 1987). Le tableau suivant permet de faire un rapprochement entre les questions des deux tests.

**Tableau 5**

**Correspondance des numéros entre les deux tests**

*Numéros du test <b>abrégé</b> de Likert (fév. 88)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
*Nos. correspondants au test <b>global</b> de Likert (sept. 88)	1	4	5	6	10	11	14	17	18
*Numéros du test <b>abrégé</b> de Likert (fév. 88)	10	11	12	13	14	15	16	17	18
*Nos. correspondants au test <b>global</b> de Likert (sept. 88)	25	33	39	38	41	43	44	47	48

En interprétant ce tableau, on comprend que la question 1 du test abrégé correspond à la question 1 du test global, la question 2 à la question 4 du test global et ainsi de suite.

Pour la suite de notre analyse, il est important de se référer à la section 2.9.4 (page 45) du présent document. On se rappelle que:

- Un score de 1 à 5 représente le système 1 (exploiteur);
- Un score de 6 à 10 représente le système 2 (bienveillant);
- Un score de 11 à 15 représente le système 3 (consultatif);
- Un score de 16 à 20 représente le système 4 (participatif).

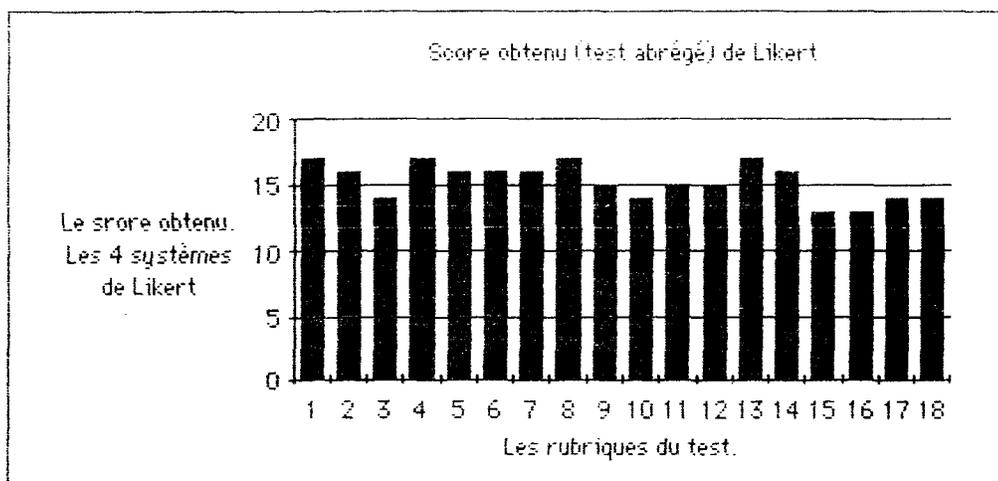
Notez que l'échantillon des répondants fut encore plus restreint car nous l'avons fait compléter par 11 personnes, c'est-à-dire, par celles qui ont participé activement à la démarche de restructuration.

Ces travailleurs détenaient des postes permanents et occupaient une fonction directement reliée à la réadaptation du client.

### **9.1 L'analyse des résultats du test abrégé de Likert**

Le graphique suivant nous présente les scores obtenus au test abrégé de Likert.

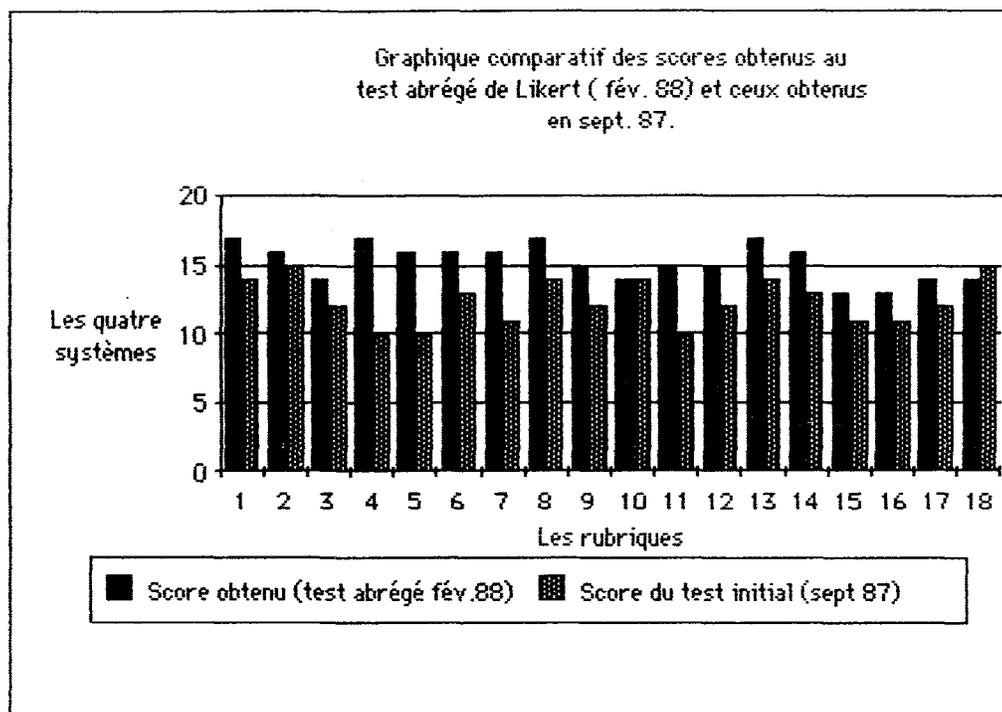
Figure 44



D'après cette figure, on constate que le groupe, qui a participé à l'intervention, se définit (pour 12 des 18 rubriques) majoritairement dans le système participatif. (Les rubriques 9, 11 et 12 sont à la limite du système participatif.)

Pour mieux raffiner nos données, le graphique suivant représente les scores obtenus au test abrégé (février 1988) comparés à ceux du test initial (septembre 1987).

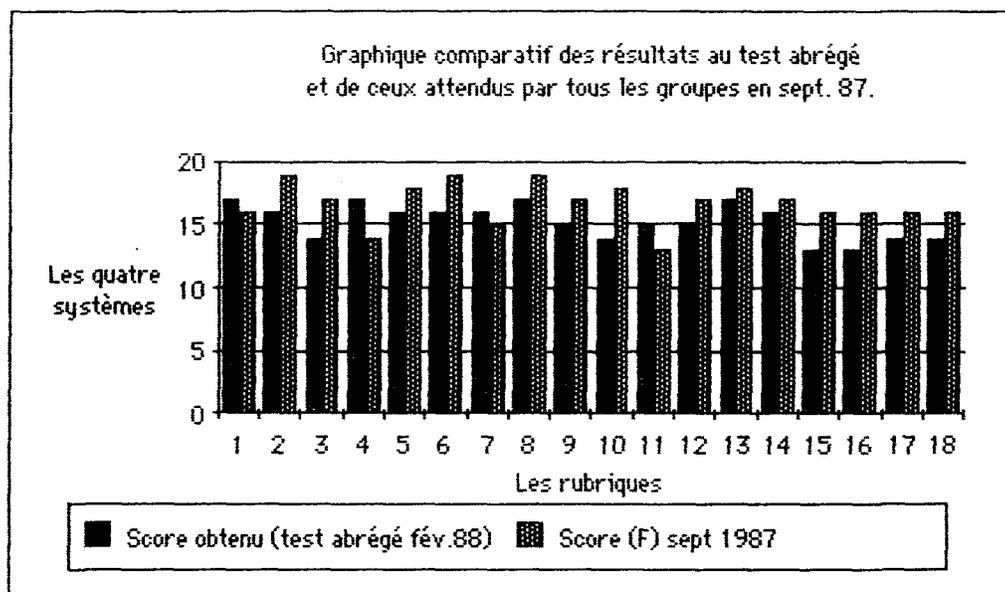
Figure 45



Du premier coup d'oeil, on remarque une croissance générale des performances, surtout au niveau de la nature de la motivation (rubriques 4 à 6) et de la communication (7 à 10). Le processus de prise de décision connaît pour sa part une excellente croissance (11 à 15). Spécifiquement les rubriques 4 et 5 (la motivation) et la rubrique 11 (processus de prise de décisions) ont connu la meilleure croissance, soit 5 points.

Pour peaufiner encore les résultats, le graphique suivant nous présente les résultats du test abrégé en rapport avec les attentes des employés en septembre 1987.

Figure 46



Généralement, on peut observer qu'on se rapproche de très près des attentes des groupes, et ce pour l'ensemble des rubriques. Nous avons même dépassé ces attentes à la rubrique 1 (confiance envers les subordonnés), à la rubrique 4 (motivation), à la rubrique 7 (communication), et à la rubrique 11 (prise de décision).

Enfin, les points suivants résument ce que les professionnels internes et externes, les intervenants et les cadres pensent (février 1988) de leur organisation :

### Pour les méthodes de commandement

L'organisation fait beaucoup confiance aux subordonnés.

Les employés se sentent libres de parler de leur travail à l'employeur.

Les idées des subordonnés sont recherchées souvent et utilisées de façon constructive.

### Au niveau de la nature de la motivation

Le travail d'équipe est grandement utilisé et on se sent responsable à tous les niveaux de l'atteinte des objectifs. Globalement, le travail est motivant.

### Pour la communication

L'information circule librement, vers le haut, vers le bas et latéralement.

La communication est acceptée avec un esprit plus réceptif.

### Pour la prise de décision

Les décisions sont prises à tous les niveaux et de façon bien intégrée; les subordonnés sont impliqués dans les décisions touchant leur travail.

Le processus de prise de décisions, tel que vécu maintenant, contribue substantiellement à motiver les gens.

Les buts de l'organisation sont établis en travail d'équipe.

#### Pour la fonction de contrôle

Cette fonction est maintenant déléguée modérément aux individus des échelons inférieurs alors qu'elle était auparavant assumée par le sommet.

En comparant ces résultats à ceux du tableau de la page 75, et aussi en tenant compte de la croissance des scores présentés par les figures antérieures (page 138), on constate que les employés ayant participé à l'intervention se sentent plus impliqués dans le processus de prise de décision et la définition des objectifs de l'organisation; ils jouissent d'une meilleure communication, sont plus motivés, et préfèrent travailler en équipe, conscients qu'ils peuvent influencer leur organisation et que leurs idées sont plus recherchées.

Il est important à la fin de ce chapitre de préciser que le questionnaire contrôle n'était pas le même qu'utilisé initialement et que l'échantillon des participants était plus limité. En fait il se limitait qu'aux personnes ayant participées à l'intervention (douze).

De plus il est possible que des résultats aient pu être influencés par des facteurs extérieurs à l'expérience. En ce sens les différents résultats

mentionnés dans ce chapitre doivent donc être considérés comme des "indicateurs pertinents" plutôt que des résultats scientifiques.

## **CHAPITRE X**

### **CONCLUSION**

En septembre 1987, le mandat confié pouvait se résumer ainsi:

Toute action, susceptible de corriger des problématiques et de consolider l'équipe du Centre pourra être entreprise. (réf. page 8 du présent mémoire).

Pour identifier les problématiques, il nous a fallu faire un diagnostic. Celui-ci était l'assise de notre mandat, c'est pour ce que nous lui avons consacré beaucoup d'énergie.

Le 29 janvier 1988, lors de la dernière rencontre de validation, nous avons demandé aux membres du groupe si, depuis septembre 1987, des facteurs externes à s'organisation ont contribué à changer leur façon de travailler. La réponse fut négative.

Tenant compte de cette réponse et des données présentées au chapitre IX sur le contrôle, nous pouvons croire que l'intervention a aidé les acteurs à solutionner les problématiques. Du moins, le consensus semble devenu une pratique plus courante.

À l'aide du questionnaire, l'organisation s'est mieux définie et, pour l'avenir, le modèle conceptuel proposé devrait être un bon guide pour mieux fonctionner. Bien sûr, les problématiques ne sont pas toutes solutionnées et elles ne le seront jamais. Cependant, l'expérience semble avoir donné aux acteurs du système le goût de continuer. À l'aide de ce document, les théories de Likert (1974), de Bechard (1966) et de Mintzberg (1984) devraient influencer désormais les pratiques. En fait, les changements structurels ne devraient plus s'effectuer comme avant, mais la participation, les jeux d'influence et le consensus devraient jouer un plus grand rôle.

Finalement, dans ce document nous avons parlé fréquemment de l'importance de fixer des objectifs: ceux de l'organisation, de l'équipe et des individus. Un outil, habituellement important pour se fixer des buts, c'est bien de savoir si nous rendons de bons services à nos clients et si nous avons un bon taux de réussite; ce sont des informations importantes que l'équipe du centre d'accueil N. A. Labrie devra se procurer le plus tôt possible.

## Bibliographie

BEAUMONT, Candide, La réadaptation. Document inédit, mai 1981.

BÉLANGER Laurent, Gestion des ressources humaines, une approche systémique. Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1979, 363 pages,

BÉLANGER Laurent, PETIT André, BERGERON Jean-Louis, Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée. Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1983, 419 pages.

CHICOINE, Pierre, Conseil et gestion d'organisation CGO, Un établissement, ça se gère, congrès de l'Association des directeurs généraux des Services de santé et des services sociaux du Québec. Document inédit, juin 1985.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Services de santé et services sociaux, Judico Inc. éditeur, Outremont, 1984.

LATULIPPE, Gérard P., extrait de son intervention lors du colloque de l'Association des directeurs généraux des Services de santé et des services sociaux du Québec. Document inédit, octobre 1982.

LIKERT Rensis, Gouvernement participatif de l'entreprise. Gauthier-Villars éditeur, Paris, Bruxelles, Montréal, 1974, 263 pages.

MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations. Les éditions d'organisation, Paris, 1984, 410 pages.

MINTZBERG Henry, Organiser l'entreprise, prêt à porter ou sur mesure. Revue Harvard L'Expansion, 1979, pages 3.1 à 3.15.

PRÉVOST, Paul, Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Laboratoire d'études économiques et régionales (LEER), document inédit, 1983, 92 pages.

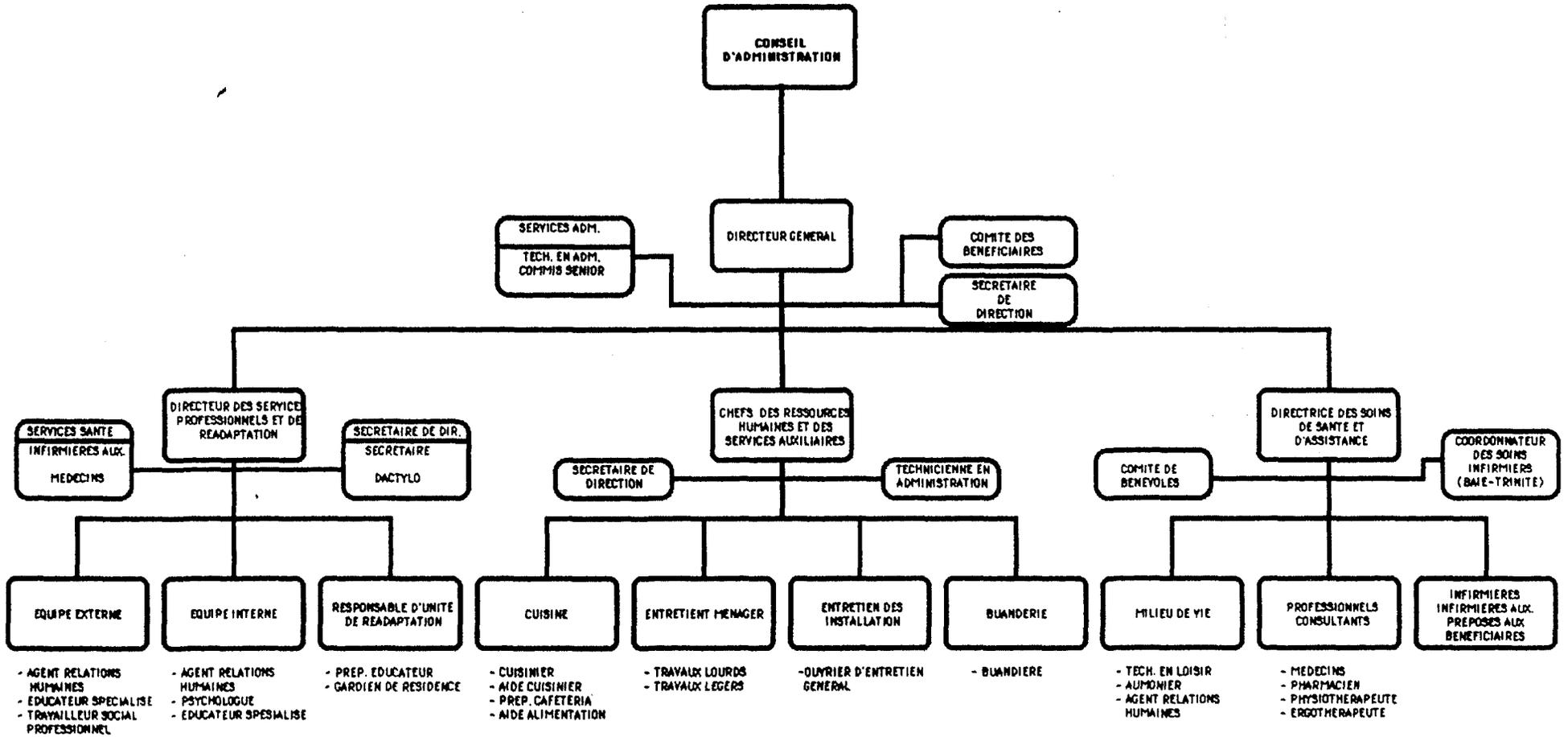
SAVARD, Gabriel, La nécessité pour les administrateurs du réseau des Affaires sociales de faire éclater leurs habitudes de gestion. Allocution prononcée au congrès annuel de l'Association des directeurs généraux des Services sociaux et de santé du Québec. Document inédit, juin 1985.

**ANNEXE I**

**CENTRE D'ACCUEIL N.A. LABRIE**

**ORGANIGRAMME GÉNÉRAL**

## CENTRE D'ACCUEIL H.A. LABRIE ORGANIGRAMME GENERAL



## ANNEXE II

### DESCRIPTION DE FONCTIONS

**AGENT DE RELATIONS HUMAINES  
(service interne)**

---

**SUPERIEUR IMMEDIAT:**

Directeur des Services de réadaptation.

**NATURE DU POSTE:**

L'agent de relations humaines offre des services d'évaluations et de relations d'aide à la clientèle admise en interne pour réadaptation.

**SOMMAIRE DES FONCTIONS:**

- Répondre aux demandes d'admission au service interne.
- Assurer l'évaluation psycho-sociale et de la toxicomanie et déterminer un plan de traitement pour chacun des clients.
- Orienter ces clients vers un thérapeute de l'interne ou vers un service leur convenant d'avantage.
- Prendre charge de l'évolution de certains clients pendant leur stage et les orienter à leur sortie vers la ressource appropriée.
- Effectuer l'animation de certaines activités de groupe.
- Noter toute intervention au dossier du client, selon les normes de l'établissement.

**EXIGENCES:**

Le(la) candidat(e) recherché(e) possède un diplôme universitaire dans une discipline pertinente à ces fonctions (service social, psychologie, criminologie). Il(elle) possède une expérience auprès d'une clientèle toxicomane; il a une connaissance appropriée de l'alcoolisme et des autres toxicomanies, est capable d'évaluer leur situation et de les aider dans leur réadaptation.

Capable de travail en équipe, la personne recherchée démontre des qualités d'initiative, de créativité et de leadership.

EXIGENCES NORMALES

TITRE D'EMPLOI:       EDUCATEUR (CLASSE 02) (SERVICE INTERNE)

---

FORMATION ACADEMIQUE ET EXPERIENCE:

- . Doit posséder un diplôme de quatorze (14) ans de scolarité générale reconnu par le Ministère de l'Education.

et/ou

- . Doit posséder un brevet d'éducateur de cadre auprès de l'enfance exceptionnelle reconnu par le Ministère des affaires sociales et le Ministère de l'Education.

et/ou

- . Doit posséder cinquante pour cent (50%) du cours général menant au diplôme officiel en rééducation institutionnelle ou en éducation spécialisée (cours du CEGEP).

APTITUDES ET ATTITUDES:

- . Bonne compréhension des besoins et du comportement de la personne humaine.
- . Bonne capacité à communiquer oralement et par écrit.
- . Créativité, initiative, capacité d'utiliser les ressources du bénéficiaire et du milieu.
- . Sens des nuances et esprit critique.
- . Autonomie.
- . Capacité à travailler en équipe.
- . Compréhension des implications de ses actes sur les autres et compréhension des interactions sociales.
- . Facilité d'entrer en contact, à établir et à maintenir une relation.
- . Capacité de motiver un individu ou un groupe aux activités.
- . Capacité d'intervenir en situation de "crise".

**PREPOSE AUX BENEFICIAIRES**  
**(service interne)**

---

**SUPERIEUR IMMEDIAT:**

Directeur des Services de réadaptation.

**NATURE DU POSTE:**

Le préposé doit assurer une présence auprès des bénéficiaires en plus de collaborer à la dispensation des soins à ceux-ci. Il veillera au bon ordre dans le Centre et assumera l'accueil et la réception.

**SOMMAIRE DES FONCTIONS:**

- Voir au bien-être de la clientèle au milieu de vie.
- Collaborer avec les membres de l'équipe aux activités thérapeutiques et occupationnelles.
- Etablir des relations adéquates avec les bénéficiaires.
- Assumer la réception et l'accueil des clients.
- Faire rapport des comportements des clients aux autres membres de l'équipe.
- Participer à l'entretien et assurer certaines tâches à la demande de son supérieur immédiat.

**EXIGENCES:**

Sans détenir de scolarisation spécifique, la personne recherchée est reconnue pour sa sensibilisation à la problématique de l'alcoolisme et des autres toxicomanies.

**INFIRMIER(E)-AUXILIAIRE**  
**(service interne)**

---

152

**SUPERIEUR IMMEDIAT:**

Directeur des Services de réadaptation et directrice des Soins de Santé et Assistance, en ce qui concerne les actes infirmiers.

**NATURE DU POSTE:**

L'infirmier(e)-auxiliaire doit principalement s'occuper du bien-être physique des clients et de leur information sur les toxicomanies et sur des habitudes de vie saines.

**SOMMAIRE DES FONCTIONS:**

- Préparer les médicaments sur semaine (matin, midi, souper, soir).
- Distribuer les médicaments sur semaine, le matin et le midi.
- Répondre aux demandes de soins physiques relevant de sa compétence.
- Monter et appliquer des programmes d'hygiène (alimentaire, corporel, etc...).
- Donner l'information pertinente sur les toxiques et les toxicomanies, dans le cadre du "module B", partie de nos programmes consacrée à l'acquisition de connaissances et à l'occasion de rencontres avec la clientèle.
- Participer aux discussions de cas de l'équipe thérapeutique.
- Participer aux réunions d'équipe se rapportant au fonctionnement du département de réadaptation.
- Rédiger tout rapport d'activité relié à ses tâches.
- Effectuer toute tâche connexe demandée par son supérieur immédiat.

**EXIGENCES:**

Diplôme d'infirmier(e).

Expérience pertinente auprès de la clientèle toxicomane.

**EDUCATEUR (classe 02)  
(Service interne)**

---

**SUPERIEUR IMMEDIAT:**

Directeur des Services de réadaptation.

**NATURE DU POSTE:**

Personne qui assure l'éducation et la rééducation des bénéficiaires selon les programmes d'interventions établis en collaboration avec l'équipe des professionnels en place, en vue de la réadaptation de l'individu et sa réinsertion dans la société.

Elle applique des techniques d'éducation et de rééducation en intervenant auprès d'une clientèle interne pour lui assurer l'apprentissage et l'acquisition d'attitudes et de comportements adéquats.

**SOMMAIRE DES FONCTIONS:**

- Collaborer avec l'équipe multidisciplinaire au traitement des clients du service de réadaptation.
- Offrir par entretien individuel et/ou de groupe, un programme de réadaptation, sur base interne, aux personnes connaissant des problèmes reliés aux drogues.
- Orienter les clients dont le traitement interne se termine, vers la ressource la plus adéquate, afin d'assurer leur réinsertion sociale.
- Développer et maintenir des liens de collaboration avec les ressources impliquées dans la réadaptation des toxicomanes.
- Effectuer toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur immédiat.

**EXIGENCES:**

Cette personne doit détenir un diplôme de quatorze (14) ans de scolarité générale reconnu par le Ministère de l'Éducation et/ou un brevet d'éducateur de cadre auprès de l'enfance exceptionnelle reconnu par le Ministère des Affaires Sociales et le Ministère de l'Éducation et/ou avoir complété cinquante pour cent (50%) du cours général menant au diplôme officiel en rééducation institutionnelle ou en éducation spécialisée (cours du CEGEP).

SUPERIEUR IMMEDIAT:

Directeur des Services de réadaptation.

NATURE DU POSTE:

Le psychologue offre des services d'évaluation psychologique, et de relation d'aide auprès de la clientèle admise en interne pour réadaptation. Son expertise du comportement humain sera présente à l'intérieur de l'équipe multidisciplinaire.

SOMMAIRE DES FONCTIONS:

- Etablir une relation d'aide avec les bénéficiaires en cure de réadaptation.
- Participer aux thérapies de groupe et autres activités du milieu de vie.
- Evaluer la situation et intervenir auprès de l'entourage du bénéficiaire, s'il le juge nécessaire.
- Participer aux discussions de cas et autres activités de l'équipe multidisciplinaire.
- Collaborer avec les autres organismes publics, para-publics et bénévoles qui sont préoccupés par la problématique de l'alcoolisme et les autres toxicomanies.
- Faire passer et interpréter des tests psychométriques pour compléter l'évaluation psycho-sociale des bénéficiaires.
- Effectuer toute autre tâche requise par son supérieur immédiat.

EXIGENCES:

Le candidat recherché possède un diplôme universitaire de maîtrise en psychologie.

Il a une connaissance appropriée de la problématique de l'alcoolisme et des autres toxicomanies et est capable de transiger efficacement avec les personnes qui sont aux prises avec ce problème.

Il est familiarisé et a une bonne expérience de la thérapie de groupe. Cette personne connaît également les différentes approches usuelles. Capable de travail en équipe, la personne recherchée démontre des qualités d'initiative, de créativité et de leadership.

**ANNEXE III**

**LISTE DES POLITIQUES OPÉRATIONNELLES  
ET RÉGLEMENTS EXISTANT AU  
CENTRE D'ACCUEIL N.A. LABRIE**

### **Les politiques opérationnelles et règlements.**

Outre les règlements énumérés antérieurement dans la sous-section "Environnement gouvernemental", on retrouve au Centre d'accueil N. A. Labrie les politiques-guides et procédures suivantes:

- Critères d'admission au Centre d'accueil N.-A. Labrie (1979)
- Cahier de description des tâches (fév. 1983)
- Cahier sur les exigences normales de tâches (fév. 1986)
- Affichage de postes vacants (12 nov. 1979)
- Absence (12 nov. 1979)
- Temps supplémentaire (12 nov. 1979)
- Retard (12 nov. 1979)
- Période de repos et de repas (12 nov. 1979)
- Départ d'un employé (12 nov. 1979)
- Libération syndicale (12 nov. 1979)
- Liste de rappel (12 nov. 1979)
- Accidents de travail (8 juin 1978)
- Engagement des cadres (8 juin 1978)
- Examen médical pré-emploi (8 juin 1978)
- Examen médical annuel (8 juin 1978)
- Subvention pour la formation du personnel à l'extérieur des cadres du centre (8 juin 1978)
- Frais de déplacement et de séjour (14 mai 1979)
- Période d'invalidité excédant 3 jours (document non daté)

- Réquisition d'achat (document non daté)
- Bon de commande (document non daté)
- Amélioration du système comptable et du contrôle interne du service des achats (document non daté)
- Amélioration du système comptable et du contrôle interne des comptes à payer et du service de la paye (document non daté)
- Evaluation du rendement au terme de la période de probation pour le personnel syndiqué et syndicable (document non daté)

## **ANNEXE IV**

**UN EXEMPLAIRE D'UNE RUBRIQUE  
DU QUESTIONNAIRE DE LIKERT**

3.D.2. **SENTIMENT DE RESPONSABILITE DES SUBORDONNES  
VIS-A-VIS DE L'EXACTITUDE DES COMMUNICATIONS  
ASCENDANTES?**

M
F

Aucune responsabilité.

Relativement faible ne donnent qu'une information filtrée et uniquement lorsqu'elle est demandée; ont tendance à approuver le patron.

Responsabilité certaine mais modérée.

Grande responsabilité; grande initiative; le groupe donne toute l'information pertinente.

**A REMPLIR PAR LE CORRECTEUR**

M    □□    6

F    □□    16

## **ANNEXE V**

**TABLEAU ILLUSTRANT DANS UNE  
ORGANISATION LA RELATION EXISTANT  
ENTRE LES MODES DE GOUVERNEMENT DE  
LIKERT, LES BESOINS DOMINANTS, LE TYPE  
DE GESTION, LES CARACTÉRISTIQUES DE  
L'ENVIRONNEMENT, ET LE MODELE ÉCONOMIQUE.**

## INTRODUCTION

serait-ce le désir de se réaliser soi-même qui conviendrait au gouvernement participatif ?

Prenant pour pivot les quatre systèmes de Likert, nous avons tenté d'élargir son analyse en proposant des correspondances concernant l'environnement et le management de chacun de ces systèmes. Nous avons, d'autre part, mis l'accent sur les besoins humains et sur leur dynamique.

L'adéquation milieu interne-milieu externe, la cohérence entre mode de gouvernement, type de gestion et désir des personnes sont à la base de l'équilibre structurel des organisations.

Sans développer ce point de vue nous nous contenterons de résumer ces correspondances dans le tableau ci-dessous :

Mode de gouvernement	Besoins dominants <sup>1</sup>	Type de gestion	Caractéristiques de l'environnement <sup>2</sup>	Modèle économique
Système I	Besoins physiologiques et de sécurité	Sur Instructions	Stable et aléatoire	Concurrence pure et parfaite
Système II	Besoins de relations sociales	Sur Standards	Stable et structuré	Concurrence imparfaite
Système III	Besoins de prestige et d'estime	Sur Objectifs	Dynamique	Economie de croissance
Système IV	Besoins de réalisation de soi	En planification stratégique	Turbulent	Economie de développement

1. Nous nous inspirons ici des travaux d'auteurs « optimistes », tels que Maslow, McGregor et Herzberg (\*).

2. Ces catégories sont empruntées à Emery et Trist.

proche de la monarchie ; le système III rappelant le gouvernement aristocratique et le système IV la démocratie.

(\*) Un ouvrage de F. Herzberg, « père » de l'enrichissement des tâches, a été édité en français : *Le Travail et la nature de l'homme*. E.M.E., Paris, 1971, 214 pages. On trouvera dans la présente collection le livre de McGregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1969, 205 pages. Les vues de cet auteur sont très proches de celles de Likert. Pour l'essentiel, la théorie X caractérise les systèmes I et II, et la théorie Y les systèmes III et IV.

## ANNEXE VI

### LES VARIABLES CAUSALES

**Les variables causales (test de Likert):**

Rubrique 1 - Dans quelle mesure les supérieurs font-ils confiance à leurs subordonnés?

3 - Dans quelle mesure les supérieurs adoptent-ils une attitude de soutien envers les autres?

4 - Dans quelle mesure les supérieurs ont-ils un comportement tel que les subordonnés se sentent libres de discuter les points importants concernant leur travail avec leur supérieur direct?

5 - Dans quelle mesure le supérieur direct s'efforce-t-il d'obtenir et d'utiliser de façon constructive les idées et opinions de ses subordonnés pour résoudre les problèmes concernant leur travail?

6 - Concernant la motivation, quels sont les mobiles sous-jacents?

7 - Comment sont utilisés les mobiles de motivation?

16 - Dans quelle mesure les supérieurs partagent-ils volontiers leurs informations avec leurs subordonnés?

32 - Existe-t-il une structure efficace permettant l'influence d'une partie de l'organisation sur les autres?

- 39 - Dans quelle mesure les subordonnés participent-ils aux décisions concernant leur travail?
- 40 - La prise de décision se fait-elle d'homme à homme ou en groupe? Encourage-t-elle ou non au travail d'équipe?
- 41 - De quelle manière habituelle procède t-on pour fixer les objectifs?

## **ANNEXE VII**

### **LES VARIABLES CAUSALES ET INTERMÉDIAIRES**

**Les variables causales et intermédiaires (test de Likert):**

Rubrique 24 - Proximité psychologique entre supérieurs et subordonnés c'est-à-dire, relations amicales entre supérieurs et subordonnés.

27 - Importance et nature de l'interaction.

33 - A quel échelon les décisions sont-elles officiellement prises?

44 - A quel échelon de l'organisation s'attache-t-on essentiellement à la fonction de contrôle?

46 - Degré de centralisation de la fonction contrôle.

## **ANNEXE VIII**

**TABLEAUX SUR LES LIENS EXISTANT  
ENTRE LES SYSTEMES DE LIKERT,  
LES VARIABLES CAUSALES, INTERMÉDIAIRES,  
ET FINALES**

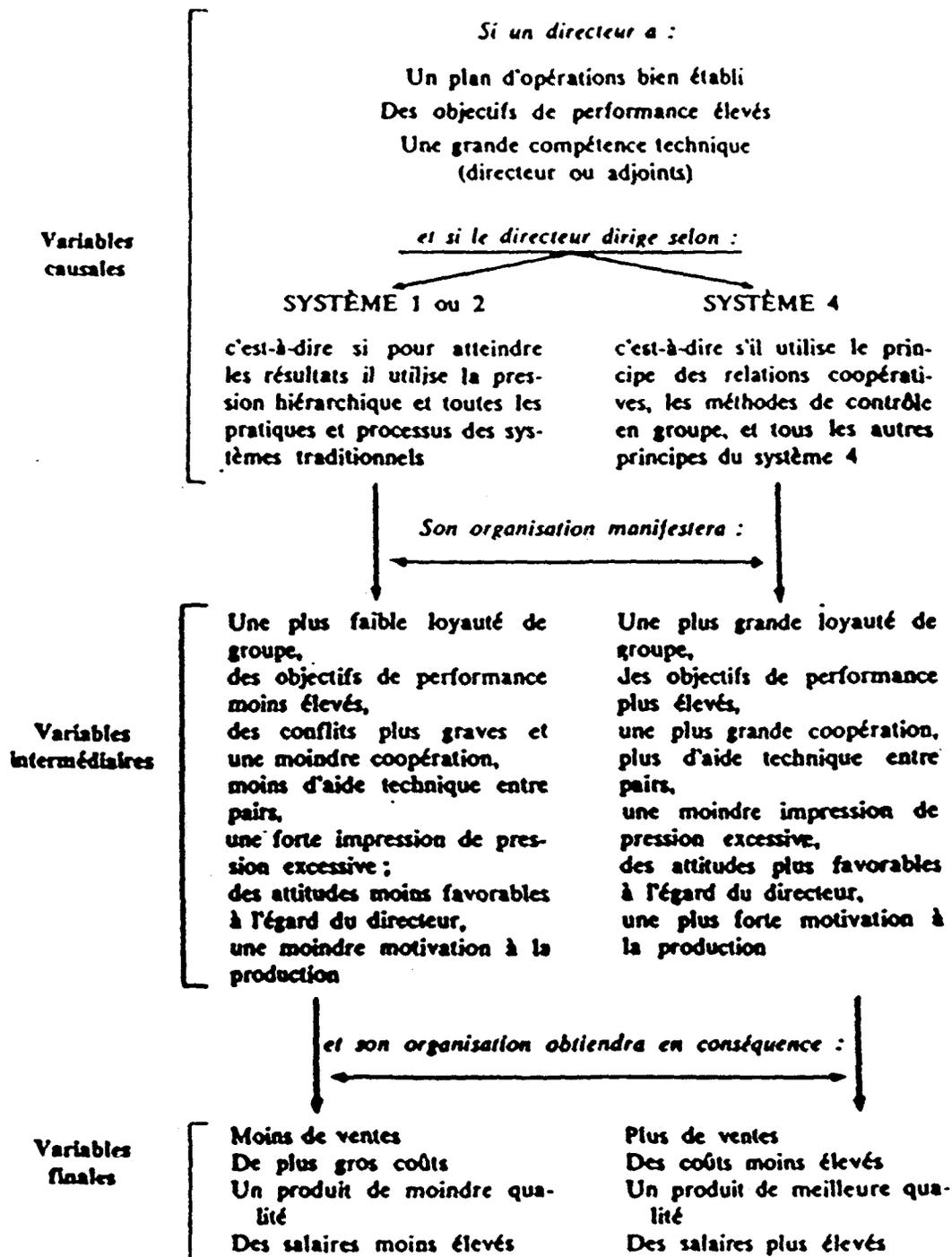


Fig. 4.10. — Série de conséquences dans une entreprise bien organisée, suivant le Système de gestion adopté 2 ou 4. [D'après LIXERT, *New Pattern in sales management*, Martin R. Warshaw (éd.), *Changing perspectives in marketing management*. Ann Arbor, Mich. : Univer. of Michigan Bureau of Business Research, 1962. Avec l'autorisation des Éditeurs.]

L'existence de ces variables conditionne ces variables qui à leur tour conditionnent ces variables.

Variables  
causes

Variables  
intermédiaires

Variables  
finales

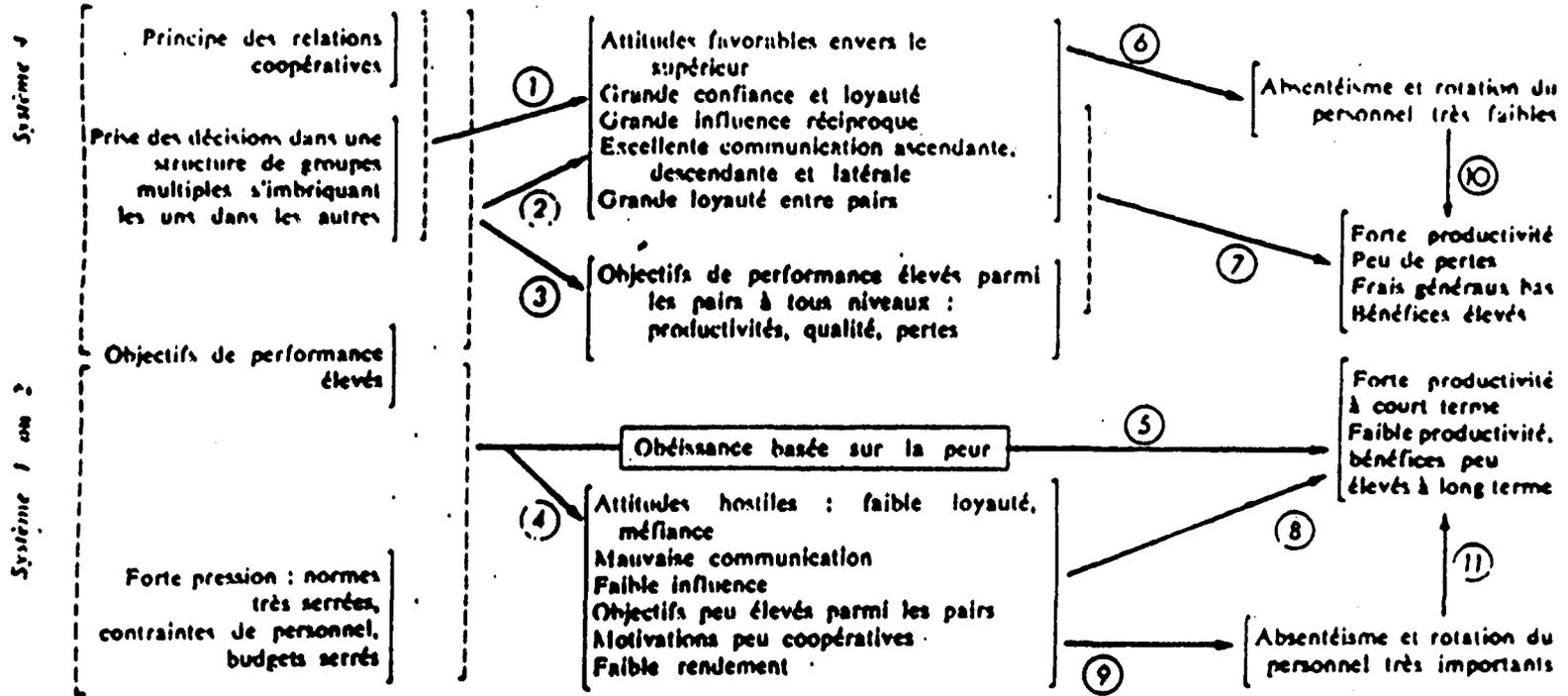


Fig. 8.1. — Schéma simplifié des relations entre variables dans les Systèmes 1 ou 2 et le Système 4.

## **ANNEXE IX**

**SHÉMA SIMPLIFIÉ DES LIENS EXISTANT ENTRE  
LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES  
(FIXATION D'OBJECTIFS, PRISE DE DÉCISION,  
MÉTHODE DE COMMANDEMENT, LA MOTIVATION,  
L'INFLUENCE ET L'INTERACTION, LA COMMUNICATION)  
AU CENTRE D'ACCUEIL N.A. LABRIE.**

L'existence de ces variables conditionne ces variables qui à leur tour conditionnent ces variables

**VARIABLES CAUSALES**

**VARIABLES INTERMÉDIAIRES**

**VARIABLES FINALES**

Fixation des objectifs, prise de décisions, meth. de commandement

Les grandes orientations sont prises au sommet, mais d'autres sont prises à la base, mais contrôlées par le haut  
Plusieurs décisions sont prises d'homme à homme  
Les cadres s'efforcent de tenir compte des idées des employés.  
Les objectifs et directives sont donnés après discussion avec les subordonnés, mais ces derniers souhaitent participer.

Motivation, influence et interaction, la communication

Les intervenants et professionnels se sentent peu reconnus.  
L'information est fournie et parfois filtrée  
L'influence est surtout du haut vers le bas.  
Les supérieurs sont assez proches des subordonnés.  
Le contrôle est assumé par le sommet.

La confiance existe mais elle est partielle.  
Les techniques et les connaissances sont peu utilisées pour prendre les décisions  
Résistance occasionnelle, ou parfois on accepte ouvertement les obj. et on résiste en secret  
Les objectifs de performance élevés sont parfois recherchés.  
La formation est faible, et on a peu de moyen pour l'actualiser.

Les subordonnés se sentent peu responsables de la réalisation des objectifs.  
L'information est parfois ascendante, mais souvent juste descendante.  
L'exactitude de la communication est partielle.  
Les subordonnés sentent qu'ils ont une influence modérée sur les objectifs et méthodes  
La prise de décisions motive modérément l'application des décisions

Peut créer de l'insatisfaction et de la démotivation.

Il peut arriver que les objectifs ne soient pas atteints.

La motivation à appliquer les décisions est amoindrie.

La notion d'équipe peut être perçue comme très partielle, ou en sous-groupe, et évite d'inclure le patron comme membre d'équipe.

Schéma simplifié des liens qui existent entre les variables  
au Centre D'Accueil N. A. Labrie

**ANNEXE X**

**RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES QUESTIONNAIRES,  
ENTREVUES, DONNÉES STATISTIQUES,  
ET DE L'ENQUETE TÉLÉPHONIQUE.**

**CANAL**  
**Diagnostic organisationnel**

**Rencontre du 15/12/67**

**Résultats généraux des:**

**Questionnaires**

**Entrevues**

**Données statistiques**

**Enquêtes téléphoniques**

**Par**

**Pierre Morin**

**Étudiant Gestion P.M.O.**

**VARIABLES CAUSALES**

**VARIABLES INTERMEDIAIRES**

**Fixation des objectifs, prise de décisions, meth. de commandement**

Les grandes orientations sont prises au sommet, mais d'autres sont prises à la base, mais contrôlées par le haut  
 Plusieurs décisions sont prises d'homme à homme  
 Les cadres s'efforcent de tenir compte des idées des employés.  
 Les objectifs et directives sont donnés après discussion avec les subordonnés, mais ces derniers souhaitent participer.

La confiance existe mais elle est partielle.  
 Les techniques et les connaissances sont peu utilisées pour prendre les décisions  
 Résistance occasionnelle, ou parfois on accepte ouvertement les obj. et on résiste en secret  
 Des objectifs de performance élevés sont parfois recherchés.  
 La formation est faible, et on a peu de moyen pour l'actualiser.

**Motivation, influence et interaction, la communication**

Les intervenants et professionnels se sentent peu reconnus.  
 L'information est fournie et parfois filtrée  
 L'influence est surtout du haut vers le bas.  
 Les supérieurs sont assez proches des subordonnés.  
 Le contrôle est assumé par le sommet.

Les subordonnés se sentent peu responsables de la réalisation des objectifs.  
 L'information est parfois ascendante, mais souvent juste descendante.  
 L'exactitude de la communication est partielle.  
 Les subordonnés sentent qu'ils ont une influences modérée sur les objectifs et méthodes  
 La prise de décisions motive modérément l'application des décisions

-L'absence de système d'évaluation et de supervision des employés, peut empêcher la tenue de moments propices à l'échange et aux communications.

-Globalement, en plus d'être consulté sur les changements, on souhaite participer à leurs élaborations.

**Les lieux potentiels d'amélioration reliés  
à une philosophie d'intervention**

D'après les statistiques sur la clientèle desservie depuis les trois dernières années, on observe que peu d'interventions eurent lieu auprès des conjoints(es) ou de la famille immédiate du client, et ce, autant par l'équipe interne que par l'équipe externe.

**Les lieux potentiels d'amélioration reliés à la structure**

- Un faible nombre de clients ayant reçu des services de réadaptation en interne, continuent leur démarche de réadaptation en service externe. Il semble que pour le client, la notion de service externe est imprécise. La réadaptation est présentée comme un processus interrompu, et non continu.
- Chaque fois qu'un client des services externes, veut s'inscrire à l'un des blocs de programmation, par le biais du centre jour, il semble que la différenciation trop marquée entre l'interne et l'externe, fait en sorte que le suivi de ce client est ambigu. Doit-il être encadré par un(e) intervenant(e) du service interne ou externe durant cette période ?
- En relation avec une pratique acquise depuis quelques années au niveau des admissions en interne, les modalités de détermination des priorités peuvent entraîner des déceptions ou frustrations au sein de l'équipe.
- Sommairement la structure me semble mésadaptée aux réalités de 1988.

**Les lieux potentiels d'amélioration reliés à l'environnement**

**CANAL est concurrencé, particulièrement par deux organismes de la Côte-Nord, et ce sont : Point de Rencontre à Baie-Comeau et La Maison de Gallix à Gallix.**

**L'absence de données sur son taux de réussite, empêche le Centre de connaître sa performance par rapport aux autres Établissements du même genre au Québec.**

**ANNEXE XI**

**DOCUMENT-SUPPORT POUR LA  
RENCONTRE DU 29 JANVIER 1988  
SUR LES CHANGEMENTS À EFFECTUER.**

## Centre d'Accueil N. A. Labrie (Équipe de réadaptation)

**Rencontre du 29/01/88**

### **3 blocs de discussion**

#### **1- Fixer des échéances au niveau des changements**

**L'accueil**

**L'échéance et cédule**

**Le comité d'inscription -Élection des officiers  
Fréquence des comités**

#### **2-Les interventions externes au centre.**

- Reynolds
- Centre Hospitalier
- Prog. conduite en état d'ébriété
- Etc

#### **3- Rôles et responsabilités du chef d'unité, des éducateurs et des thérapeutes.**

- Le questionnaire abrégé de Likert.
- Existe-t-il des facteurs externes, qui depuis sept 87, ont contribué à changer votre façon de travailler?

**ANNEXE XII**

**CHANGEMENTS À EFFECTUER À**

**COMPTER DU 8 MARS 1986**

## **CHANGEMENTS À EFFECTUER À COMPTER DU 8 MARS 1988**

### Pour l'accueil et l'inscription

La cédule des personnes qui seront de garde est fixée et elle débutera le 8 février 1988. Pour effectuer l'accueil, deux personnes sont non disponibles si on tient compte de leur horaire. Le nombre d'intervenants à faire l'expérience sera alors de quatre. La durée de la première expérimentation est de huit semaines et il y aura révision à la fin.

### Pour le comité d'inscription

Il se réunira chaque semaine à compter du 8 février 1988 soit le lundi avant midi. Le groupe nomme les deux premiers officiers, qui siègeront sur le comité et leurs mandats est de deux mois. On s'entend sur le fait que ces nominations soient rotatives, afin que tous puissent expérimenter le fait d'avoir à inscrire et à admettre.

### Les interventions qui nécessitent la libération de professionnels

Ces interventions sont celles qui nécessitent qu'un intervenant sorte à l'extérieur du centre pour rencontrer ou suivre des clients.

Pour les interventions effectuées à la Société Canadienne des Métaux Reynolds, au Centre hospitalier, au Centre de détention ou ailleurs, il fut convenu de maintenir les professionnels qui étaient déjà attitrés en fonction de l'expertise qu'ils y ont développée.

Le programme de conduite en état d'ébriété, il sera assumé par la même personne qu'antérieurement.

Le module sur la connaissance de soi et l'affirmation de soi: il s'agit ici des blocs de programmation qui sont offerts lorsqu'une personne est admise en stage intensif. Il est certain que l'animation de ces programmes demande une formation particulière et que, présentement, trois personnes seulement ont cette formation. En définitive, selon leur disponibilité, deux autres thérapeutes s'ajouteront à ce groupe initial et recevront l'entraînement nécessaire pour animer ces programmes. Cet entraînement commencera en mars 1988.

### Les rôles et responsabilités du chef d'équipe, des éducateurs et des thérapeutes

Afin d'actualiser le nouveau modèle d'intervention il devient nécessaire de rediscuter du rôle des principaux intervenants du système. Or, depuis longtemps, la pratique a voulu que le professionnel attitré autrefois à l'interne joue le rôle de "préfet de discipline" pour le fonctionnement du client lors de son stage interne. Il semble que ce rôle est souvent incompatible avec celui d'un thérapeute qui doit tenter de nouer une relation saine et non un jeu de pouvoir.

Comme le modèle propose l'abolition des structures interne et externe, il est convenu que la fonction "discipline" ou règlements à suivre par le client sera désormais sous la responsabilité du chef d'unité et de son équipe. Cette dernière aura jusqu'à la fin mars 1988 pour proposer aux clients et aux autres professionnels un projet de règlements, de philosophie de vie, ou de fonctionnement attendu du client, lorsqu'il effectue un stage intensif. Concernant les mesures à prendre pour une personne qui manquera à ces règlements, la décision sera prise en équipe, c'est-à-dire en consultant le thérapeute qui est chargé du plan d'intervention. Cette mesure accordera du pouvoir aux éducateurs qui avaient l'impression d'être au service des professionnels sous cet aspect.

Considérant que les intervenants s'occuperont dans l'avenir des clients en stage intensif, la communication entre les pairs devra être plus grande et soutenue.

A la fin de la rencontre, tous les participants se sont dits très satisfaits de l'expérience qu'ils ont vécue et ont dit croire maintenant en cette nouvelle façon d'aborder le problème par le biais de rencontres d'équipe. Ils précisèrent que le dynamisme du chercheur les a grandement aidés à motiver leurs démarches de changement, et ils se disaient prêts à continuer ensemble.

**ANNEXE XIII**

**COMPTE-RENDU DE LA RÉUNION  
DU 29 JANVIER 1988 ENTRE  
LA DIRECTION ET L'ÉQUIPE  
DE RÉADAPTATION**

**COMPTE-RENDU DE LA RÉUNION SUR LE  
CLIMAT ORGANISATIONNEL DE L'ÉQUIPE  
DE LA DIRECTION DE LA RÉADAPTATION**

**TENUE LE 29 JANVIER 1988 À 13 H 30  
À LA SALLE NO 2 DU CRSSS**

ÉTAIENT PRÉSENTS:

André Landry	D.S.P.R.
Pierre Morin ✓	Étudiant-stagiaire
Pierre Simard	Thérapeute interne
Céline Laliberté	Thérapeute interne
René Goulet	Thérapeute interne
Jean-Luc Coulombe	Thérapeute externe
France Tremblay	Thérapeute externe
Denis Marengère	Thérapeute externe
Pierre Cousin	Préposé-éducateur
Fernande Bussièrès	Relaxologue
Claire Barriault	Secrétaire

1. OUVERTURE DE LA RÉUNION

La réunion débute à 13 h 30.

2. FIXER DES ÉCHÉANCES AU NIVEAU DES CHANGEMENTS

2.1 L'accueil

Il est entendu que l'accueil débutera le 8 février prochain sur une période d'essai de deux mois.

Quatre personnes sont choisies pour faire partie de l'accueil: Céline Laliberté, René Goulet, Denis Marengère et Pierre Simard.

Chaque thérapeute travaillera deux semaines à l'accueil, c'est-à-dire qu'il répondra aux appels internes et externes.

2.2 Le comité d'inscription

2.2.1 Élection des officiers

Ce comité sera rotatif à tous les deux mois. Il est proposé que Denis M. et René G. débutent comme officiers sur ce comité.

2.2.2 Fréquence des comités

Lundi, 10 à 12 heures: Comité d'inscription.

Mardi, 16 h 15: Réunion de l'équipe des intervenants avec Jean-Marc.

Mercredi, 16 h 15: Réunion de l'équipe des intervenants

Jeudi, 16 h 15: Réunion de l'équipe des intervenants avec Jean-Marc.

Vendredi, Accueil pour stage intensif.

3. LES INTERVENTIONS EXTERNES AU CENTRE

Pour éviter que ce soit le même thérapeute qui fasse toujours des interventions externes, c'est-à-dire Reynolds, détention, programme de conducteur ivre et Centre hospitalier, tout demeurera comme avant. Denis au CH et Jean-Luc pour détention, Reynolds et Conducteur ivre.

Tous les thérapeutes feront des groupes pour les bénéficiaires qui font des stages sauf France étant donné qu'elle travaille à temps partiel.

4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CHEF D'UNITÉ ET DES PRÉPOSÉS-ÉDUCATEURS

Ce ne sera plus au thérapeute à fixer les sanctions et les passes de fins de semaines, le préposé et le chef d'unité verront à la discipline et le thérapeute à la subjectivité de la personne. Il est décidé qu'à partir du 1er mai, le rôle du chef d'unité ainsi que celui des préposés seront sujets à changements.

5. QUESTIONNAIRE ABRÉGÉ DE LIKERT

Chaque personne présente à la réunion remplit ce questionnaire et le remet à Pierre Morin, qui en fera l'évaluation.

6. CLÔTURE DE LA RÉUNION

La réunion se termine à 16 heures.

  
Claire Barriault  
Secrétaire

**CEDEP - CENTRE EUROPEEN D'EDUCATION PERMANENTE****PROFIL DES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION**

*Ce questionnaire permet de décrire le système ou le style de management utilisé dans une compagnie ou l'une de ses divisions.*

*En remplissant ce questionnaire, il est important que vous répondiez à chaque question aussi sérieusement et franchement que possible. Ce n'est pas un test ; il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Le plus important est que vous répondiez à chaque question selon la manière dont vous voyez les choses, selon vos impressions.*

**INSTRUCTIONS :**

- 1) *Pour chaque question, veuillez mettre un « M » dans la case qui, à votre avis, décrit votre organisation à l'heure actuelle. (« M » = Maintenant). Traiter chaque question comme une variable continue d'un bout à l'autre.*
- 2) *Veuillez mettre ensuite un « F » là où vous aimeriez voir votre organisation dans cinq ans. (« F » = Futur).*

*Veuillez placer votre « M » et votre « F » à l'intérieur des cases (plus exactement entre les barres).*

**ANNEXE XIV**

**CENTRE EUROPÉEN D'ÉDUCATION  
PERMANENTE (Le questionnaire  
abrégé de Likert).**

**PROFIL DES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION**

Date :

Variables de l'Organisation

191

- Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés ?	Pratiquement pas	Un peu	Pas mal	Beaucoup	1
- Dans quelle mesure se sentent-ils libres de parler du travail avec leurs supérieurs ?	Pas très libres	Assez libres	Libres	Très libres	2
- Avec quelle fréquence les idées des subordonnés sont-elles recherchées et utilisées de façon constructive ?	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	3
- Qu'utilise-t-on de façon prédominante : 1) la crainte, 2) les menaces, 3) les sanctions, 4) les récompenses, 5) la motivation au travail ?	1, 2, 3 occasionnellement 4	4, un peu 3	4, un peu 3 & 5	3, 4, sur une base de groupe	4
- Où se sent-on responsable pour atteindre les buts de l'organisation ?	Surtout au sommet	Au sommet & aux échelons moyens	Pratiquement à tous les niveaux	A tous les niveaux	5
- Jusqu'à quel point le travail de coopération en équipe existe-t-il ?	Très peu	Relativement peu	Modérément	Beaucoup	6
- Quelle est la direction naturelle de circulation de l'information ?	Vers le bas	Vers le bas surtout	Vers le bas et vers le haut	Vers le bas, vers le haut et latéralement	7
- Comment la communication vers le bas est-elle acceptée ?	Avec suspicion	Plutôt avec une certaine suspicion	Avec prudence	Avec un esprit réceptif	8
- Quelle est l'exactitude de l'information ascendante ?	Habituellement inexacte	Souvent inexacte	Souvent exacte	Presque toujours exacte	9
- Dans quelle mesure les supérieurs connaissent-ils les problèmes rencontrés par leurs subordonnés ?	Pas très bien	Assez bien	Bien	Très bien	10
- A quel niveau les décisions sont-elles prises ?	Surtout au sommet	La politique au sommet, et une certaine délégation	Les orientations générales au sommet, et plus de délégation	A tous les niveaux et d'une façon bien intégrée	11
- Les subordonnés sont-ils impliqués dans les décisions concernant leur travail ?	Presque jamais	Ils sont consultés à l'occasion	Ils sont généralement consultés	Ils sont pleinement impliqués	12
- Dans quelle mesure le processus de prise de décision contribue-t-il à motiver les gens ?	Pas beaucoup	Relativement peu	Une certaine contribution	Une contribution substantielle	13
- Comment les buts de l'organisation sont-ils établis ?	Des ordres sont donnés	Des ordres, quelques commentaires sont demandés	Après discussion, par ordres	Par action de groupe (sauf en période de crise)	14
- Dans quelle mesure existe-t-il une résistance aux buts de l'organisation ?	Forte résistance	Résistance modérée	Résistance modeste et occasionnelle	Peu ou pas de résistance	15
- A quel niveau les fonctions de contrôle et d'évaluation sont-elles concentrées ?	Concentration très élevée au sommet	Concentration assez élevée au sommet	Délégation modérée aux niveaux plus bas	Les fonctions sont largement partagées	16
- Existe-t-il une organisation informelle (non officielle) résistante à l'organisation formelle (hiérarchique) ?	Oui	Habituellement	Quelquefois	Non. Organisation formelle et informelle ont les mêmes buts	17
- Quelle utilisation fait-on des informations recueillies sur les coûts, la productivité et autres données de contrôle ?	Etablir les règles et sanctionner	Récompenser et sanctionner	Récompenser et servir de guide à l'individu	Servir de guide à l'individu et résoudre les problèmes	18