

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION
DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR
RÉAL CASTONGUAY

RECHERCHE-ACTION SUR LE RÔLE DE SUPPORT DU
GESTIONNAIRE DANS UN CENTRE D'ACCUEIL DE RÉADAPTATION

MAI 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

Cette recherche-action de type diagnostic-intervention fut élaborée dans le cadre du mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. Cette démarche s'est effectuée dans un centre d'accueil de réadaptation pour personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Le mandat confié visait à évaluer le rôle de support des gestionnaires de la réadaptation et d'y apporter les améliorations appropriées. De plus, nous devions analyser les différents aspects organisationnels pouvant contribuer à appuyer ces gestionnaires dans leur rôle de support à l'endroit de leurs employés.

L'analyse de la problématique nous a conduit à identifier que les activités de supervision, d'évaluation et de perfectionnement du personnel comportaient certaines lacunes. Entre autres, il n'y avait pas de liens entre ces activités. Nous avons donc élaboré un modèle conceptuel qui permettrait d'intégrer ces activités en un système unifié que nous avons appelé «système d'encadrement professionnel». De plus, à l'aide de recherches bibliographiques, nous avons tenté de circonscrire le rôle de support qui est dévolu au gestionnaire dans ce système.

Finalement, un plan d'action vient présenter la méthode et les étapes prévues pour l'implantation de ce modèle.

REMERCIEMENTS

Cette recherche-action n'aurait pu être réalisée sans la collaboration active de plusieurs personnes. Je tiens ici à souligner leur contribution et à leur adresser toute ma reconnaissance pour le soutien qu'ils m'ont apporté.

A l'équipe de direction du Centre des Ressources Institutionnelles Côte-Nord (secteur déficience intellectuelle) pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en me soumettant ce mandat. Aux chefs d'unités de cet établissement ainsi qu'à certains employés qui ont accepté de participer à différentes rencontres. L'enthousiasme et l'intérêt manifestés par toutes ces personnes face à cette recherche fut pour moi des plus stimulants.

A monsieur André Briand, directeur de recherche. Celui qui par sa rigueur mais aussi par son intérêt et sa disponibilité a su m'accompagner dans cette démarche de façon à ce que ce mémoire convienne aux exigences scientifiques tout en étant centré sur les besoins pratiques de l'organisation en cause.

Finalement, à madame Lucille Pelletier qui a assuré la dactylographie de ce document.

A vous tous, merci.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	VII
Liste des figures	VIII
Liste des annexes	IX
1. <u>L'ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE</u>	
1.1 La présentation de l'organisation	2
1.1.1 Le mandat	5
1.1.2 La méthodologie	5
1.2 La description du super-système et de l'environnement	6
1.2.1 Le super-système	6
1.2.2 L'environnement	7
1.2.2.1 L'environnement légal	7
1.2.2.2 L'environnement géographique et démographique	9
1.2.2.3 L'environnement social	10
1.2.2.4 L'environnement politique ...	10
1.3 La description des structures	12
1.3.1 L'historique	12
1.3.2 La structure d'encadrement	17
1.3.2.1 Le conseil d'administration ..	17
1.3.2.2 L'équipe d'encadrement	17
La direction des services de réadaptation	18
La direction des services externes	18
La direction des services professionnels	22

1.3.3 Le conseil consultatif du personnel clinique (C.C.P.C.)	24
1.3.4 Les comités	25
1.3.5 Les politiques opérationnelles	28
1.3.6 L'aménagement physique	28
1.4 La description des processus	29
1.4.1 Le processus de réadaptation	29
1.4.1.1 L'admission et l'inscription.	29
1.4.1.2 L'orientation	31
1.4.1.3 La planification de l'intervention et la réadaptation ..	31
1.4.2 Le processus de gestion des ressources humaines	35
1.4.2.1 L'embauche et l'initiation ..	35
1.4.2.2 La supervision	36
1.4.2.3 L'évaluation	37
1.4.2.4 Le perfectionnement	41
1.5 La description des ressources	42
1.5.1 Les ressources humaines	42
1.5.1.1 Les caractéristiques des employés	45
1.5.2 Les ressources financières	45
1.5.3 La technologie	46
1.6 Le climat organisationnel	47
1.6.1 Les principes de gestion	47
1.6.2 Les relations de travail	47

1.6.3 Les absences maladie	48
1.6.4 Les relations entre les chefs d'unités et les éducateurs	49
1.7 La sélection de la problématique	50
1.7.1 Les forces de l'organisation	50
1.7.2 Les lieux d'améliorations potentiels (candidats problèmes)	51
1.7.3 La sélection d'un goulot d'étranglement (le problème pertinent)	52
II. L'ANCRAGE	
2.1 Le choix du système pertinent	55
2.2 La définition du système pertinent	55
2.3 La validation de la définition	55
III. LA CONCEPTUALISATION	
3.1 Le rôle du gestionnaire dans l'organisation..	58
3.2 La supervision du personnel	62
3.2.1 La rôle de support du gestionnaire ...	69
3.2.1.1 Les limites de la relation d'aide employeur/employé et certaines solutions	70
3.2.2 L'évaluation du personnel	76
3.2.3 Le perfectionnement du personnel	80
IV. LA COMPARAISON	86
V. L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES	88
VII. LE PLAN D'ACTION	92
RÉFÉRENCES	109

LISTE DES TABLEAUX

1.	Évolution de la clientèle des services internes	18
2.	Évolution de la clientèle des services externes	20
3.	Les ressources financières	46
4.	Évolution des griefs	48
5.	Les absences maladies	49

LISTE DES FIGURES

1. Illustration du super-système	8
2. Organigramme 1975	13
3. Organigramme 1978	14
4. Organigramme 1982	15
5. Organigramme 1987	16
6. Organigramme des services de réadaptation internes ..	19
7. Organigramme des services de réadaptation externes ..	21
8. Organigramme des services professionnels	23
9. Organigramme des comités	26
10. Illustration des processus de réadaptation et de gestion des ressources humaines	30
11. La planification des services	32
12. L'organigramme des services	33
13. La planification de l'intervention	34
14. Processus de supervision	38
15. Processus d'évaluation	40
16. Processus de perfectionnement	43
17. Système d'encadrement professionnel	60
18. Modèle conceptuel de gestion intégrée des ressources humaines	63
19. Système de performance au travail	65
20. Système d'encadrement professionnel (activité d'éva- luation)	77
21. Système d'encadrement professionnel (activité de perfectionnement)	81
22. Le concept de besoin en formation	82

LISTE DES ANNEXES

1. Le C.R.I.C.N. à vol d'oiseau	95
2. Les politiques opérationnelles	97
3. La description des fonctions	99
4. Avantages et inconvénients des méthodes d'évaluation selon Bazinet (1980)	105

CHAPITRE 1

L'ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE

1.1 LA PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Le pavillon de la Falaise est un centre d'accueil de réadaptation qui dispense des services à des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Cet établissement, implanté en 1970, fait partie du Centre des Ressources Institutionnelles Côte-Nord (C.R.I.C.N.) qui a le mandat de gérer deux programmes de réadaptation: le programme de déficience intellectuelle par le biais du pavillon de la Falaise et le programme de mésadaptation sociale sous la responsabilité du pavillon Richelieu.

Le C.R.I.C.N. a une vocation régionale, étant le seul de sa catégorie à offrir des services de réadaptation sur l'ensemble du territoire de la Côte-Nord.

Dans un récent document décrivant la structure organisationnelle, le C.R.I.C.N. définissait ainsi sa mission:

De concert avec la personne elle-même, ses parents ou ses représentants, la réadaptation consiste en la mise en oeuvre structurée, dans une période de temps définie, de moyens palliatifs, généraux et spécifiques, conçus, agencés et appliqués de manière à développer, de façon délibérée chez cette personne, enfant ou adulte, l'autonomie nécessaire lui permettant de s'adapter et de s'intégrer socialement dans sa communauté. 1

Concrètement, cet établissement se définit comme un véritable centre de services de réadaptation, tant internes qu'externes, répartis dans les principales localités de la région. L'annexe 1 nous permet de visualiser la localisation de différents points de services.

1 C.R.I.C.N., Juin 1987, P. 4

Les services du pavillon de la Falaise s'adressent donc «à des personnes, enfant, adolescent et adulte, dont les capacités intellectuelles sont limitées et qui ralentissent ainsi leur rythme d'apprentissage». 2

Pour répondre aux besoins de cette clientèle, différents services sont mis en place. Des services de réadaptation internes offerts dans cinq unités résidentielles du centre d'accueil. Aussi, des services dispensés en foyer de groupe ou encore en milieu naturel, tels la réadaptation à domicile, la stimulation précoce (0 - 5 ans), l'assistance à la famille d'accueil de réadaptation, le centre de jour et les services d'apprentissage aux habitudes de travail.

Ce centre d'accueil bénéficie d'un budget annuel d'environ quatre millions de dollars, il embauche quelque 180 employés à temps complet et à temps partiel pour dispenser des services à environ 200 clients.

L'organisation de cet établissement a subi plusieurs changements importants au cours de la dernière décennie. Comme la majorité des centres de réadaptation du Québec, le pavillon de la Falaise s'est inscrit dans une nouvelle philosophie d'intervention qui vise à normaliser le plus possible le vécu quotidien des bénéficiaires. Dans cette foulée, certains services de l'internat furent fermés et les clients transférés dans des services externes plus près de leur milieu d'origine et davantage intégrés à la communauté. D'ailleurs ce processus n'est pas terminé car en juin dernier le Conseil d'administration a donné le mandat à la Direction de fournir un plan d'intégration de la clientèle d'ici le 31 mars 1988.

2 C.R.I.C.N., Juin 1987, P. 10

Or, la Direction est consciente que tout cet exercice entraîne des impacts. Ainsi, la clientèle interne est de plus en plus lourdement handicapée et les nouvelles ressources mises en place depuis les dix dernières années commencent à être confrontées aux limites de leurs clients face à l'intégration à la communauté.

Au niveau du personnel, on se rend compte que certains employés semblent essoufflés devant la tâche à accomplir. D'autres paraissent en stagnation ou en perte de motivation.

Selon la Direction, cette baisse de motivation ne semble pas affecter le climat organisationnel général. Néanmoins, il demeure certains indices qui les préoccupent. Les absences maladie ont augmenté d'une façon importante depuis les deux dernières années. Des éducatrices dénoncent l'attribution des tâches liées aux soins de base des bénéficiaires prétextant que cela n'est pas de la réadaptation. L'atmosphère de travail semble tendue dans certains services se traduisant par la présentation de griefs à l'endroit de l'administration de l'établissement.

Ainsi, à titre préventif, les chefs d'unités doivent exercer un rôle de support à l'intérieur de la supervision de leur personnel. Mais, pour la direction certaines questions demeurent:

Quel doit être le contenu de ces supervisions?

Doit-on reconnaître ce moyen d'une façon formelle à l'intérieur de tout le processus de gestion?

Quelle doit être l'attitude du chef d'unité selon le contenu abordé en supervision?

Quel lien existe-t-il entre la supervision et l'évaluation annuelle?

Quels sont les autres moyens que nous déployons ou que nous devrions déployer pour appuyer les superviseurs dans leur rôle de support à l'endroit de leur personnel?

1.1.1 LE MANDAT

Le mandat qui nous est confié par l'équipe de direction du pavillon de la Falaise peut se résumer ainsi:

Analyser le rôle de superviseur des chefs d'unités, en distinguer la dimension d'aide et de support qui y est dévolue et améliorer leur performance à cet égard.

Identifier et évaluer les autres dimensions organisationnelles qui contribuent à supporter l'employé dans les services qu'il rend à la clientèle. De concert avec les membres de la direction, sélectionner les lieux d'amélioration potentiels et, s'il y a lieu, apporter les correctifs appropriés.

1.1.2 LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée au cours de cette étude s'inspire du modèle élaboré par Peter B. Checkland (1981) tel qu'exposé par Paul Prévost (1983) dans un document intitulé: Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action.

Cette méthode prévoit une étape qui consiste à décrire l'organisation dans son environnement. Cette investigation nous permet d'identifier certains problèmes dans le processus de gestion. Suite à une validation auprès de la direction de l'établissement, une problématique sera sélectionnée comme objet d'améliorations. Un cadre conceptuel viendra nous éclairer sur le modèle à privilégier dans les changements à apporter.

Suite à cette étude, un plan d'action sera formulé de concert avec l'équipe d'encadrement.

Ainsi, avons-nous procédé à six entrevues tant avec des cadres que des employés de l'établissement. Celles-ci eurent lieu du 18 septembre au 22 octobre 1987. Nous avons donc rencontré simultanément les deux directeurs des services de réadaptation (interne et externe). Six chefs d'unités sur sept disponibles ont participé à trois de ces entrevues (2 des services internes et 4 des services externes). Sept éducateurs et éducatrices furent également interrogés. Ces personnes occupaient des postes à temps complet (4) ou à temps partiel (3) et provenaient tant des services internes (4) que des services externes (3). De ce nombre cinq travaillaient à Baie-Comeau et deux à Sept-Îles.

Ces entrevues semi-structurées comportaient deux seules questions:

- Qu'est-ce que l'organisation fait pour supporter le personnel éducateur dans sa tâche?
- Qu'est-ce que l'organisation devrait faire pour supporter le personnel éducateur dans sa tâche?

1.2 LA DESCRIPTION DU SUPER-SYSTÈME ET DE L'ENVIRONNEMENT

1.2.1 LE SUPER-SYSTÈME

Tel qu'il fut mentionné, le pavillon de la Falaise relève directement du Centre des ressources institutionnelles Côte-Nord. Ainsi, les services professionnels et de réadaptation sont gérés selon les programmes spécifiques et les directions ont leur port d'attache dans chacun de leur pavillon. Cependant, la Direction générale et celle des services administratifs gèrent les deux programmes administrés par cet établissement. En conséquence, le bureau du personnel, celui de la paie, de la comptabilité, le magasinier et le chef des ressources matérielles se retrouvent au siège social situé au

pavillon Richelieu à environ un kilomètre de l'internat du pavillon de la Falaise.

Le C.R.I.C.N. est sous la juridiction du ministère de la Santé et des Services sociaux de qui il reçoit la majorité de ses revenus. Le Ministère joue principalement un rôle au niveau administratif.

De plus, il trace les grandes orientations en matière de santé et de services sociaux. Parmi celles-ci se trouve cette intention de répondre aux besoins de la population par la mise en place de ressources légères et intégrées à la communauté. Tout cela favorisant l'implication des parents, de la famille et de la collectivité en général dans la prise en charge des personnes en difficultés.

Pour sa part le Conseil régional de la santé et des services sociaux représente le Ministère dans la mise en place de services au niveau régional. Son rôle consiste surtout à s'assurer que les programmes conçus par les établissements correspondent aux besoins de la population.

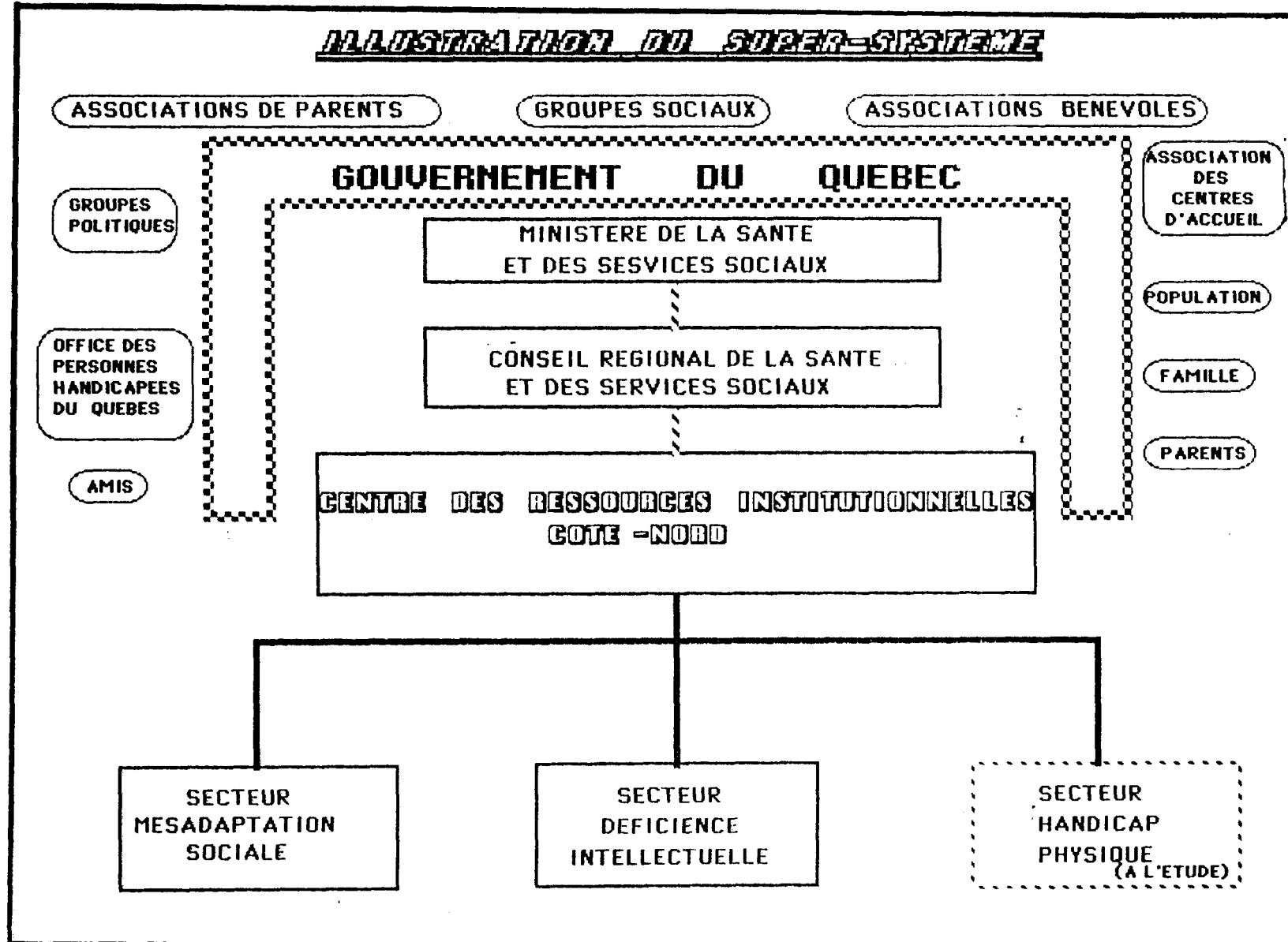
Ainsi au courant de l'automne 87, le C.R.S.S.S. a annoncé son intention de confier au C.R.I.C.N. l'administration d'un troisième programme sur la Côte-Nord; soit celui de la réadaptation des personnes vivant avec un handicap physique. Des études sont en cours afin d'évaluer la faisabilité de cette hypothèse.

Le schéma (figure 1) se trouvant à la page suivante nous permet de situer cet établissement dans son super-système.

1.2.2 L'ENVIRONNEMENT

1.2.2.1 L'ENVIRONNEMENT LÉGAL

FIGURE 1



La Loi provinciale sur les services de santé et les services sociaux et les règlements qui s'y rattachent régissent l'administration de cet établissement.

Par ailleurs, au niveau de la clientèle, il faut souligner l'ensemble des chartes et des lois qui reconnaissent que tous les humains sont égaux en droit et en dignité et que les personnes handicapées possèdent les mêmes droits que tous les autres membres de la collectivité. Les textes principaux sont les suivants:

- la Déclaration des droits de l'homme (O.N.U., 1948);
- la Déclaration des droits de l'enfant (O.N.U., 1959);
- la Déclaration des droits du déficient mental (O.N.U., 1971);
- la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-5);
- la Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., c. C-12);
- la Déclaration des droits des personnes handicapées (O.N.U., 1975);
- la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées (L.R.Q., c. E-20.1);
- la Loi sur la protection de la jeunesse (L.R.Q., c. D-34.1);
- la Charte canadienne des droits et libertés de la personne (1982);
- les Codes civils.

1.2.2.2 L'environnement géographique et démographique

Nous l'avons vu, le pavillon de la Falaise a des points de services situés dans différentes localités de la Côte-Nord, lesquelles sont parsemées sur quelques milles kilomètres de littoral. Une population d'environ 100 000 habitants est disséminée principalement dans les villages côtiers et dans deux secteurs urbains: Baie-Comeau et Sept-Îles-Port-Cartier. A celà s'ajoute quelques villes nordiques en baisse constante de population en raison de la fermeture des mines et quelques réserves amérindiennes.

1.2.2.3 L'environnement social

Compte tenu des caractéristiques de la clientèle et de la vocation de l'établissement, l'impact social est à considérer dans l'action de l'éducateur. Ainsi, les tentatives d'intégration communautaire se butent souvent à une foule de préjugés et même de tabous à l'égard des personnes vivant avec une déficience intellectuelle.

Au plan social, certains groupes populaires agissent comme mouvements de pression au nom des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Il s'agit du regroupement des associations pour les droits des handicapés de la Côte Nord représentant entre autres des modules locaux d'épanouissement à la vie. Ces modules sont formés de parents et de bénévoles et voient surtout à s'assurer du respect des droits fondamentaux des personnes vivant une déficience intellectuelle dans leur localité. De plus, ces groupes sont à l'origine de quelques projets d'entraide pour les parents, lesquels projets n'entrent pas en concurrence avec les services offerts par le C.R.I.C.N.

1.2.2.4 L'environnement politique

En juin 1985, le gouvernement du Québec créait une commission d'enquête qui avait pour mandat de reviser l'organisation des services de santé et des services sociaux dans la province, la commission Rochon.

Son rapport, paru en février 1988, repose sur trois convictions profondes: Il faut replacer la santé et le bien-être au cœur des préoccupations de notre société, si l'on entend donner à tous et à toutes des chances égales de mettre en valeur leur potentiel humain. Il faut aussi centrer les interventions sur la

personne. Ce recentrage doit marquer la relation entre le consommateur et le producteur, en vertu d'un contrat implicite qui garantit le respect des droits et de la dignité humaine. Cette orientation implique également que l'on adopte une nouvelle approche des services et une nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines. Enfin, il faut compter sur la dynamique résultant d'une large participation des personnes et des groupes afin que les choix émanent d'arbitrages transparents et démocratiques, afin aussi que la population soit proche des lieux de prise de décision. Le système doit évoluer dans la direction voulue collectivement et être maîtrisé par ceux et celles qui veulent bâtir l'avenir.

En somme, la Commission propose une relance et une revitalisation du système de services de santé et de services sociaux en fonction des orientations fondamentales suivantes:

- un système axé sur des résultats à atteindre;
- une démocratisation et une plus grande transparence des processus décisionnels, en particulier par une participation accrue des citoyens aux diverses instances du système;
- une décentralisation et une meilleure adaptation aux réalités régionales;
- une approche intersectorielle des problèmes de santé et de bien-être, tant au niveau local qu'aux niveaux régional et provincial;
- une approche de population qui permette d'agir efficacement sur les facteurs déterminants des problèmes de santé et des problèmes sociaux;
- un système public sur les plans du financement et du fonctionnement;

Plutôt que de s'attarder à la résolution d'une multitude de problèmes particuliers, la Commission a choisi d'axer son rapport sur des questions de fond, en espérant que celui-

ci servira à relancer et la discussion et l'action. Il appartient maintenant aux personnes et aux organismes concernés par la santé et le bien-être de la population de parvenir à centrer le système sur de véritables objectifs de résultats et à établir un nouveau partage des pouvoirs. Ainsi, selon la volonté du gouvernement en place et de différentes instances concernées, il pourrait s'en suivre certaines réformes dans ce réseau d'ici quelques années.

1.3 LA DESCRIPTION DES STRUCTURES

1.3.1 L'HISTORIQUE

Les figures 2, 3, 4 et 5 se trouvant dans les pages suivantes illustrent les différents organigrammes de cet établissement depuis son ouverture. On constate d'abord en 1978 la distinction entre les services de réadaptation et les services professionnels. De plus, de 1976 à 1981, on voit l'apparition graduelle du rôle de chef d'unité qui viendra remplacer la fonction de responsable d'unité qui était alors syndiqué.

En 1978, on assiste au développement des services externes qui se concrétise par l'implantation de quatre postes cadres au niveau des ressources communautaires. C'est en 1981 qu'une direction de services externes sera officiellement créée. Ce directeur cumulera pour un certain temps la direction des services professionnels. À l'embauche d'un directeur pour ce service en 1984, la structure d'encaissement deviendra à peu de chose près celle que l'on connaît aujourd'hui.

FIGURE 2

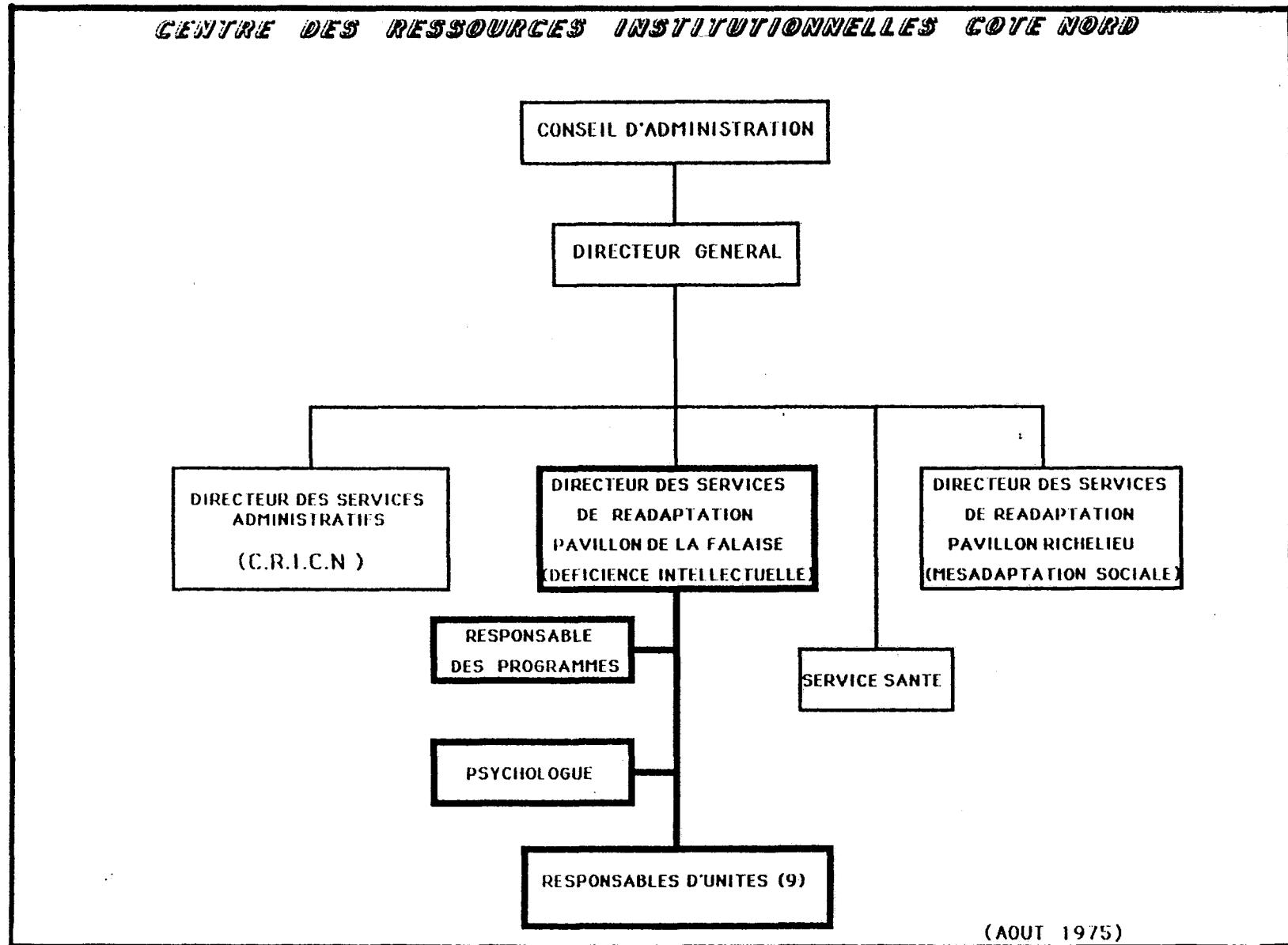
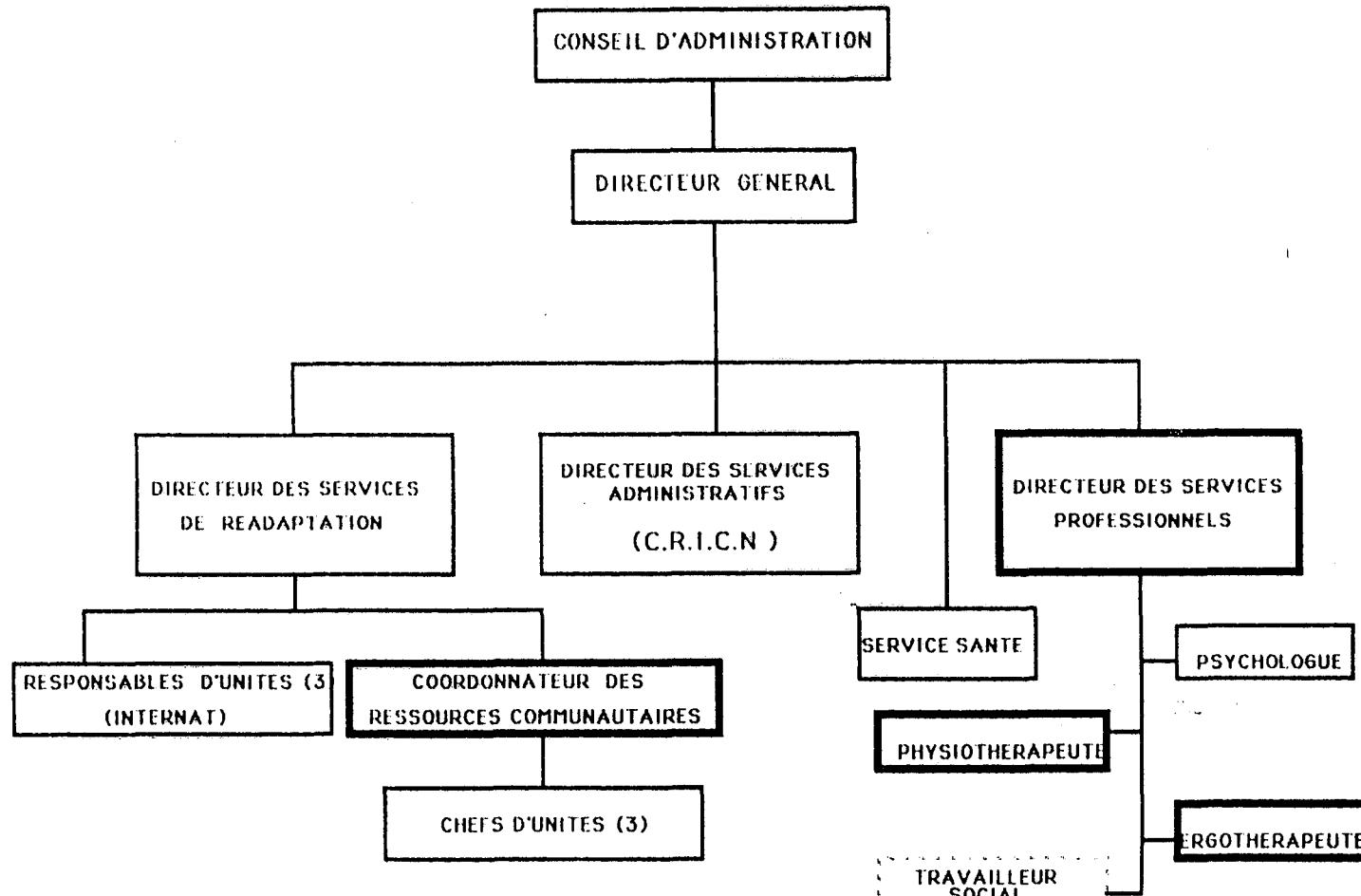


FIGURE 3

CENTRE DES RESSOURCES INSTITUTIONNELLES CÔTE NORD
SECTEUR DEFICIENCE INTELLECTUELLE



(AOUT 1978)

FIGURE 4

CENTRE DES RESSOURCES INSTITUTIONNELLES COTE NORD
SECTEUR DEFICIENCE INTELLECTUELLE

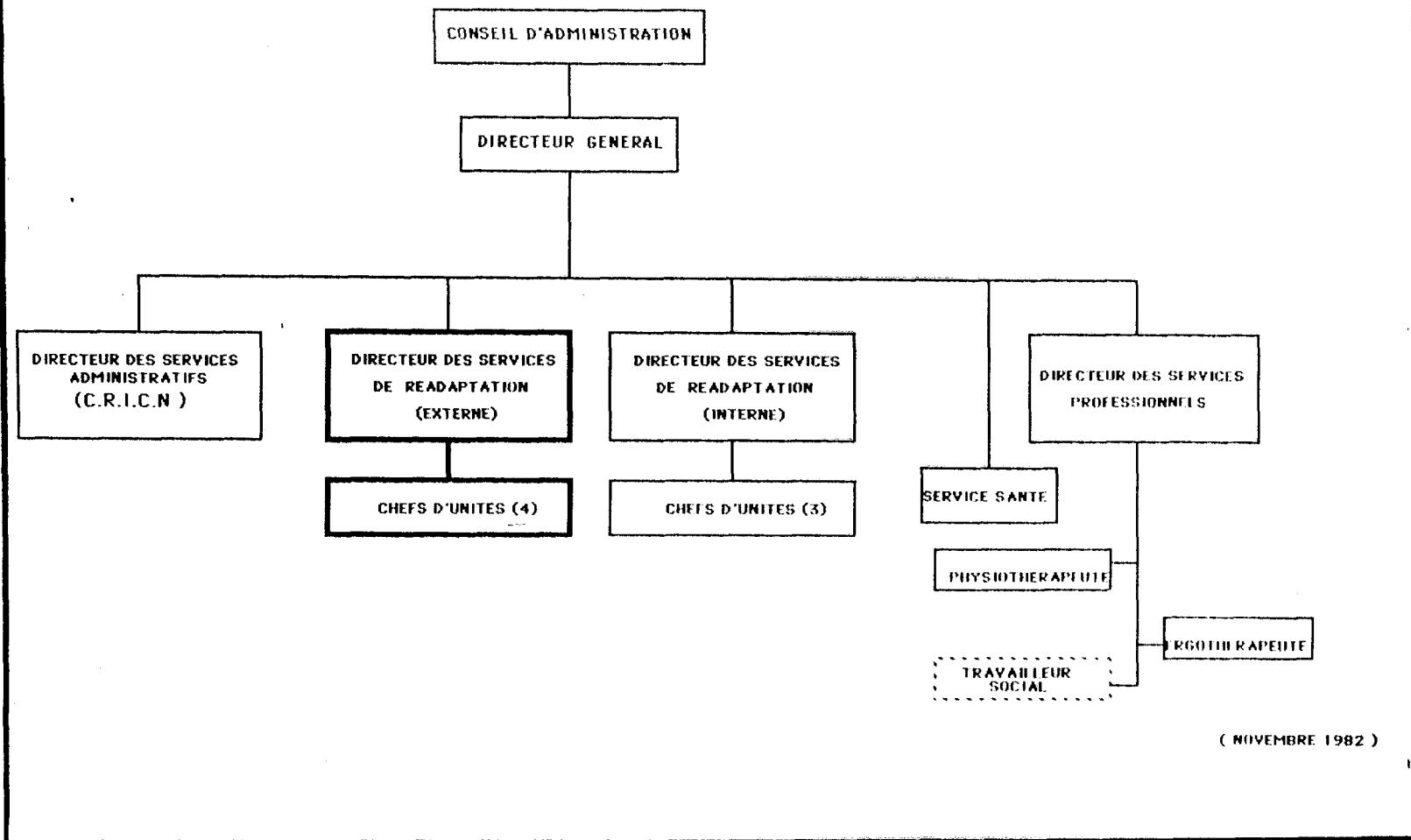
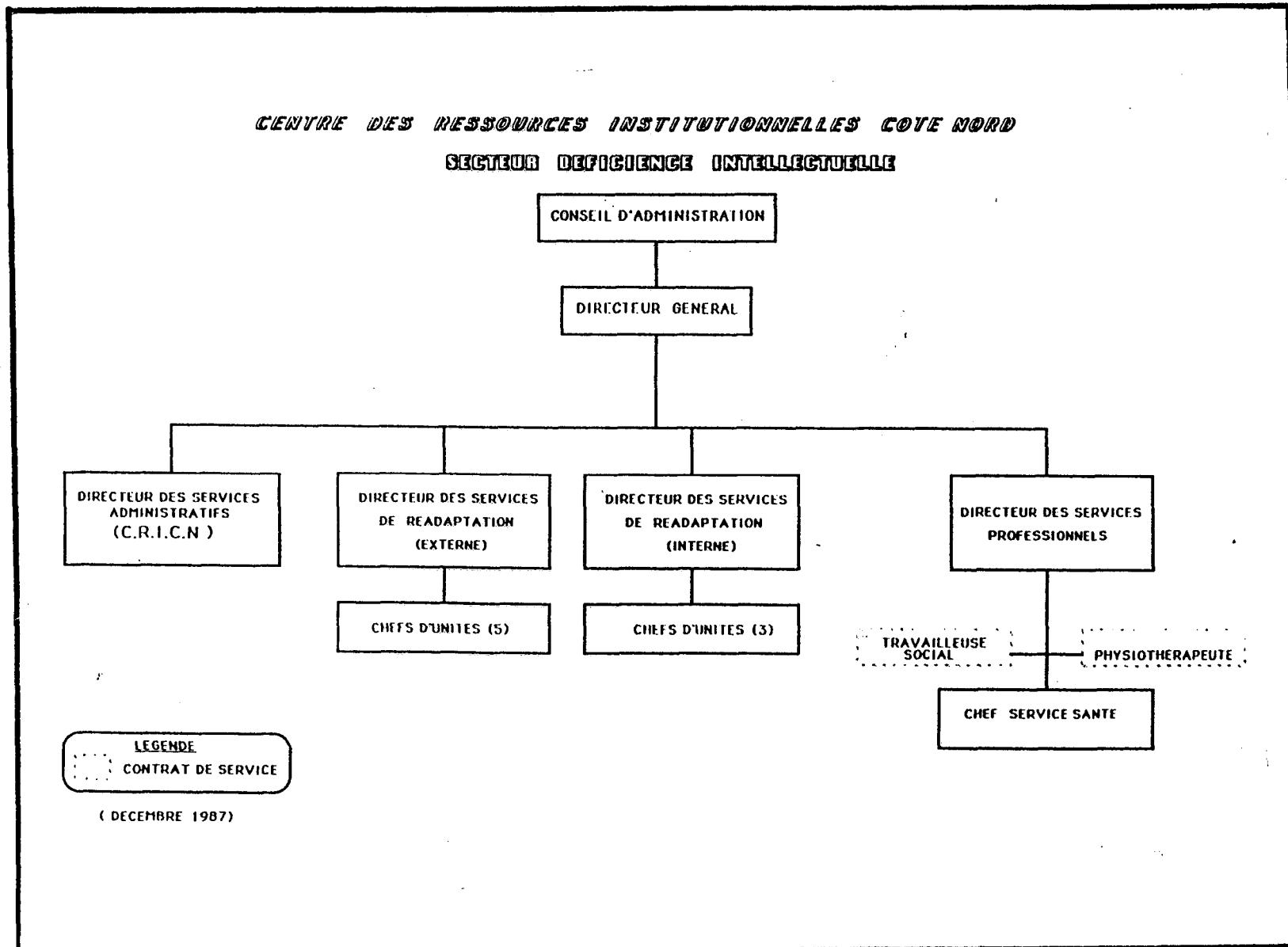


FIGURE 5



1.3.2 LA STRUCTURE D'ENCADREMENT

1.3.2.1 Le Conseil d'administration

La plus haute instance du C.R.I.C.N. est son Conseil d'administration. Il est composé de la façon suivante:

- Trois représentants de la Corporation du C.R.I.C.N.
- Deux représentants des groupes socio-économique (ministère de la Santé et des Services sociaux)
- Trois représentants des organismes liés par contrat de services au C.R.I.C.N.
- Deux représentants du Comité des bénéficiaires
- Un représentant des organismes bénévoles (C.R.S.S.S.)
- Un représentant du personnel clinique
- Un représentant du personnel non-clinique
- Le directeur général

C'est le Conseil d'administration qui voit à autoriser les orientations de l'établissement. Il doit aussi approuver les différentes politiques et procédures en vigueur ainsi que l'utilisation des ressources financières autorisées. Il exerce son rôle en fonction des paramètres prescrits dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

1.3.2.2 L'équipe d'encadrement

Tel qu'il fut mentionné précédemment, le directeur général et le directeur des services administratifs gèrent le C.R.I.C.N. Actuellement, le secteur de la déficience intellectuelle représente soixante pour cent des ressources de cet organisme. C'est pourquoi ces deux directeurs doivent-ils partager leurs énergies et leurs préoccupations entre les deux programmes qu'ils administrent et ce même si leurs bureaux se trouvent au siège social situé au pavillon Richelieu.

Dans les pages qui suivent nous analyserons davantage la structure des services de réadaptation, des services externes et des services professionnels.

. La direction des services de réadaptation (interne)

Cette direction concerne strictement les services de réadaptation offerts à l'internat. Une baisse importante de clientèle a affecté ce service depuis les dix dernières années. Cette diminution s'expliquerait par le processus d'intégration amorcé dans les années 80, par le développement subséquent des services externes et également par la baisse du taux de natalité.

TABLEAU NO. 1

Évolution de la clientèle des services internes

<u>ANNÉE</u>	<u>NOMBRE</u>
1978	97
1985	56
1987	51

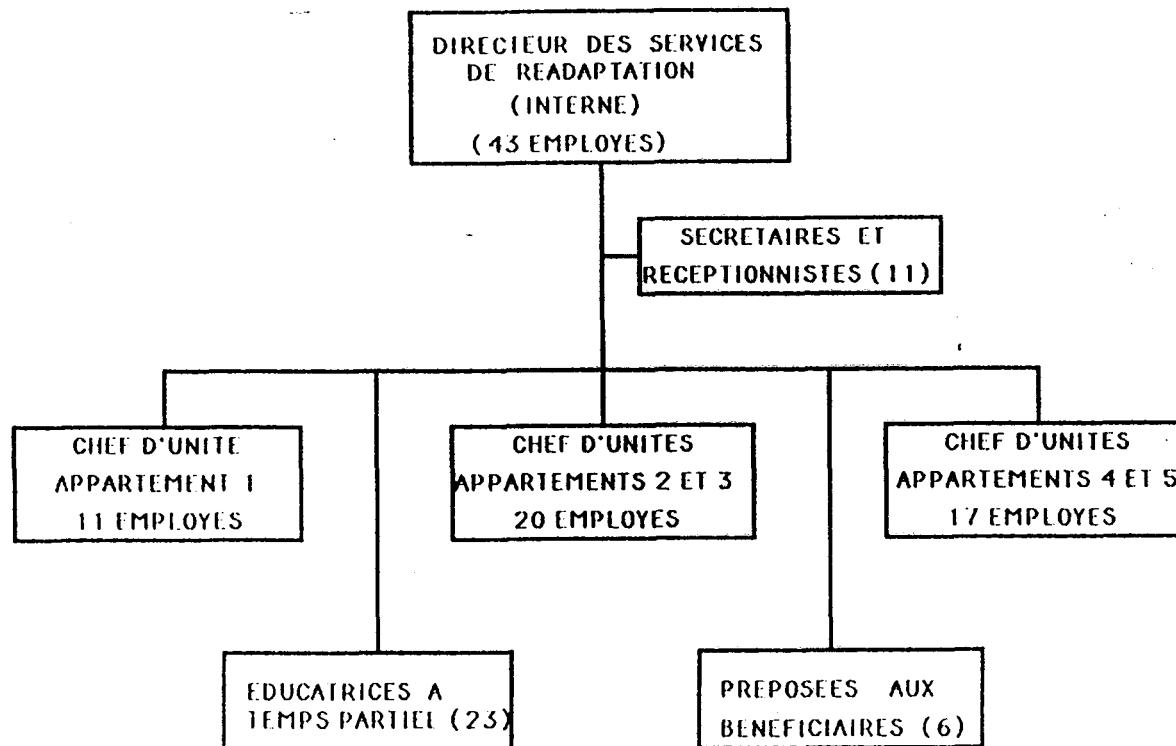
L'organigramme se trouvant à la page suivante (figure 6) nous permet de constater que ce directeur a 43 employés sous sa responsabilité immédiate. Ainsi, la totalité des éducatrices à temps partiel occasionnel relèvent de ce directeur. Certaines nous ont mentionné qu'elles avaient peu l'occasion de rencontrer leur patron officiel. De plus, les chefs d'unités nous ont fait état de quelques situations où les rôles devenaient confus à l'endroit de ces éducatrices occasionnelles.

. La direction des services externes

Sur l'organigramme officiel ce directeur est identifié comme tel,

FIGURE 6

CENTRE DES RESSOURCES INSTITUTIONNELLES CÔTE NORD
SECTEUR DEFICIENCE INTELLECTUELLE



(DECEMBRE 1987)

c'est à dire selon le lieu de dispensation des services. Par analogie, nous devrions retrouvé le titre de directeur des services internes pour l'internat.

Aussi, au sens légal, les services externes sont attribués aux personnes qui y sont inscrites, donc des personnes qui ne sont pas hébergées par l'établissement. Or nous retrouvons dans ce directorat des services offerts à des personnes admises (foyer de groupe). La figure 7 nous présente l'organigramme de ce service.

Les services externes ont pris considérablement d'expansion depuis la dernière décennie.

TABLEAU NO. 2

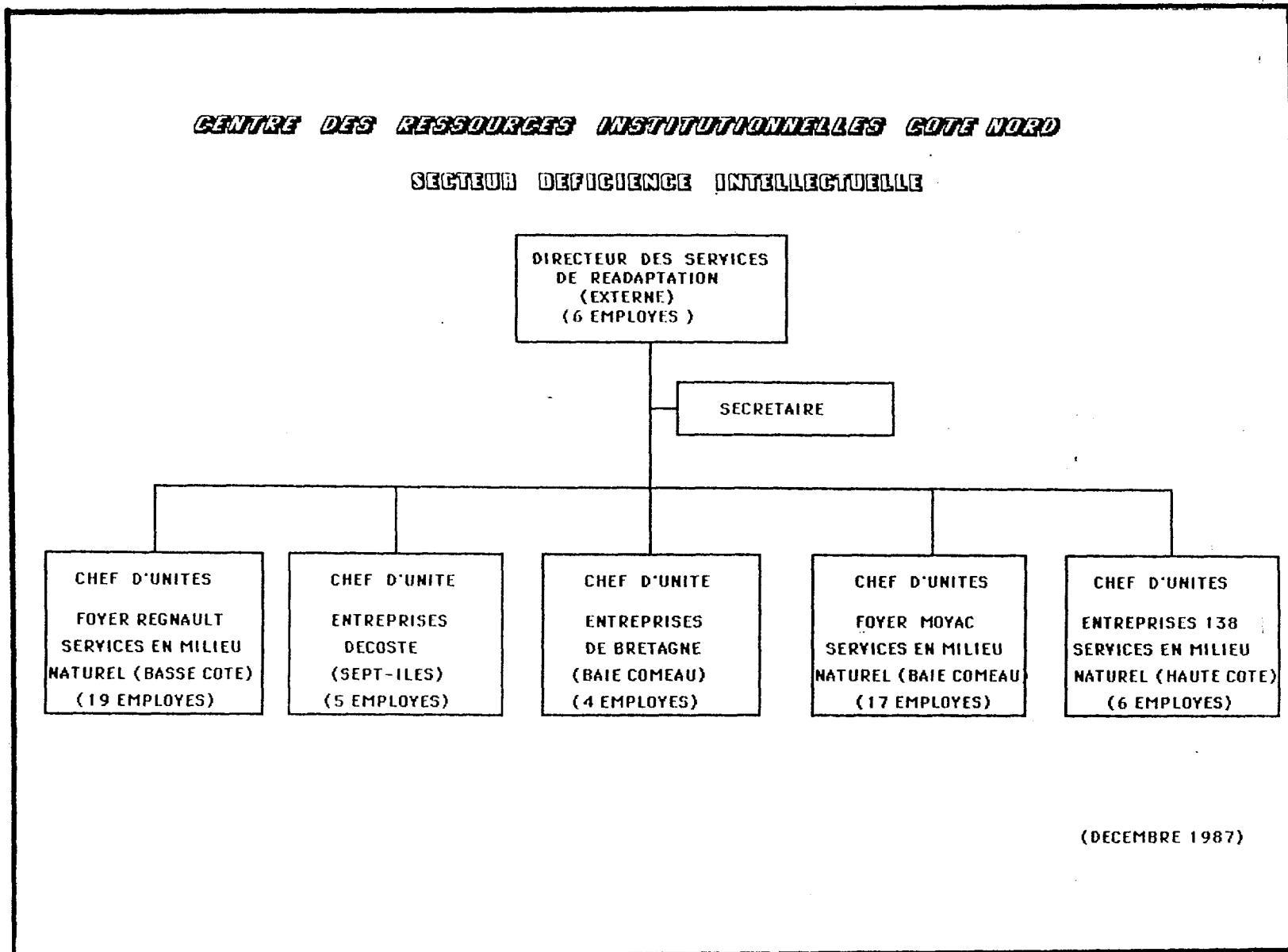
Évolution de la clientèle des services externes

<u>ANNÉE</u>	<u>NOMBRE</u>
1978	30
1985	115
1987	175

La caractéristique principale de cette direction est bien la dispersion de ses services sur tout le territoire. Cela oblige beaucoup d'autonomie de la part des chefs d'unité, l'un d'eux nous avouant se sentir bien seul à l'occasion. Le directeur se déplace environ aux trois semaines pour rencontrer ses cadres à leur point de service. En d'autres temps c'est le téléphone qui est utilisé.

Ce service est toujours en développement. Actuellement, on tente d'implanter un nouveau centre de jour pour adultes à Baie-Comeau et un service d'apprentissage aux habitudes de travail à Havre-Saint-Pierre.

FIGURE 7



. La direction des services professionnels

Le directeur de ce service a peu d'employés sous sa responsabilité. À voir l'organigramme à la figure 8, l'on serait porté à déduire que la seule responsabilité de ce service concerne l'aspect santé. Ainsi, nous devons savoir que tous les autres services professionnels sont dispensés par contrats de services. En plus de gérer ces contrats, ce directeur voit à s'assurer de la qualité des services rendus à la clientèle. En fait, il doit s'assurer de la nécessité de chacune des inscriptions et admissions et surveiller à ce que toutes les étapes prévues pour la revision des plans d'intervention soient respectées.

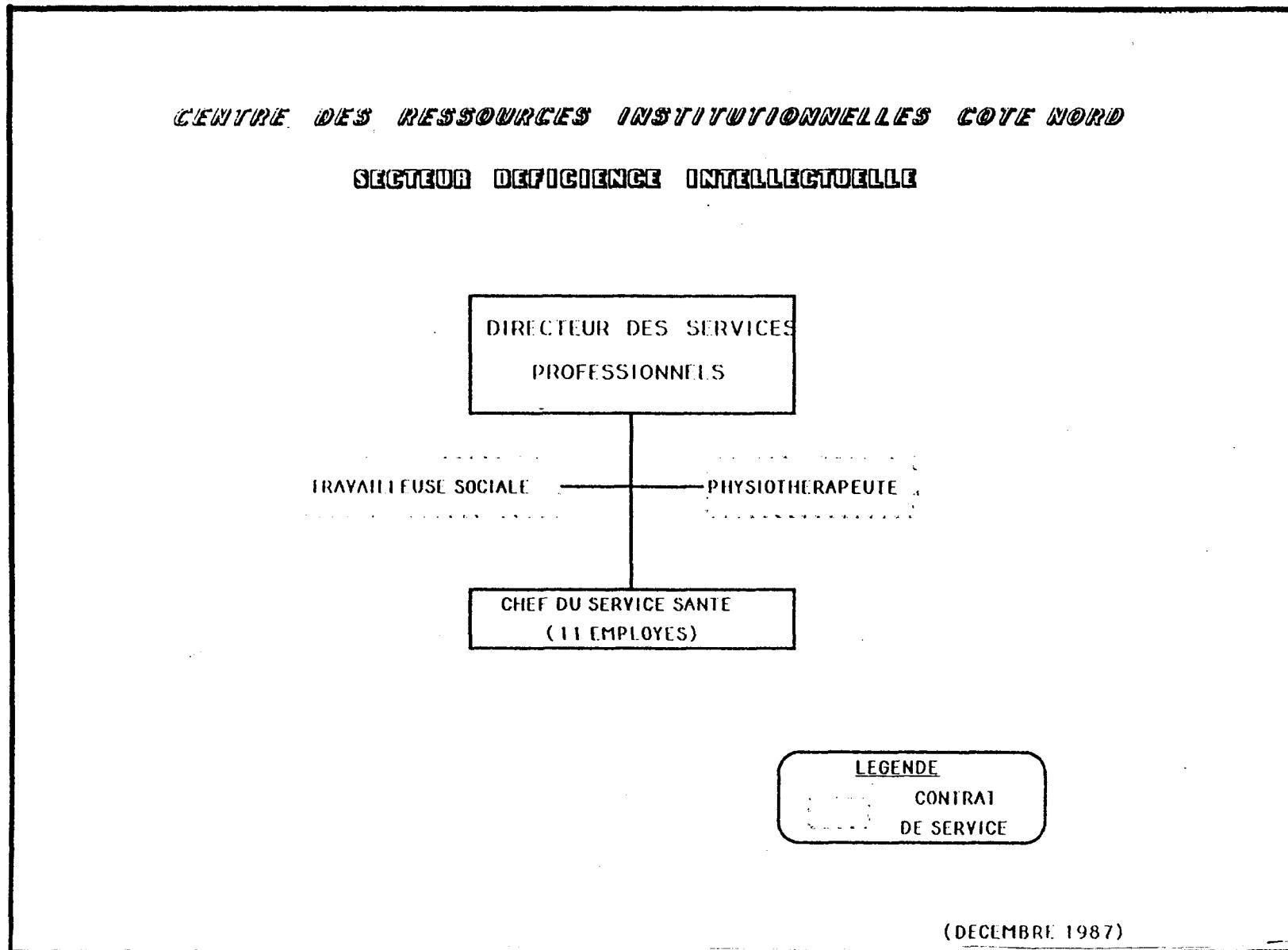
Ce rôle de chien de garde au niveau professionnel, la dimension recherche et développement ainsi que le perfectionnement semblent rejoindre l'ensemble de l'organisation. Cependant, le rôle conseil dévolu à ce directeur ainsi que l'administration des services de santé sont davantage réservés pour l'internat. Ainsi, la chef des services santé a peu de contact avec les services externes.

Le directeur des services professionnels, pour sa part, se rend quelque fois par année dans les points de services afin d'assister à la revision des plans d'intervention.

Par ailleurs, une étude réalisée en 1984 par une firme de consultant préconise d'abolir la direction des services professionnels et de l'intégrer aux directions des services de réadaptation. Le rapport recommande de combler ce poste par l'embauche d'un conseiller clinique.

Le directeur général entend donner suite à cette recommandation lors d'un départ d'un des directeurs ou suite à l'étude visant à intégrer le programme des services de réadaptation dispensés aux personnes vivant avec un handicap physique.

FIGURE 8



1.3.3 LE CONSEIL CONSULTATIF DU PERSONNEL CLINIQUE (C.C.P.C.)

Le Conseil consultatif du personnel clinique se compose de tous les professionnels qui oeuvrent dans les services destinés à la clientèle. En fait, il réunit les éducateurs, les infirmières, les chefs d'unités et les directeurs qui détiennent presque tous des diplômes liés à leur champ clinique.

Le C.C.P.C. est donc un organisme permanent dont la fonction principale est de faire au Conseil d'administration du C.R.I.C.N. toutes recommandations sur les questions susceptibles de maintenir ou d'améliorer la pratique professionnelle.

Son exécutif est composé selon les règles légales prévues à cet effet. Ainsi trois représentants sont élus par l'assemblée générale dont un président, un vice-président et un secrétaire. À ces trois personnes s'ajoutent le directeur général et le directeur des services professionnels du pavillon de la Falaise.

Ce conseil a bientôt quatre années d'existence. Afin de faciliter ses travaux, le comité exécutif a mis en place plusieurs groupes de travail qui ont réfléchi sur des thèmes précis afin d'aboutir à l'adoption de nouvelles pratiques. Les principaux sujets abordés furent les suivants:

- La philosophie d'intervention
- Le code d'éthique
- Les thérapies aversives, la contention et l'isolement
- Le dossier opérationnel
- L'analyse de la ressource «famille d'accueil de réadaptation»
- L'organisation d'un congrès
- Les services du centre de jour pour adultes

La participation à ces travaux semble excellente de la part du personnel et les recommandations sont très bien reçues tant par la direction que par le conseil d'administration.

Cependant, à Sept-Îles, le personnel déplore ne pas avoir accès à cette instance qui en réalité est prévue pour le personnel de Baie-Comeau.

1.3.4 LES COMITÉS

Certains mécanismes de concertation sont mis en place afin de faciliter la planification et l'organisation des activités du personnel. L'organigramme se trouvant à la page suivante nous permet de situer ces comités dans la structure. Voir figure 9.

Le Comité de régie

Ce comité réunit les quatre directeurs de service avec le directeur général. Les grands dossiers de chacun des directeurs sont apportés à cette table afin de planifier leur implantation. Certains de ces dossiers sont dirigés vers le Conseil d'administration pour décision finale.

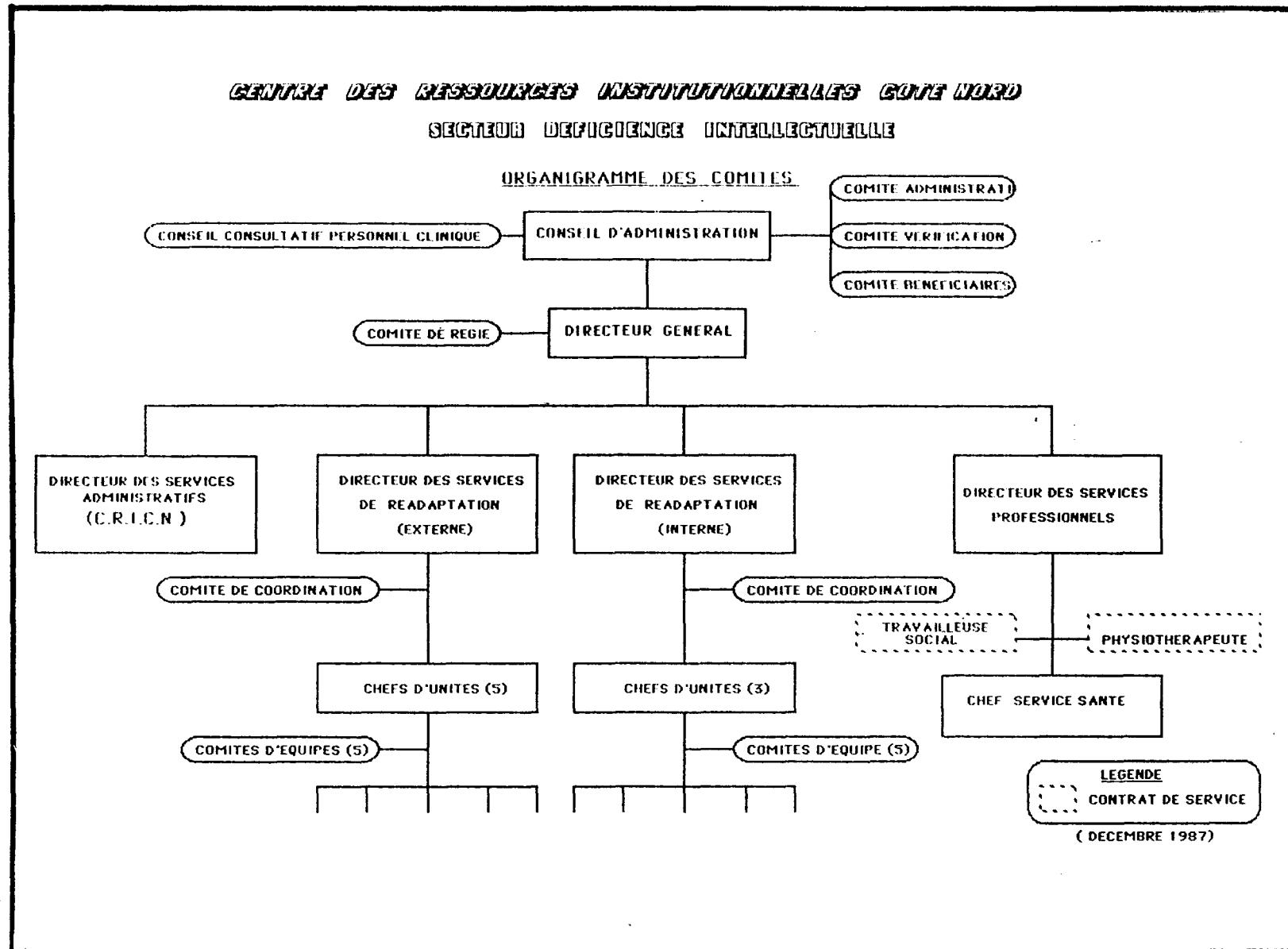
Le Comité de coordination

Chaque directeur des services de réadaptation s'entoure de ses chefs d'unités environ aux trois semaines afin de s'assurer d'une gestion cohérente et efficace de leur service. Le directeur des services professionnels assiste d'office au comité des services internes et, au besoin, à celui des services externes.

Les Comités d'équipe

Une fois par trois semaines, les équipes de réadaptation ont l'occasion de se rencontrer afin d'échanger sur les questions qui les préoccupent tant sur le plan organisationnel que clinique.

FIGURE 9



Le chef d'unité organise et anime ces réunions.

Dans les services externes ces rencontres se déroulent à une fréquence plus rapprochée, idéalement à toutes les semaines.

La participation des directeurs des services de réadaptation est très exceptionnelle à ces réunions. Cependant, pour les services internes, il arrive occasionnellement que le directeur des services professionnels y assiste ayant alors davantage un rôle de conseiller clinique.

Bien entendu, il existe d'autres comités ayant pour objet de clarifier les plans de services prévus pour chacun des clients. Mentionnons ici les comités d'admission et d'inscription ainsi que les comités d'orientation. De plus chaque équipe peut bénéficier d'une journée de planification par année.

Lors de nos rencontres, tant avec les chefs d'unités qu'avec le personnel, ce thème fut longuement abordé. Dans les services internes, on considère que la fréquence des réunions d'équipe est insuffisante. En réalité, il arrive souvent qu'il se passe un mois entre chaque rencontre. A l'interne comme à l'externe, on mentionne que le contenu de ces rencontres est trop souvent centré sur l'échange d'information au niveau de la programmation, de la vie de groupe ou de certaines procédures administratives.

La dimension clinique occupe le second plan tandis que la dynamique de l'équipe est rarement abordée. Il s'agit de petites équipes, particulièrement dans les services externes et souvent on utilise des activités sociales extérieures pour trouver un endroit d'échange sur le vécu intercoéquipier: ex. prendre un café ensemble après le quart de travail.

1.3.5 LES POLITIQUES OPÉRATIONNELLES

Certaines politiques encadrent le travail des gestionnaires de l'établissement. On y retrouve les principes et procédures qui doivent guider l'action du personnel-cadre selon différentes situations. La liste de ces politiques se retrouve en annexe 2.

1.3.6 L'AMÉNAGEMENT PHYSIQUE

En 1985, l'aménagement physique des unités de vie de l'internat fut modifié afin de les rendre davantage conformes au modèle d'un appartement conventionnel (salon, cuisinette, chambrette, etc.). D'ailleurs ces unités portent depuis le nom d'appartement tel que préconisé par la philosophie de normalisation de l'établissement.

Lors des rencontres tenues avec le personnel, certains ont fait état de l'inadéquacité de certains aménagements. Ainsi, il semble que la position des bains et des vanités soit la cause de plusieurs accidents de travail. Il en serait de même pour d'autres équipements qui ne seraient pas ajustés à une clientèle qui a vieilli, donc qui a grandi et grossi.

Certains plateaux d'activités sont disponibles: piscine, la palestre, les ateliers de bricolage, les salles pédagogiques ainsi que la cour extérieure où sont installés différents jeux de récréation.

Quant aux services externes, ils sont caractérisés par leur utilisation maximale des ressources disponibles dans la communauté.

Ainsi, les foyers de groupe sont des maisons unifamiliales récentes où vivent jusqu'à neuf personnes sous la responsabilité

d'une équipe de réadaptation. Les services d'apprentissage aux habitudes de travail (S.A.H.T.) sont de véritables ateliers de travail intégrés aux secteurs commerciaux et industriels de leur localité. Tous les autres services externes sont rendus par des éducateurs soit à domicile ou à l'école (centre de jour).

1.4 LA DESCRIPTION DES PROCESSUS

Le graphique se trouvant à la page suivante nous permet à la fois d'illustrer le processus de réadaptation du client et le processus de gestion des ressources humaines. Voir figure 10.

Nous analyserons ici certaines activités de ces processus.

1.4.1 LE PROCESSUS DE RÉADAPTATION

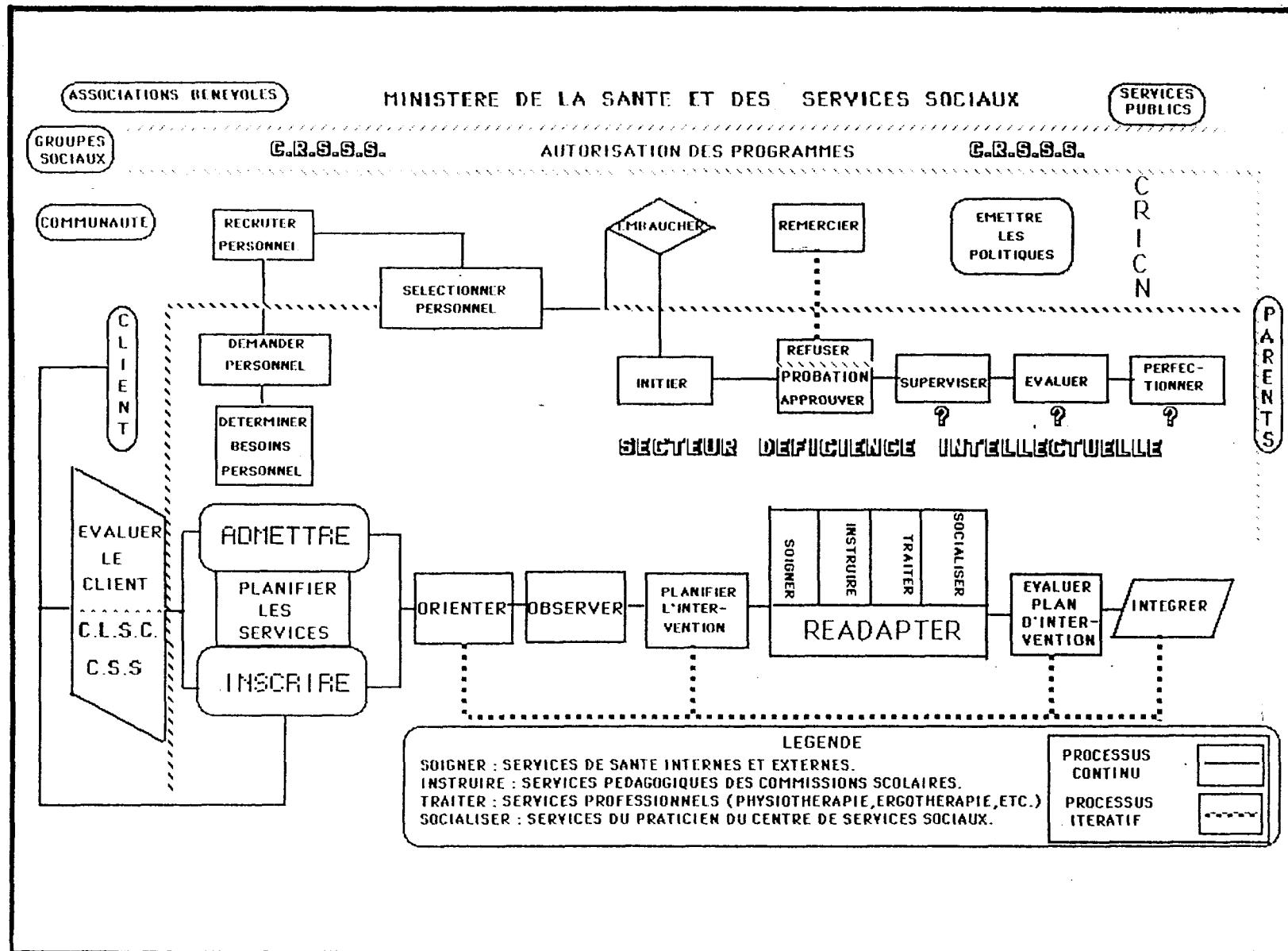
1.4.1.1 L'admission et l'inscription

Tel qu'illusttré, l'inscription peut se faire directement par le client ou son représentant alors que l'admission doit obligatoirement passer par l'intermédiaire d'un établissement du réseau qui voit à l'évaluation des besoins de la population (C.L.S.C. ou C.S.S.)

C'est à cette étape que l'on retrouve l'élaboration du plan de services. Dans certaines situations, surtout au niveau des admissions, différents paramètres du plan sont fixés par l'organisme référent. Dans d'autres occasions ce plan est élaboré par l'ensemble des partenaires impliqués dont souvent les parents du client concerné. Idéalement, la coordination de ce plan revient aux parents. À défaut, un intervenant agira en leur nom.

Le plan de services est donc un outil de planification et de coordination des services individuels nécessaires

FIGURE 10



à la réalisation et au maintien de l'intégration sociale d'une personne vivant avec une déficience intellectuelle. Voir figure 11.

1.4.1.2 L'orientation

Cette étape consiste à diriger le client vers le programme de réadaptation appropriée. Ce rôle est dévolu au directeur du service concerné avec son équipe de cadres sur recommandation du comité d'admission et d'inscription.

Des services de réadaptation à l'interne et à l'externe sont disponibles. Par services internes de réadaptation, nous comprenons toute personne admise au pavillon de la Falaise, dans l'une ou l'autre des cinq unités résidentielles. Les programmes offerts sont la réadaptation, le dépannage et l'observation. Les soins de santé et de réadaptation physique y sont dispensés en complémentarité aux programmes de développement du service de réadaptation.

Les services de réadaptation semi-internes et externes comprennent à la fois les personnes admises en foyer de groupe et toutes celles inscrites aux différents programmes suivants: la réadaptation à domicile, la stimulation précoce (0 - 5 ans), assistance à la famille d'accueil de réadaptation, centre de jour pour enfants, centre de jour pour adultes et enfin, les services d'apprentissage aux habitudes de travail. 3

À la page suivante (figure 12) nous pouvons visualiser l'organigramme des services de cet établissement.

1.4.1.3 La planification de l'intervention et la réadaptation

La figure 13 illustre les étapes du processus de la planification de la réadaptation.

FIGURE 11

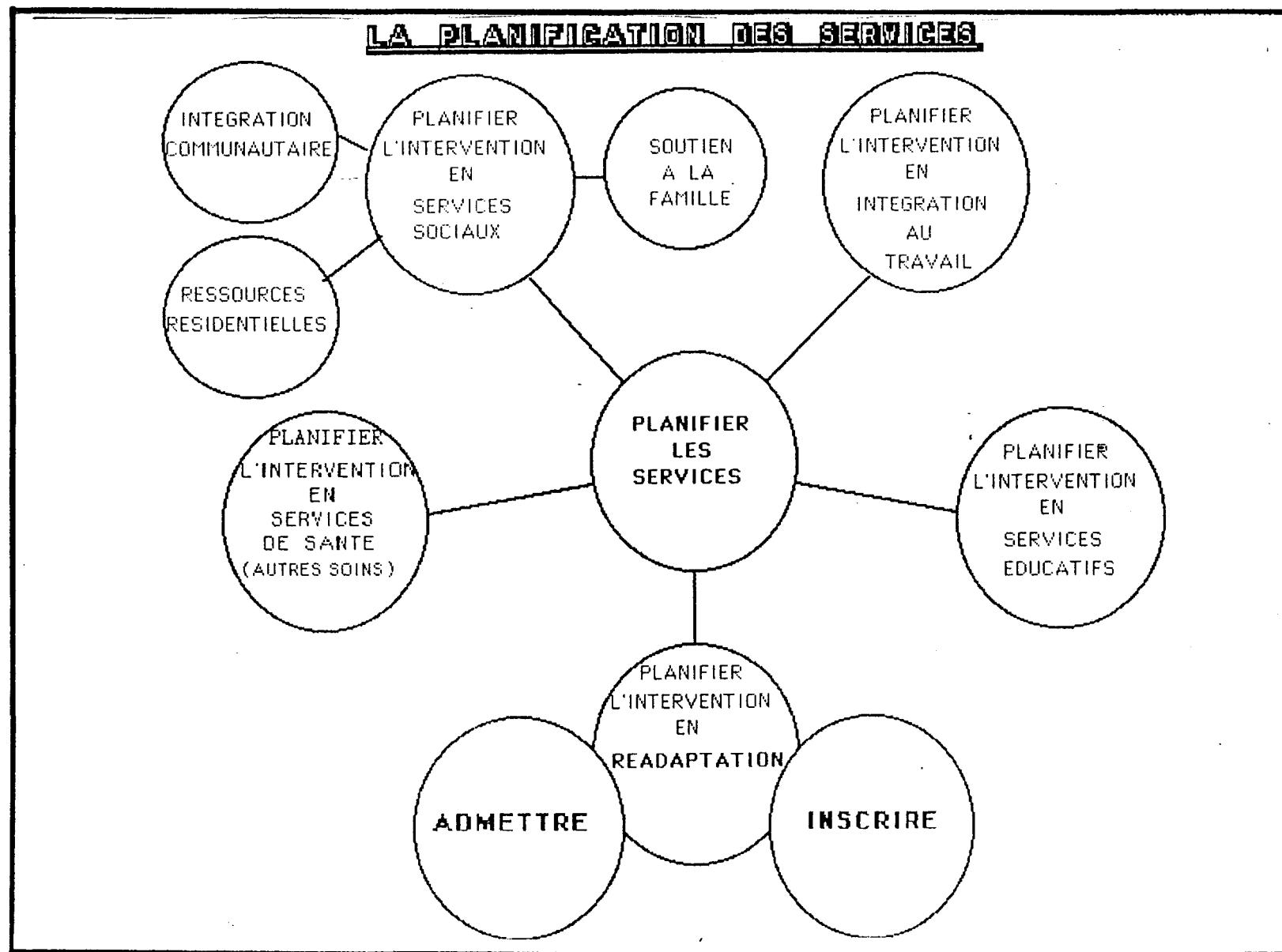


FIGURE 12

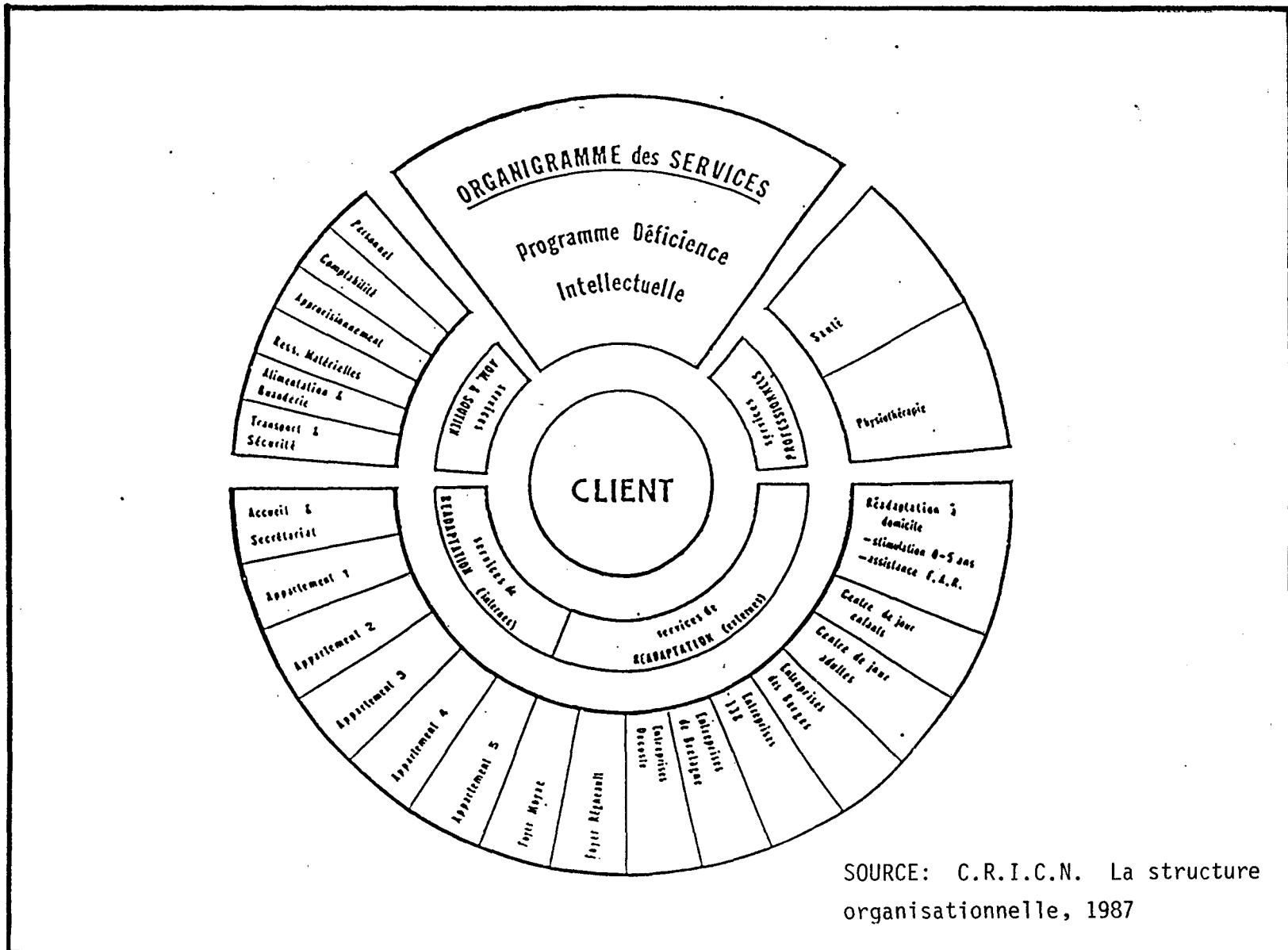
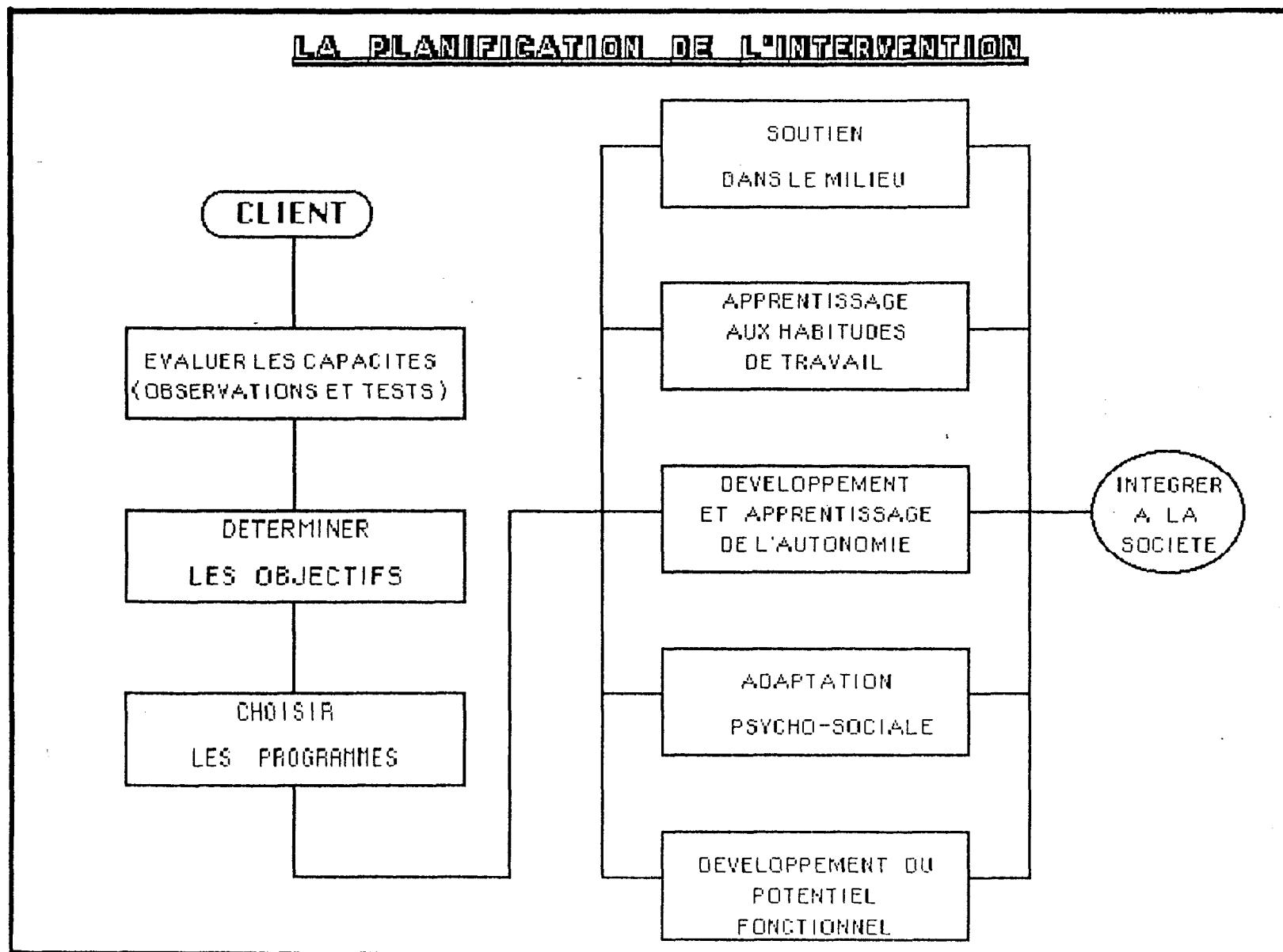


FIGURE 13



C'est ainsi, qu'inspiré du plan de services et après avoir observé le client, on trace un plan précis des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en place. Ce plan est revisé séquentiellement.

De plus, ce diagramme nous informe des différents programmes disponibles pour les clients. Il est important de noter ici que plusieurs programmes peuvent être requis à la fois par le même individu. C'est ce qui explique que certains clients bénéficient à la fois de services internes et externes.

1.4.2 LE PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce processus, nous analyserons les activités suivantes:

- l'embauche et l'initiation
- la supervision
- l'évaluation
- le perfectionnement

1.4.2.1 L'embauche et l'initiation

Une politique d'accueil du nouveau salarié est mise en place au C.R.I.C.N. depuis quelques années.

Cette politique a pour but d'assurer l'intégration du nouvel employé, de lui faire connaître dès son embauche les principales règles de fonctionnement et lui permettre de s'adapter beaucoup plus rapidement à sa nouvelle organisation.

En plus de déterminer les rôles de chacun et la marche à suivre, elle incite le supérieur immédiat à s'assurer qu'une période d'initiation adéquate soit prodiguée à tout nouvel employé. Un bulletin d'accueil est fourni afin de permettre à l'employé

de trouver rapidement la réponse aux différentes questions qu'il peut se poser face à ce nouveau milieu.

1.4.2.2 La supervision

Cette activité permet au gestionnaire de s'assurer de la bonne marche de son service en clarifiant occasionnellement auprès de ses employés les attentes qu'il a envers eux (objectifs du service, besoins de la clientèle, etc...). C'est à travers cet échange que le cadre peut attribuer de l'aide et du support à ceux qui en ont besoin.

Or, cette activité semble présenter certaines difficultés surtout en ce qui a trait aux rencontres individuelles. Les chefs d'unité de l'internat relatent ne pas avoir de possibilité réelle pour rencontrer leurs éducatrices en raison du remplacement que cela nécessiterait. Ceux de l'externe bénéficient de quelques disponibilités mais se limitent à aborder les problèmes présentés par le vécu quotidien. Rares sont les occasions où le chef d'unité apporte de l'attention exclusive au vécu de l'éducateur: ses sentiments, ses préoccupations, ses besoins. Lorsque cela est abordé, certains expriment leur malaise face à ce contenu personnalisé.

Ainsi, lors de nos rencontres avec les éducateurs nous avons senti un grand besoin d'expression de la part de ces employés à propos des frustrations qu'ils rencontrent dans leur quotidien: agressivité de certains clients, tensions entre coéquipiers, pression des parents, horaire de travail, etc... Le contenu livré nous laisse croire que ces intervenants ont peu de place pour exprimer ce qu'ils vivent comme professionnels et aussi comme individus.

Le schéma se trouvant à la page suivante nous démontre clairement que les rencontres entre le cadre et son

employé sont centrées davantage sur les problèmes et qu'il n'y a pas de suivi d'apporté sur les solutions appliquées. Voir figure 14.

1.4.2.3 L'évaluation

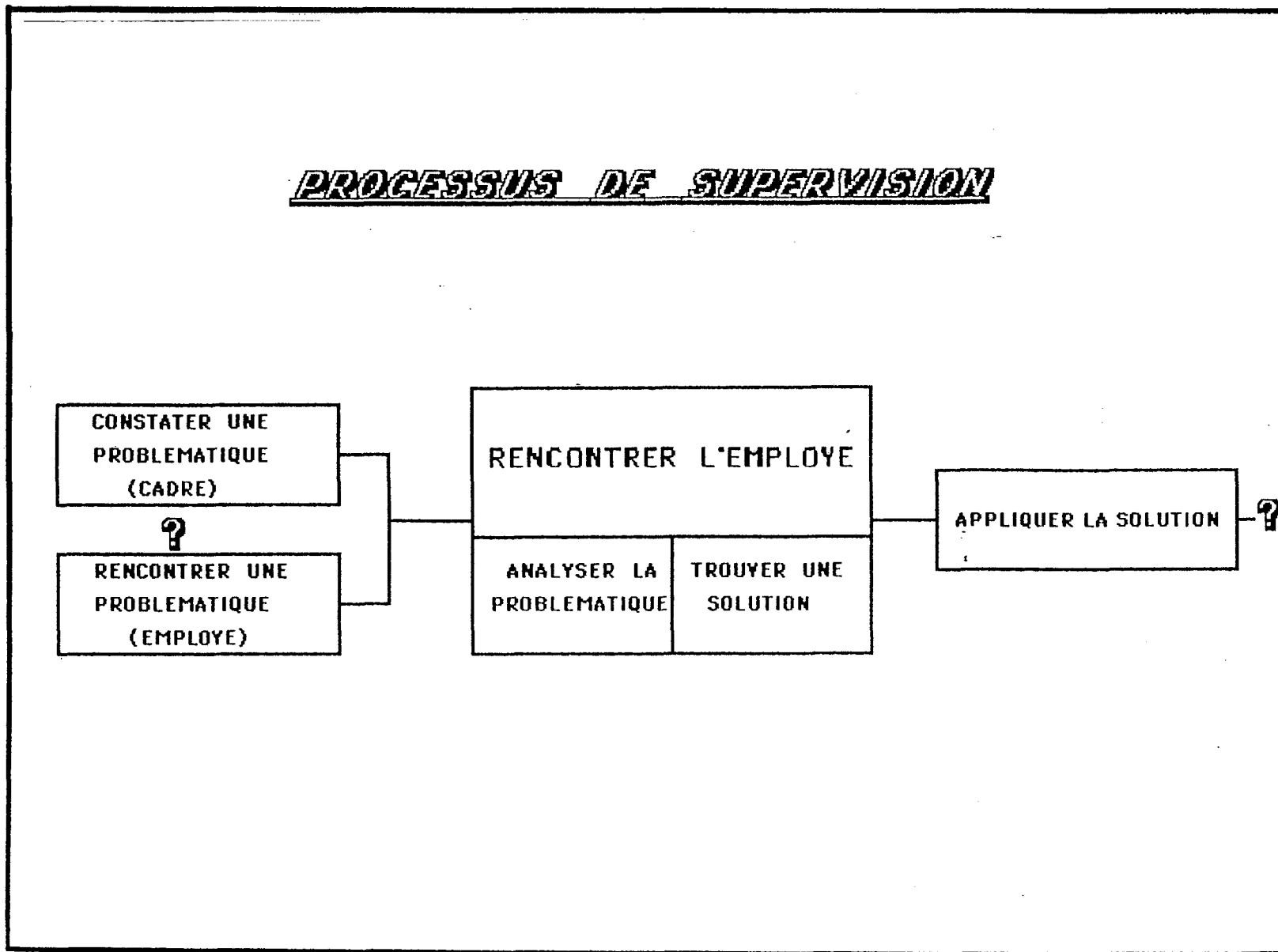
Il existe au C.R.I.C.N. une politique d'évaluation du personnel. Cette politique prévoit un processus d'évaluation annuel de chaque employé. Elle vise les objectifs suivants:

- Assister l'employé dans son développement professionnel
- Améliorer le rendement du personnel
- Mettre en place des mesures propres à favoriser le perfectionnement et la formation du personnel
- Faire participer activement le personnel à son évolution et à celle du C.R.I.C.N.
- Favoriser les communications entre l'employé et son supérieur immédiat
- Constater et enregistrer les résultats atteints ou non atteints par l'employé et échanger à ce sujet

Des «fiches de notation» sont fournies aux supérieurs immédiats afin que soient consignées ces données. Ces formulaires sont spécifiques selon chaque catégorie d'emploi et sont également utilisés pour évaluer la probation d'un nouvel arrivant. Lors de nos rencontres, autant les éducateurs que les chefs d'unités s'entendaient pour dénoncer l'actuelle fiche de notation. Tous sont unanimes sur le fait que la cote numérique représente un handicap qui court-circuite souvent la discussion. Quelques-uns ont expérimenté un mode d'évaluation davantage orienté sur l'échange sans cotation et de part et d'autre on a apprécié cette modalité.

A partir des données recueillies au bureau du personnel, il appert que depuis trois ans ces évaluations sont complétées et retournées dans une proportion de 90%. Le dix pour

FIGURE 14



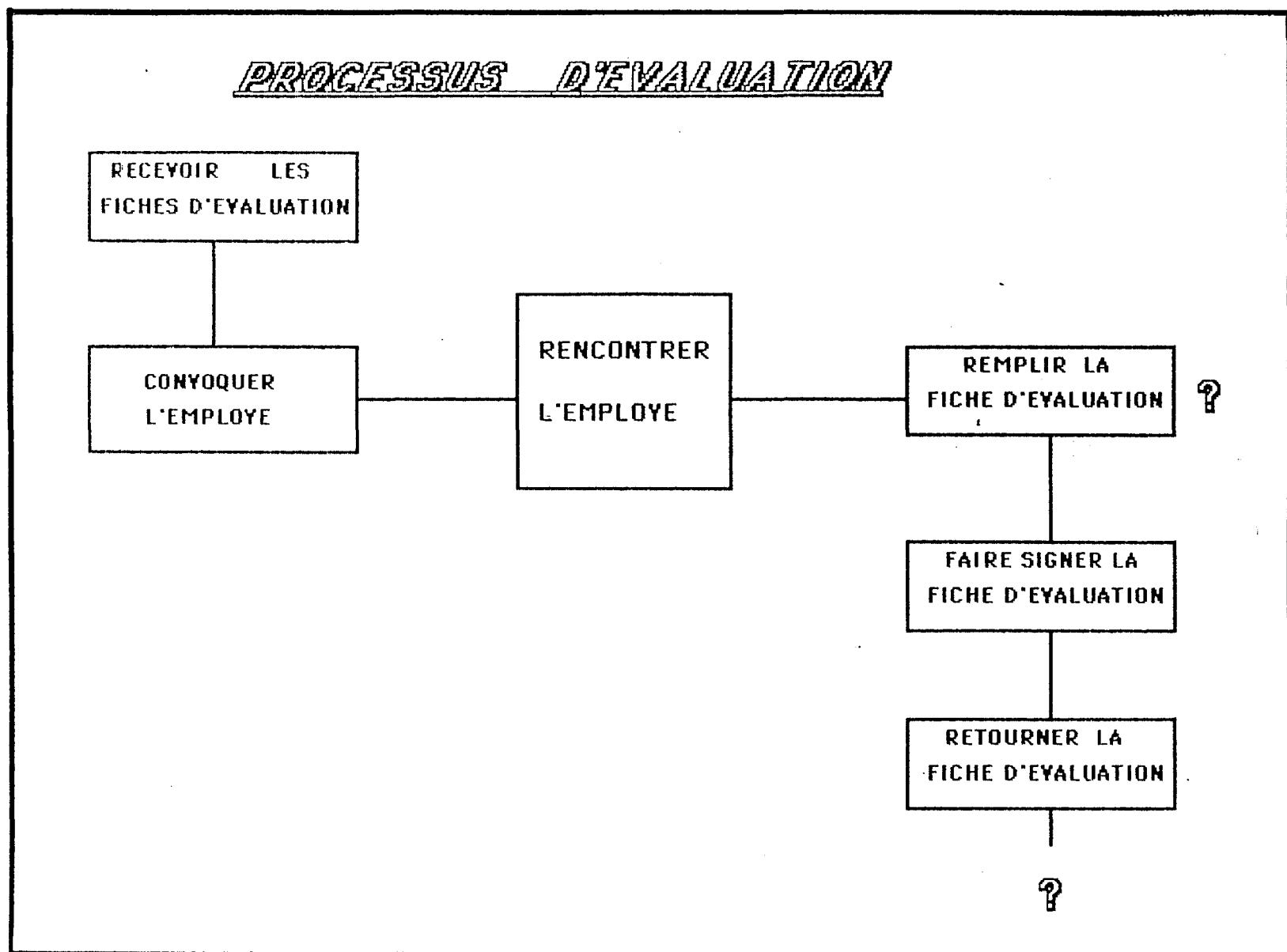
cent manquant serait attribuable à l'absence d'évaluation chez le personnel à temps partiel occasionnel de l'internat.

Ce facteur est à considérer puisque cela concerne environ vingt-cinq employés qui, en raison du fort taux d'absentéisme des éducateurs réguliers, sont appelés à faire des remplacements fréquents dans les différents services. Rappelons que certains de ces employés sont en attente d'un poste régulier depuis plus de dix ans. Ainsi lors de nos rencontres, l'une des participantes mentionnait que sa dernière évaluation datait de quatre ans.

Par ailleurs, quelques éducatrices nous ont mentionné qu'elles avaient l'impression que pour certains chefs d'unité le processus d'évaluation était vécu comme une tâche administrative à accomplir. Ainsi, on relate que tous les employés d'un même service sont rencontrés dans la même semaine, ou presque, indépendamment de la situation de chacun, par exemple au retour d'un congé de maternité.

En conclusion, les intervenants semblent d'accord avec l'objectif de l'évaluation mais souhaitent que cela prenne davantage la forme d'un échange que d'une appréciation sommative. À ce sujet, tant les éducateurs que les chefs d'unités considèrent que l'évaluation annuelle devrait s'inscrire dans une démarche continue entre l'employé et son supérieur immédiat. Un seul des chefs d'unités que nous avons rencontré nous exprimait qu'il faisait des rencontres mensuelles avec chacun de ses employés. Le contenu de ces échanges portait sur la réalisation des plans d'intervention de la clientèle et servait également de lien avec la rencontre d'évaluation annuelle. Selon lui, c'est aussi la place pour aborder toute autre question en lien avec le vécu au travail (tensions d'équipe, épuisement, carrière, formation etc ...) La figure 15 illustre les interrogations que présente ce processus.

FIGURE 15



1.4.2.4 Le perfectionnement

Cette activité est également encadrée par une politique de gestion. Cette politique vise à faciliter l'identification des besoins de façon à organiser et/ou dispenser des cours ainsi que de favoriser la participation des membres de son personnel à des congrès, colloques, etc ... Nous y trouvons des distinctions entre le perfectionnement organisationnel, fonctionnel et personnel.

Ainsi, en se référant à l'année 1986-87, on peut constater que certaines sommes furent investies dans ces activités. Environ 20 000\$ furent consacrés aux cadres dont 8 000\$ pour les congrès et colloques. Une somme équivalente à 25 000\$ a permis de couvrir les dépenses de perfectionnement organisationnel des employés syndiqués. Certaines activités étaient subventionnées par des sources externes ce qui réduisait d'autant la part de l'établissement. Aussi, l'exécutif du C.C.P.C. avait 5 000\$ à administrer pour le perfectionnement personnel, les congrès et colloques des employés. Cela représente donc un montant moyen de 400\$ par employé régulier et de 1 250\$ par cadre. L'affectation des budgets à cet item est très variable d'une année à l'autre. Contrairement aux autres dépenses de fonctionnement, celles liées au perfectionnement organisationnel ne sont pas planifiées lors de la répartition budgétaire car les projets sont souvent présentés pendant l'année. Quelquefois on profitera des économies faites en cours d'exercice pour réaliser ces activités. Il semble difficile de faire prioriser un projet de perfectionnement, les autres demandes ayant prépondérance. Ainsi, le perfectionnement est quelque peu perçu comme un luxe que l'on se paie lorsque les moyens nous le permettent.

A ce chapitre, les propos recueillis lors des rencontres se ressemblent tant au niveau des cadres que des employés. Pour les directeurs, la formation organisationnelle manque de planification. On tend davantage à profiter des opportunités qui passent sans pour autant que le besoin comblé fasse l'objet d'une

analyse. Quant aux chefs d'unités, ils souhaiteraient qu'il y ait plus d'activités d'organisées en raison des effets positifs que cela engendre chez leur personnel. De plus, ils considèrent qu'ils ne bénéficient pas suffisamment des retombées de ces activités. Ainsi, suite à une session de perfectionnement, il n'y a pas de place pour interroger la pratique habituelle et s'il y a lieu planter de nouvelles méthodes plus adaptées. Les chefs d'unité considèrent que l'accent devrait être mis sur le perfectionnement organisationnel plutôt que sur la participation aux congrès et colloques quoique ce type d'activité soit très stimulant pour un éducateur qui y participe pour la première fois.

Les éducateurs, quant à eux, demandent qu'il y ait davantage de perfectionnement. Dans une région aussi dépourvue en maisons de formation, on attend beaucoup de l'organisation afin de stimuler le ressourcement. Certains dénoncent le fait que la participation aux colloques et congrès doive s'effectuer sans rémunération. Cela les confronte souvent à des choix inconciliables (baisse de revenus, prendre des congés fériés accumulés alors que l'on a besoin de repos ou encore demeurer dans la routine). La figure 16 nous illustre le processus de perfectionnement tel que vécu par l'organisation.

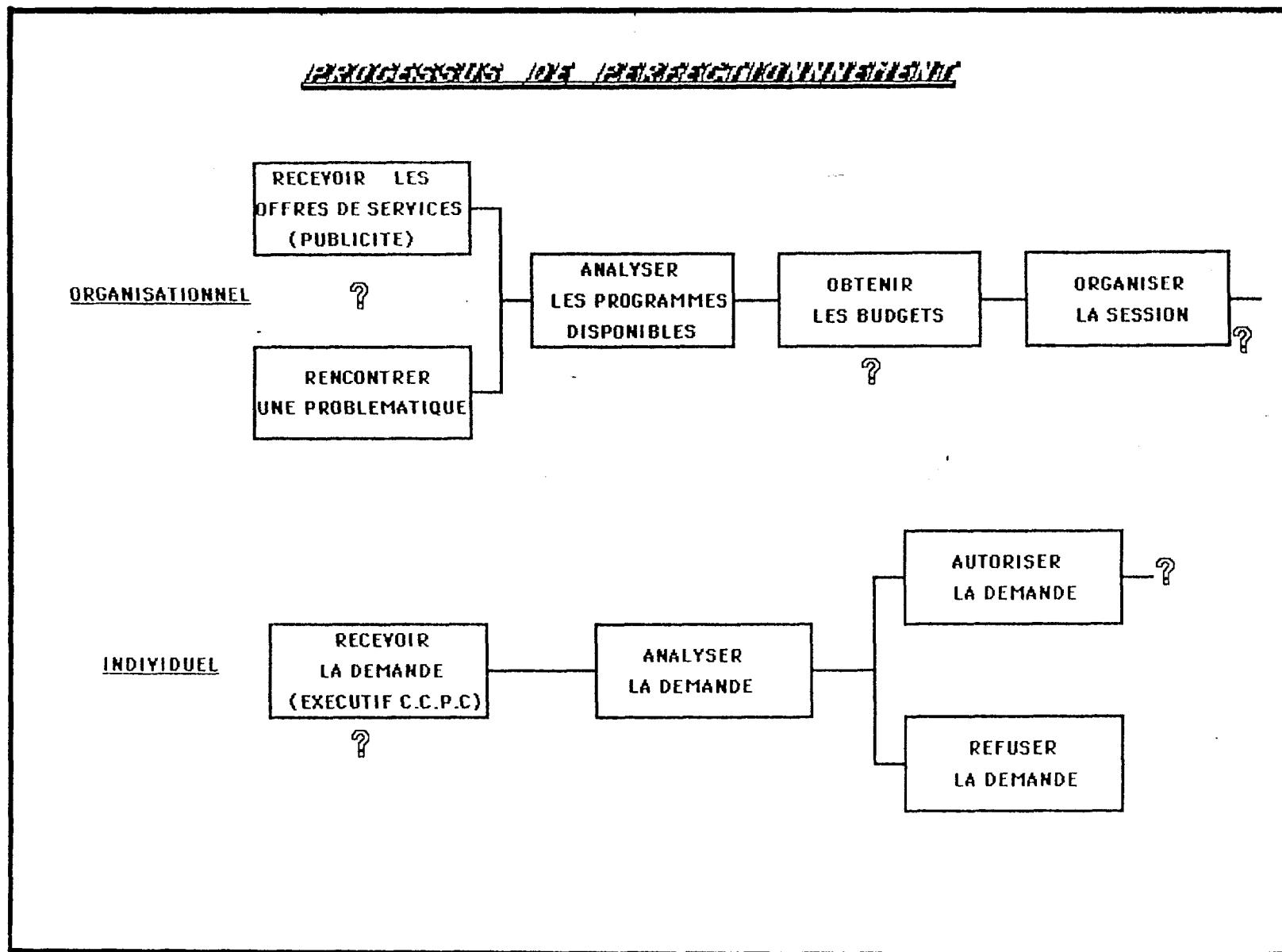
1.5 LA DESCRIPTION DES RESSOURCES

1.5.1 LES RESSOURCES HUMAINES

Le pavillon de la Falaise embauche environ cent quarante-vingt employés à temps régulier ou à temps partiel.

L'annexe 3 fournit les descriptions de fonction des directeurs, des chefs d'unités, des éducateurs, des instructeurs, des préposées aux bénéficiaires et des auxiliaires familiales.

FIGURE 16



Lors des entrevues, certains intervenants nous ont mentionné le besoin qu'ils avaient de voir se clarifier les rôles entre l'éducateur et les autres titres d'emploi tels l'auxiliaire familiale, la préposée aux bénéficiaires ainsi que l'instructeur.

Aussi, depuis quelques années, en raison de l'alourdissement de la clientèle interne, l'éducatrice est appelée à accomplir davantage de tâches domestiques. D'ailleurs, le directeur des services de réadaptation de l'internat écrivait en juin 1987 les réflexions suivantes concernant les changements survenus dans le rôle dévolu au personnel éducateur et des répercussions qu'il constatait que cela entraînait sur leur motivation.

Peut-être que dans notre quotidien nous nous représentons l'image de l'éducateur en intervention constante auprès de la clientèle. Mais il en est tout autrement: la tenue de maison fait partie intégrante de son travail et est très exigeante. Partons de «faire des lits» jusqu'à «laver des bains». Évidemment, il faut quelqu'un pour le faire. Mais faut-il que ce soit un éducateur qui dans 68% des cas est spécialisé? Comment peut-il trancher de façon évidente son rôle en réadaptation de celui de tenue de maison? Si l'on regarde la définition de l'éducateur et le rôle qu'on lui fait jouer réellement aujourd'hui, il ne faut pas se surprendre de la baisse évidente de motivation qu'il peut s'ensuivre dans une telle structure.

L'éducateur touche à tout: il est parent, spécialiste, observateur, analyste, tient maison ...; il n'est pas étonnant qu'il soit rébarbatif aux changements, aux nouveautés; tout ce qu'on lui amène est perçu comme un surplus de travail dont la nécessité ou l'utilité ne lui est pas évidente. L'éducateur de l'interne n'a pas l'impression de jouer son rôle, celui pour lequel il a été formé. 4

Cependant, lors de nos entrevues avec ce personnel, aucune doléance nous fut exprimée en regard de la sous-exploitation de leur potentiel. Certes les personnes rencontrées ont fait référence à ces tâches domestiques mais davantage pour démontrer la variété des besoins auxquels elles doivent répondre et pour justifier l'ajout de personnel dans certaines circonstances. Dans les services externes, on parlait davantage de l'ambiguité existant entre les individus partageant des fonctions semblables en contact avec le bénéficiaire.

1.5.1.1 Les caractéristiques des employés

Les chefs d'unités: quatre femmes et autant d'hommes font partie de cette équipe. La moyenne d'âge de ces superviseurs de services est de trente-six ans. La majorité d'entre eux (5) ont un diplôme universitaire en psycho-éducation ou en enfance inadaptée.. Les autres (3) sont gradués du CEGEP en éducation spécialisée. Ils ont en moyenne 9 ans d'expérience.

Les éducateurs: ce personnel est composé dans une proportion de 95% de femmes. La moyenne d'âge des employés réguliers des services de réadaptation internes est de 39 ans alors que dans les services externes elle est de 33 ans. Dans les services internes environ 70% ont complété des études collégiales en éducation spécialisée et leur ancienneté moyenne est de 11 ans. Au niveau des services externes presque la totalité des éducateurs ont une formation appropriée de niveau CEGEP et leur ancienneté varie selon la date d'ouverture de la ressource.

1.5.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Cet établissement présente une bonne santé financière. Le tableau suivant en est une indication. Précisons ici que les surplus étaient attribuables au retard encouru dans la mise en place de certaines ressources en voie d'implantation.

TABLEAU NO. 3

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

ANNÉES	BUDGETS	RÉSULTATS
1986-87	4.9 millions	surplus 46 079
1985-86	4.8 millions	surplus 99 058
1984-85	4.7 millions	déficit 78 772

Lors de nos rencontres, des éducateurs ont exprimé le souhait de connaître les budgets qui les concernent. Ainsi, certains employés sont informés des montants disponibles pour les sorties et les activités et selon eux, cela les responsabilise.

1.5.3 LA TECHNOLOGIE

Dans un chapitre précédent, nous avons fait référence à la philosophie d'intervention de cette organisation. En 1984, l'analyse d'un sondage effectué sur l'aspect clinique révélait que seulement 16% des répondants considéraient qu'ils possédaient suffisamment d'instruments et de techniques d'intervention. En 1986 ce résultat était de 42%.

De façon à corriger cette lacune, la direction opta pour la mise en place d'un système clinique informatisé appelé GEPPI(gestion plan de programme individualisé). Ce système permet la cueillette d'observations et l'élaboration de plans d'interventions détaillés en fonction des forces et limites de chacun des clients. Il est en vigueur depuis à peine une année dans les services internes et est en voie d'implantation dans les services externes. C'est à partir de ces données que le plan de services est revisé tous les ans.

Les éducateurs nous ont exprimé qu'ils étaient stimulés par cet outil car ils savent davantage sur quoi doit porter leurs interventions et en quoi elles font progresser la clientèle. Toutefois, un chef d'unités considérait que la formation avait été très superficielle et que maintenant ils devaient se débrouiller face aux limites qu'ils rencontraient. De plus, une éducatrice nous commentait, tout en louangeant les mérites de ce programme informatisé, qu'elle sentait que l'on commençait à sur-stimuler les bénéficiaires et qu'en certaines circonstances cela pouvait être lié aux manifestations agressives de ces derniers.

1.6 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

1.6.1 LES PRINCIPES DE GESTION

Dans la structure organisationnelle du C.R.I.C.N. nous retrouvons huit principes qui guident l'action des gestionnaires de cet établissement. Sans les définir complètement, en voici la nomenclature:

- Une mentalité de services 'centrée sur le client'
- Notre meilleur outil: notre personnel
- La réadaptation, notre raison d'être
- Un parti pris pour l'action
- Une structure simple et décentralisée
- L'excellence, un objectif permanent
- Le contrôle, une étape intégrée
- Notre meilleur guide: le gros bon sens

1.6.2 LES RELATIONS DE TRAVAIL

A se fier aux propos recueillis lors des entrevues avec le personnel, il nous apparaît que le climat de travail dans l'ensemble des ressources de cet établissement est sain. Bien entendu

certaines équipes vivent plus de tension mais en général on décrit les patrons comme des gens à qui l'on peut parler et qui n'établissent pas de frontières en raison du rôle d'autorité qu'ils sont appelés à jouer. On a même souligner leur implication dans différentes activités sociales (party de Noel, olympiades d'entreprises).

Presque tous les services sont syndiqués. Le tableau suivant illustre le sommaire des griefs depuis 1984. Bien qu'à lui seul cet indicateur ne peut fidèlement représenter l'allure du climat de travail, il nous permet néanmoins de constater que les relations patronales-syndicales ne sont pas trop tendues.

TABLEAU NO. 4

ÉVOLUTION DES GRIEFS

(DONNÉES CUMULATIVES)

ANNÉE	NOMBRE	ARBITRAGE			
		ACCUEILLIS	RETIRES	EMPLOYEUR	EMPLOYÉS EN ATTENTE
1986	26	9	12	2	3
1985	51	19	28		1 3
1984	10	4	5	1	

En 1985, le grand nombre de griefs déposés serait en parti attribuable au climat d'insatisfaction engendré par la coupure de salaire imposée par le gouvernement. À noter que plus de la moitié de ces griefs furent retirés.

1.6.3 LES ABSENCES MALADIES

Lors de la présentation de notre offre de services, la Direction avait attiré notre attention sur le phénomène de

l'augmentation des absences maladies depuis quelques temps. Voici donc les données qui en confirment l'ampleur.

TABLEAU NO. 5

LES ABSENCES MALADIES		
ANNÉE	HEURES	MONTANTS
1986-87	20 158	196 511\$
1985-86	14 274	144 031\$
1984-85	12 205	146 702\$
1983-84	11 248	131 717\$

* Incluant tous les services de l'établissement et excluant les heures et montants consacrés aux accidents de travail.

Certaines personnes, lors des entrevues, nous ont confié que l'essoufflement ressenti par le personnel se traduisait par des absences de travail en raison de la maladie. On mentionne alors l'épuisement professionnel (burn out) et le vieillissement comme des facteurs importants au niveau de ces absences.

Par ailleurs, tel que décrit dans un point traité précédemment, l'aménagement de certaines installations semble être la cause de nombreux accidents entre autre au niveau des maux de dos. Malheureusement les statistiques à ce sujet n'étaient pas disponibles aux administrateurs.

1.6.4 LES RELATIONS ENTRE LES CHEFS D'UNITÉS ET LES ÉDUCATEURS

En se référant aux rencontres que nous avons eues avec le personnel, nous pouvons affirmer que le climat de travail entre les chefs d'unités et les éducateurs est dans l'ensemble très

positif. Dans un service on souhaiterait davantage connaitre le rôle du cadre. D'ailleurs, de l'aveu même du chef d'unité concerné, il considère que dans l'état actuel des choses, il devrait afficher un style plus directif afin de recentrer l'équipe sur la tâche à réaliser. Jamais nous n'avons eu de commentaires négatifs à propos des individus. À ce titre le personnel distingue bien que la personne qui est chef d'unité a un rôle à jouer.

1.7 LA SÉLECTION DE LA PROBLÉMATIQUE

1.7.1 LES FORCES DE L'ORGANISATION

Une équipe d'encadrement dynamique: la collaboration offerte par l'équipe de direction et par celle des chefs d'unités, leur authenticité face au questionnement et leur intérêt en regard de cette étude démontrent le dynamisme existant au sein de ces équipes.

Déjà, depuis quelques années, ils sont les artisans de nombreux changements au sein de l'organisation en vue d'un meilleur service à la clientèle. La mise en place de comités tel le C.C.P.C., l'élaboration de sondage et la production de différentes études et rapports en sont l'illustration.

Du personnel préoccupé par la mission et centré sur la clientèle: le personnel que nous avons eu l'occasion de rencontrer nous semblait partager l'objectif central de l'établissement visant la réadaptation des clients qui leur sont confiés. Ils ne nous ont jamais présenté de problématiques qui permettraient de justifier l'amélioration de leurs conditions personnelles de travail, ils n'ont pas réclamé plus de pouvoir au sein de l'organisation. Au contraire, il nous fut permis de constater l'intérêt que ce personnel présentait à l'amélioration de la situation des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. À ce titre, ils partagent la philosophie de l'établissement et se présentent disponibles pour l'actualiser.

1.7.2 LES LIEUX D'AMÉLIORATIONS POTENTIELS (CANDIDATS PROBLÈMES)

Voici les éléments que nous retenons comme problématiques:

Au niveau structurel

- Les chefs d'unités de l'internat peuvent difficilement faire des rencontres individuelles avec leur personnel ce qui les empêche de jouer efficacement leur rôle de superviseur.
- Le personnel éducateur à temps partiel occasionnel de l'internat manque de support et d'encadrement.
- Les services externes ont peu de support clinique.
- Les mécanismes de participation prévus au C.C.P.C. ne sont pas accessibles à tous les employés car les services en périphéries n'y sont pas représentés.
- Les fonctions en contact direct avec la clientèle ne sont pas clairement définies entre elles (éducateur, instructeur, auxiliaire familiale et préposée)
- L'installation de certains équipements est inadéquate et semble être à l'origine de quelques accidents.

Au niveau des processus et procédures

- Le système d'évaluation du personnel ne trouve pas de suite dans une démarche de supervision continue.
- La fiche de notation prévue pour l'évaluation annuelle présente des obstacles à une communication authentique.
- Les comités d'équipes et les planifications sont insuffisants dans les services internes.
- Le contenu des réunions d'équipes n'est pas clair.
- Les activités relatives à la formation et au perfectionnement manquent de planification (analyse des besoins et planification).
- Le personnel des services externes vit de l'isolement.

Au niveau des attitudes

- Les chefs d'unités ne sont pas tous à l'aise dans leur rôle de support à l'endroit de leurs employés. Les rencontres sont davantage centrées sur la résolution de problèmes.

1.7.3 LA SÉLECTION D'UN GOULOT D'ÉTRANGLEMENT (LE PROBLÈME PERTINENT)

L'organisation des services du pavillon de la Falaise est appelée à subir des transformations importantes d'ici quelques années. Ainsi, quelles seront les suites des études qui sont en cours et qui devraient paraître sous peu? Citons:

- Le rapport sur l'intégration de la clientèle du pavillon de la Falaise (décembre 1988) traduit la volonté ferme, annoncée en juin par la Ministre de la santé et des services sociaux, d'intégrer socialement les personnes vivant en institution et ce d'ici 1991.
- La planification de la prise en charge du programme de réadaptation des handicapés physiques par le C.R.I.C.N.
- Le rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux au Québec, Rapport Rochon (février 1988)

Considérant cette réalité, nous croyons qu'il serait inapproprié d'intervenir au niveau de la structure d'encadrement de cette organisation avant de connaître les conclusions finales de ces études. Cependant, nous savons que ces changements vont engendrer de l'insécurité chez le personnel en particulier pour ceux de l'internat qui seront davantage concernés par le projet d'intégration. Or, il faudra gérer cette insécurité.

Par ailleurs, notre étude révèle un besoin de support face aux employés de la réadaptation. Les communications entre les cadres et les employés sont centrées sur les problèmes quotidiens.

Le système de gestion ne fournit pas à tous les chefs d'unités les moyens concrets pour supporter leurs employés, et certains cadres ne sont pas à l'aise dans ce rôle d'aide et d'assistance.

Nous croyons donc important d'implanter un système de support aux employés qui permettra au gestionnaire de répondre aux différents besoins présentés par son personnel. Ce système devrait être attentif aux dimensions suivantes: formation, perfectionnement, atteinte des objectifs de réadaptation avec la clientèle, réalisation dans le travail, épuisement, place dans l'équipe, sentiments, etc... Ce système devrait être permanent et intégré au processus d'évaluation annuelle.

Ainsi, les gestionnaires, particulièrement les chefs d'unités, seraient davantage en mesure de supporter leur personnel dans leur vécu au travail et ce tout en gérant l'insécurité provoquée par les changements organisationnels à venir.

CHAPITRE 11

L'ANCRAGE

Cette phase détermine la perspective par laquelle la problématique sera étudiée et fixe les paramètres essentiels du système d'activités humaines qui serviront de référence pour étudier la situation problématique particulière qui a été sélectionnée.

2.1 LE CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le système de gestion des ressources humaines devait être amélioré au niveau des activités de supervision, d'évaluation et de perfectionnement de façon à en faire un processus intégré visant à supporter le personnel des services de réadaptation dans leur vécu quotidien de travail et dans les changements qui vont les affecter dans les mois à venir.

Voyons comment nous pouvons définir ce système.

2.2 LA DÉFINITION DU SYSTÈME PERTINENT

Le système d'encadrement professionnel des employés des services de réadaptation en déficience intellectuelle du C.R.I.C.N. est un ensemble d'activités permettant aux gestionnaires de cet établissement de gérer le savoir, le savoir faire et le savoir-être de leurs employés de façon à ce qu'ils rendent de meilleurs services à la clientèle tout en leur permettant de s'actualiser dans leur travail.

2.3 LA VALIDATION DE LA DÉFINITION

Six critères nous permettent de vérifier si la définition de notre système est bien construite. Ce sont:

- Le propriétaire du système: Le Centre des ressources institutionnelles Côte-Nord (C.R.I.C.N.)
- L'environnement ou le super-système: Le secteur déficience intellectuelle du C.R.I.C.N.

- Les clients: Le personnel des services de réadaptation (éducateurs, préposées, auxiliaires, instructeurs).
- Les activités de transformation: Gérer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des employés.
- Les acteurs: Les gestionnaires de cet établissement, incluant la direction générale, celle des services administratifs et des services professionnels mais plus particulièrement les chefs d'unités qui sont en lien direct avec les clients du système.
- Le point de vue: De façon à ce qu'ils rendent de meilleurs services à la clientèle tout en leur permettant de s'actualiser dans leur travail. Ce qui implique une plus grande complémentarité entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

CHAPITRE 111

LA CONCEPTUALISATION

3.1 Le rôle du gestionnaire dans l'organisation

Définition du manager:

À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le manager dirige et gère rationnellement l'organisation. Il organise les activités, fixe les buts et les objectifs et bâtit des stratégies. Il y parvient en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise. 5

Alfred Lateiner (1965) dans son volume intitulé «Techniques modernes de supervision» confirme que le gestionnaire a pour premier rôle l'atteinte de bons résultats au niveau de la qualité et la quantité du travail produit par les employés. Cependant, il insiste sur l'importance de conserver une stabilité dans l'atteinte de ces résultats par la collaboration du personnel. Il affirme: «Avec leur concours, vous obtiendrez des résultats, sans lui ce sera l'échec».

Il indique quels sont les principaux éléments créateurs d'un bon climat de travail.

Tenez compte des différences individuelles dans la manière dont chaque employé pense, exprime ses sentiments et agit.

Admettez que tous les employés: veulent faire partie d'un groupe; résistent à tout changement; veulent se sentir importants et par conséquent prennent en mauvaise part la critique; désirent l'approbation de leur entourage pour se sentir sûr d'eux-mêmes. 6

5 Crener, M. et Monteil, B., 1971, P. 7

6 Lateiner, A., 1965, P. 29

Il conseille donc aux gestionnaires de cesser de chercher l'employé parfait et les réfère plutôt au conseil d'un cuisinier célèbre qui disait: «Ce n'est pas le choix des pommes de terre qui compte mais bien la façon de les faire cuire».

Bourbonnais et Gosselin (1988) dans un article traitant des défis qu'auront à rencontrer les gestionnaires des années 90 relatent:

Les dirigeants devront être des visionnaires s'ils veulent dissiper la confusion qui ne manquera pas d'accompagner les changements identifiés. Il est crucial qu'ils puissent aider les employés à comprendre où se dirige l'entreprise et qu'ils cherchent à les impliquer dans cette vision. En un mot, ils n'ont pas d'autre choix que d'être proactifs face aux changements à venir et d'être de plus en plus directement liés aux décisions touchant la gestion de leur ressource peut-être la plus stratégique, soit les ressources humaines» 7

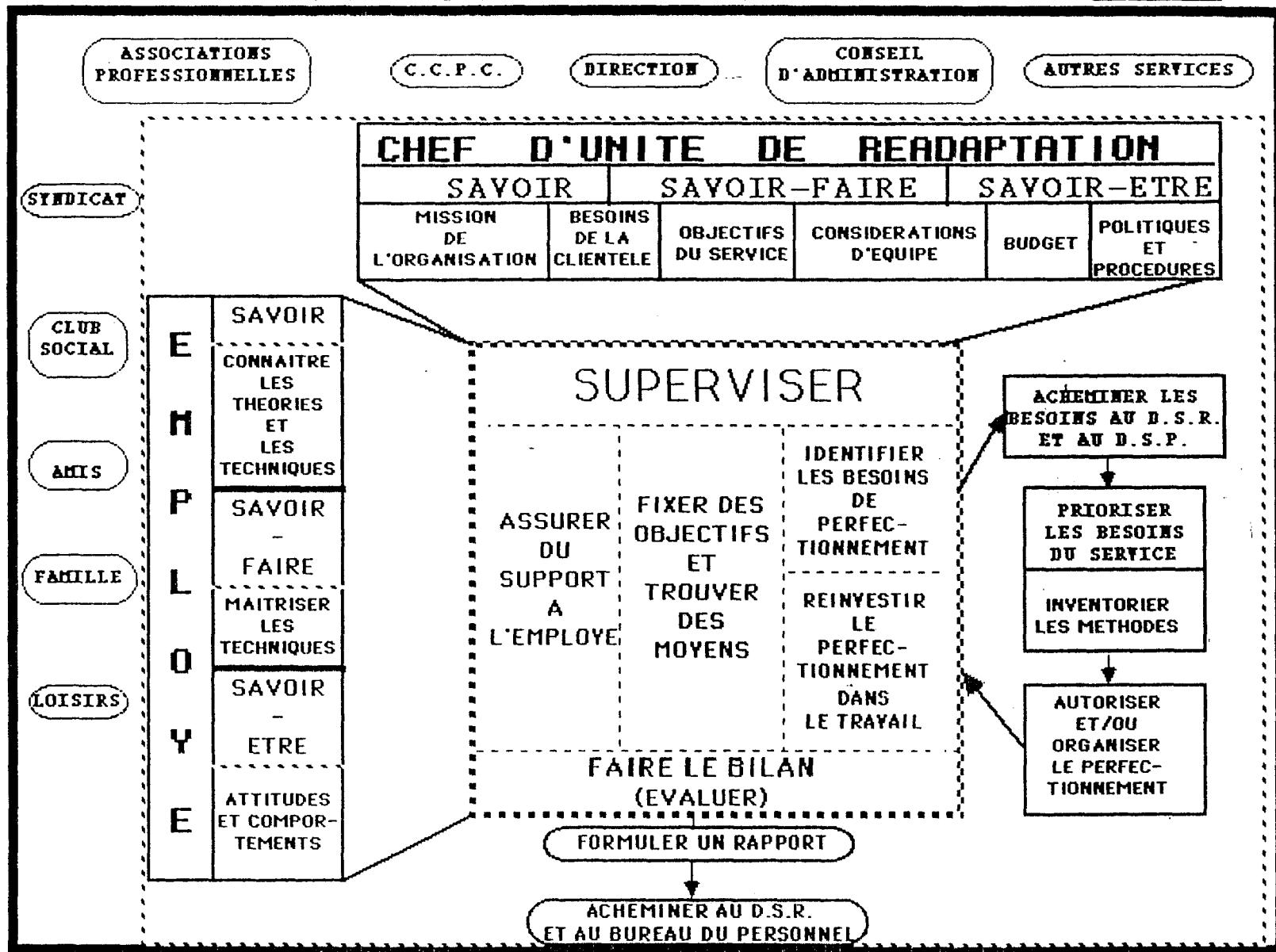
Le modèle que nous proposons vient justement permettre au chef d'unité de supporter ses employés dans leur ajustement en regard des attentes de l'organisation et ce par l'attribution d'une supervision régulière. Ce système d'encadrement professionnel, illustré à la figure 17, intègre à l'activité de supervision celles d'évaluation du rendement de l'employé et de l'identification de ses besoins de perfectionnement.

Ce modèle repose sur une philosophie de gestion qui reconnaît l'importance du rôle de l'employé dans la dispensation des services à la clientèle. Cette philosophie, inspirée de l'école des relations

7 Bourbonnais, J.P. et Gosselin, A., 1988, P. 29

SYSTEME D'ENCADREMENT PROFESSIONNEL

FIGURE 17



humaines, comporte les principes suivants quant au rôle du gestionnaire. 8

- le manager est un agent de communication inter et intra groupe
- le manager est un agent de motivation
- la coordination doit reposer sur la confiance et non sur l'autorité
- la décision doit être décentralisée dans un objectif de participation

Mintzberg (1984) dans son volume intitulé Structure et dynamique des organisations considère que le travail des professionnels demande une latitude très grande car il fait appel au jugement, à l'initiative et à la créativité. «Il n'arrive jamais que deux professionnels chirurgiens, enseignants ou travailleurs sociaux utilisent leurs compétences de la même façon». 9

Dans une structure du type de celle d'un centre d'accueil que l'on peut associer à celle de la bureaucratie professionnelle, Mintzberg considère que le pouvoir du gestionnaire ne doit pas être centré sur le contrôle et l'autorité mais plus sur l'influence et la mobilisation.

Beaudry (1987) confirme ce point de vue dans son étude sur la culture des organismes de réadaptation.

A cause des caractéristiques organisationnelles des centres de réadaptation, la gestion par consensus doit être favorisée. Un esprit de coopération et de complicité doit animer les différents responsables. La gestion d'équipe de professionnels exige un climat d'ouverture aux ajustements

8 Boisvert, Maurice, 1980, P. 50

9 Mintzberg, Henry, 1984, P. 311

constant car la technologie évolue rapidement, les besoins diffèrent et l'environnement change continuellement. De plus, le mode de gestion doit tenir compte d'un équilibre à assurer entre l'autonomie professionnelle et une gestion responsabilisée des activités de réadaptation». 10

Cela suppose, pour l'auteur, que les gestionnaires adoptent un pouvoir de compétence plutôt qu'un pouvoir de fonction ou d'autorité.

3.2 La supervision du personnel

La supervision n'est pas une activité spécifique du processus de gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs l'associent à la dimension de contrôle et suivi et d'autres y ajoutent la fonction support par le biais de rencontres individuelles.

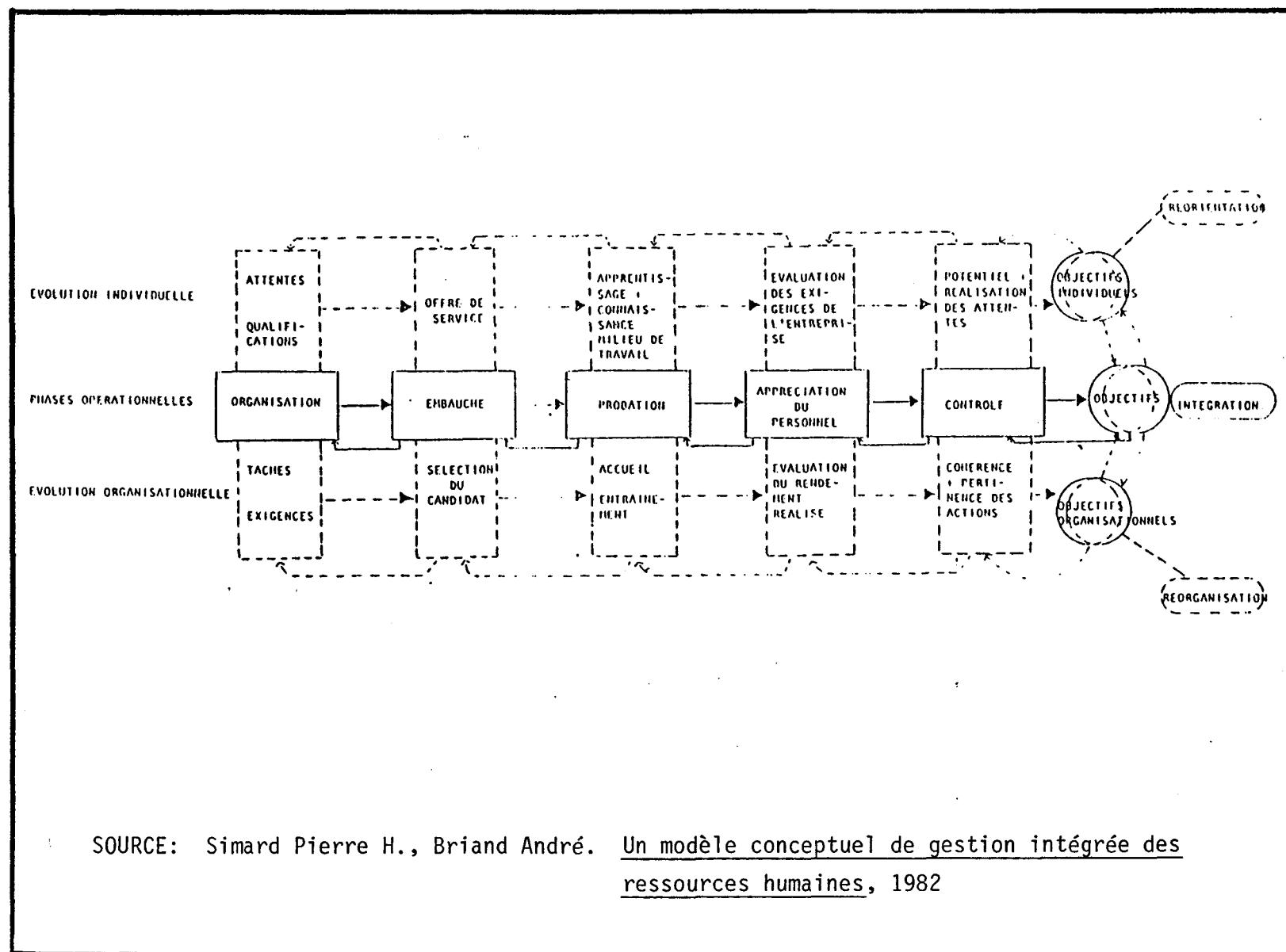
D'ailleurs la consultation de l'encyclopédie du bon français dans l'usage contemporain nous met en garde contre l'abus que l'on fait aujourd'hui du terme «superviser» parce que «to supervise» signifie en anglais «surveiller», «contrôler» ou «diriger». Ce verbe a fini par acquérir une signification propre, qui n'est ni tout à fait celle de «surveiller» ni celle de «contrôler» ni celle de «diriger». Il est mentionné aussi par le dictionnaire du bon français contemporain: Contrôler un travail sans entrer dans les détails». 11

Ainsi à la figure 18 qui suit, tout en utilisant le terme contrôle, les auteurs font référence à une phase opérationnelle qui vise à amener le gestionnaire à considérer tant les attentes individuelles de ses employés que la cohérence et la pertinence

10 Beaudry, Raymond, 1987, P. 38

11 Dupe, 1972, P. 2469

FIGURE 18



SOURCE: Simard Pierre H., Briand André. Un modèle conceptuel de gestion intégrée des ressources humaines, 1982

de leurs actions au niveau de l'organisation. Une autre figure (19) fait état d'un «feedback par supervision». C'est l'activité par laquelle le superviseur transmet à son employé sa perception des résultats et des conséquences de ses comportements sur l'organisation.

Ces modèles de supervision sont acceptables mais selon l'attitude du gestionnaire ils peuvent être inappropriés pour le type d'organisation qui nous concerne (bureaucratie professionnelle). Ainsi, l'insistance que le superviseur pourrait accorder à la dimension contrôle pourrait annuller la dimension de support et d'assistance qui doit être prédominante.

À notre avis, le contrôle doit porter sur l'atteinte d'objectifs clairs entendus entre l'employeur et l'employé.

Les définitions suivantes viennent préciser le rôle de la supervision dans le processus de gestion et mettent l'accent sur la fonction support.

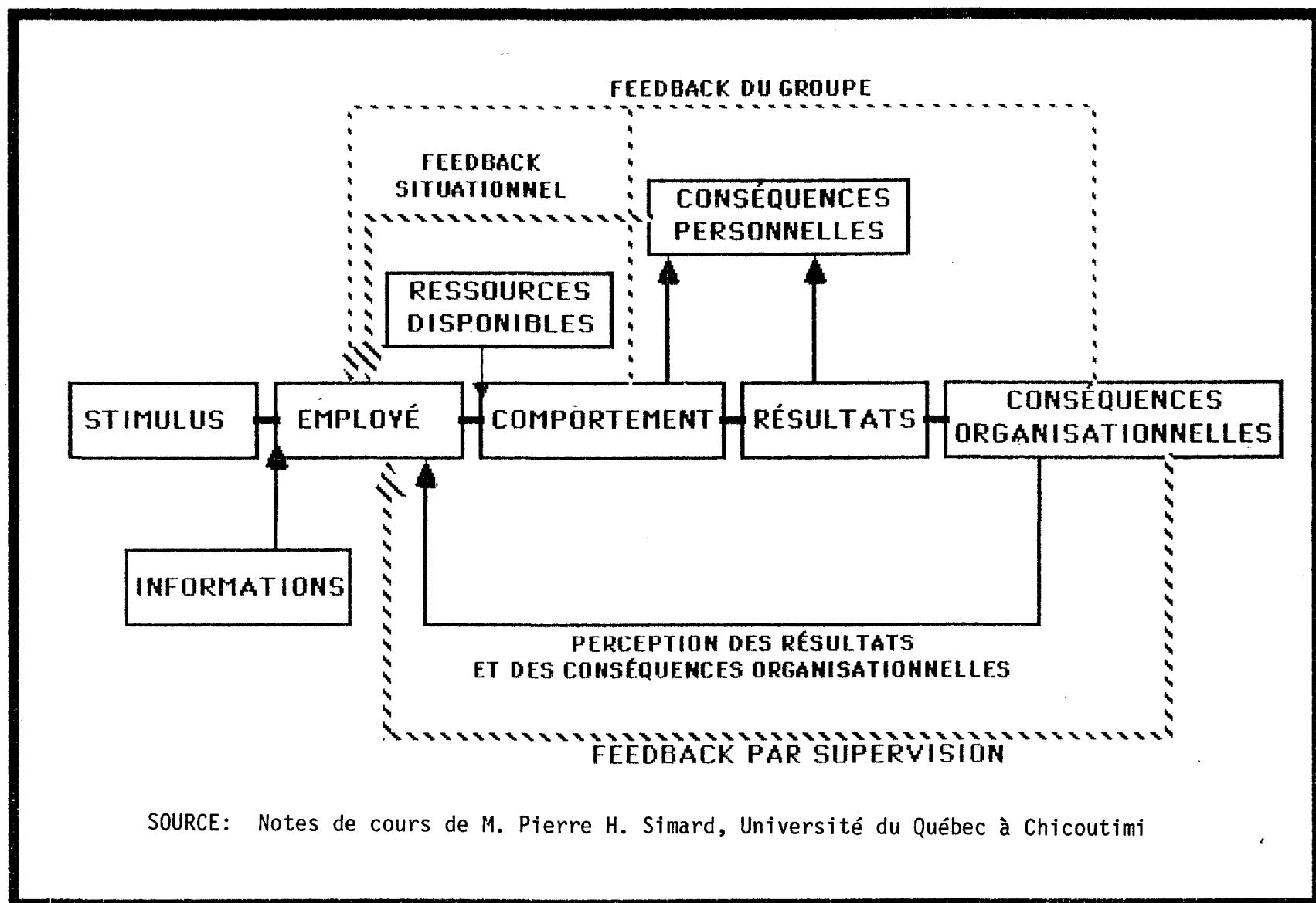
Gaétan Hubert, dans un article intitulé La supervision, une source d'enrichissement pour le manager nous transmet cette définition à laquelle nous souscrivons sans réserve:

La supervision est une fonction importante du management dont l'essentiel consiste à mettre en place les conditions et le support nécessaire aux subordonnés pour qu'ils précisent et atteignent leurs objectifs et se comportent de façon «mature» et fonctionnelle dans l'entreprise individuellement et collectivement. 12

12 Hubert, Gaétan, non datée, une page

SYSTEME DE PERFORMANCE AU TRAVAIL

FIGURE 19



SOURCE: Notes de cours de M. Pierre H. Simard, Université du Québec à Chicoutimi

Ce même auteur considère que l'importance de la supervision est beaucoup plus grande au niveau des contremaîtres et diminue à mesure que l'on va vers les niveaux supérieurs où elle doit cohabiter avec d'autres fonctions telles la planification, le contrôle, etc...

Un autre, Bélanger (1979) utilise le terme «coaching», fonction qui s'apparente à la supervision telle que décrite précédemment.

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 leur fonction respective. Cette méthode est valable en autant que le supérieur connaît bien le travail assigné à ses collaborateurs, qu'il est disponible, qu'il possède certaines aptitudes à communiquer et qu'il entretiennent une relation de confiance». 13

Serge Guay, formateur pour le ministère de la Santé et des Services sociaux ajoute une fonction importante à la supervision:

En plus de maintenir les standards de qualité des pratiques professionnelles, la supervision en contexte d'autorité conserve une fonction intégratrice extrêmement importante. Il lui appartient, en effet, de décompliquer un bon nombre de situations de crise, de renforcer les interventions calibrées avec justesse, d'ajuster des réactions professionnelles individuelles aux objectifs de l'organisation, de favoriser la résolution des conflits interpersonnels, de s'assurer que des mesures «de protection» sociale sont

13 Bélanger, Laurent, 1977, P. 132

assurées aux clientèles les plus vulnérables, d'évaluer, enfin, la performance des professionnels soumis à sa juridiction, le tout dans une démarche continue faite d'apprentissages séquentiels et débouchant sur un développement favorable des capacités personnelles de chacun des employés concernés». 14

Cette définition vient rejoindre notre point de vue en ce sens que l'activité de supervision intègre l'activité d'évaluation et celle d'identification des besoins de perfectionnement.

Dans les articles et volumes traitant du rôle du superviseur en service social et en éducation spécialisée, nous avons également trouvé des définitions qui tiennent compte de ces différentes dimensions. (Akin and Weil (1981), Eldridge (1982), Haris and Alisson (1982), Lowy (1983), Melichercik (1984), Munson (1981), Pettes (1973), Raymond (1979) et Salomé (1972).

Tous ces auteurs s'entendent sur cette vision du rôle du gestionnaire de service dans la supervision.

«Supervision, as it has been developed in social work practice, has been seen as a unique combination of administrative, teaching and helping functions» 15

Ainsi, la fonction administrative vise le contrôle général du travail afin que les objectifs individuels et ceux du service puissent être atteints (évaluation). La dimension éducative implique la transmission de concepts et de méthodes spécifiques à la profession. Elle vise à amener le supervisé à établir des liens

14 Guay, Serge, 1986, P. 12

15 Pettes, D.E., 1973, P. 15

entre la théorie et la pratique et vice versa (perfectionnement). La dernière fonction, mais toute aussi importante, est celle d'aide et de support. Celle qui dispose le superviseur à se préoccuper des besoins essentiels de son employé. C'est par ce biais que s'abordent les questions relatives aux valeurs, à l'éthique, à l'estime de soi, aux relations avec l'équipe, au plan de carrière, aux anxiétés et aux joies liées à la tâche du supervisé, etc...

Cette définition rejoint un concept largement utilisé en andragogie qui nous permet de circonscrire les dimensions de l'être humain qui sont en jeu dans l'aide apportée à un adulte dans une démarche de support visant sa croissance professionnelle. Nous avons utilisé ce concept dans l'illustration de notre modèle. En voici la définition: 16

La savoir: L'aspect cognitif, l'acquisition ou l'approfondissement de connaissances, le côté théorique de l'apprentissage.

Le savoir-faire: Les habiletés, l'acquisition ou l'approfondissement d'opérations, de techniques, de moyens. Côté (1975) parle d'aptitudes ou de capacités acquises ou à acquérir.

Le savoir-être: La prise de conscience de son moi, le changement d'attitudes, de comportements, la croissance intérieure, l'actualisation de soi. «C'est l'aspect caractériel et affectif du comportement humain». 17

Le système d'encadrement professionnel que nous proposons amène le gestionnaire à se préoccuper de ces trois dimensions.

16 Marchand, Louise, 1984, P. 112

17 Côté, Marcel, 1975, P. 193

Il s'agit donc d'une activité qui exige une implication importante de la part du superviseur. Implication qui se rapproche très souvent de celle d'un aidant.

3.2.1 Le rôle de support du gestionnaire

Nous savons qu'une partie importante des préoccupations du gestionnaire consiste en la façon pour lui d'assister ses employés dans leur vécu, que ce soit pour ce qu'ils vivent au travail ou ailleurs.

«Les auteurs estiment que jusqu'à 35% des travailleurs éprouvent de sérieux problèmes personnels (Léonards) susceptibles d'affecter leur rendement au travail».

18

Or, Beaudoin (1986) dans un récent ouvrage intitulé «Le counseling en milieu de travail» nous rapporte que plusieurs auteurs (Bordeleau, Davis, Deegan, Harris, Henry, Hunt, Maier et Verser) considèrent que le rôle d'aidant au sein d'une entreprise devrait être assumé par le superviseur.

«Il semble évident pour plusieurs que le superviseur est quotidiennement confronté aux problèmes des employés, que ces problèmes soient des problèmes personnels ou des problèmes de carrière ou autres».

19

L'auteure mentionne que des études indiquent que les problèmes personnels sont effectivement souvent confiés aux superviseurs et qu'en réalité ces difficultés ne sont pas tellement

18 Beaudoin, O., 1986, P. 47

19 Idem, P. 79

différentes de celles qui sont habituellement confiées aux professionnels de la santé mentale.

Les résultats de ces études révèlent que parmi les groupes informels d'aide existant (coiffeurs, avocats, barmans). celui de superviseurs est le plus souvent confronté à des problèmes de relations interpersonnelles entre collègues de travail, de problèmes d'avancement et d'épuisement au travail.

Un autre auteur recensé par Beaudoin, Kennedy (1977) va plus loin et en arrive à la conclusion que les premières réponses aux personnes en difficulté doivent venir des personnes sur la ligne de feu puisque la nombre limité de psychologues, de travailleurs sociaux ou de conseillers matrimoniaux ne permettraient pas de répondre à toutes les demandes. Un autre, Davis (1967) mentionne que le superviseur doit assumer les besoins correctifs, informatifs, développementaux et, jusqu'à un certain point, thérapeutiques de ses subordonnés.

C'est ainsi que l'on observe une tendance aujourd'hui, en vertu de laquelle la formation des gestionnaires les éveille à l'importance et à la pratique de l'écoute et des autres techniques fondamentales du counseling pour une meilleure gestion des employés (Gould, Harisson, Laval et Al, Maier et Verser, Wagner) (voir Beaudoin (1986). Certains de ces auteurs affirment que les superviseurs y verrraient non pas un accroissement de leurs responsabilités mais plutôt une façon de mieux faire leur travail.

3.2.1.1 Les limites de la relation d'aide employeur/employé et certaines solutions

Les limites

Le gestionnaire n'est pas un spécialiste des relations humaines. Son rôle est d'abord de diriger un service

évidemment, en tenant compte des individus qui l'entourent. Mais quelles sont ses limites? Jusqu'où doit-il et peut-il aller? Qui plus est, en quoi ce rôle d'aïdant est-il compatible avec les attributions hiéarchiques qui lui sont dévolues?

Rogers (1970) lui-même a tenu à préciser ces limites.

D'abord des limites conformes à celles inhérentes à toutes relations d'aide.

Limitation de responsabilité

Il est clair que la responsabilité des problèmes et des actions du supervisé doit appartenir à ce dernier.

«L'un des problèmes les plus courants en psychothérapie et l'un des débats les plus efficaces pour stimuler la croissance si la thérapie est menée d'une manière constructive, c'est l'insistance du client pour que l'aïdant reprenne ses problèmes à sa charge». 20

À plus forte raison, le superviseur doit donc veiller à ce que les problèmes personnels amenés par son employé ne deviennent pas les siens.

Limitation de temps

L'expérience de plusieurs praticiens indique que les séances de supervision ont avantage à être cédulées dans le temps avec des limites connues au préalable de l'employé.

Limitation de l'agressivité

Le superviseur ne peut accepter d'être agressé ou que ses effets personnels soient attaqués.

Limitation de l'affection

Bien que l'affection soit une dimension éminemment importante dans la relation d'aide, il demeure que le dosage doit être conforme au rôle des protagonistes ainsi qu'à leur disponibilité momentanée. Entre en jeu tout l'aspect des cadeaux, des gestes affectueux et de la sexualité.

Par-delà les limites générales, il y a celles liées au rôle. Le gestionnaire a des objectifs de service à atteindre et ce, avec des individus dont les personnalités sont souvent fort différentes. C'est pourquoi dans certaines circonstances et avec certains individus, doit-il avoir une approche plus directive.

D'après l'étude de Beaudoin (1986), les auteurs s'entendent pour dire que l'approche directive n'apparaît pas comme la méthode idéale mais ils considèrent qu'elle peut s'avérer nécessaire dans certains cas. Ainsi, il arrive que des individus soient incapables de découvrir leurs problèmes, leurs objectifs ou une façon personnelle de les régler. Également, cette approche directive serait plus appropriée lorsque les problèmes sont de l'ordre de la connaissance, lorsque l'employé ne collabore pas ou peu ou lorsqu'une procédure ou une tâche de type autoritaire est en cause. De même, si le problème implique d'autres employés ou si la solution réside dans des changements au niveau du travail, le superviseur devrait alors assumer un rôle plus directif.

Rogers (1973) quant à lui s'exprime de la façon suivante quant à la compatibilité de la relation d'aide dans un contexte de responsabilité et d'autorité.

«Néanmoins, il semble permis d'affirmer que cette responsabilité est souvent mise au service de mobiles peu louables. Souvent la «responsabilité» masque d'une part les besoins d'ascendant et de domination

de celui qui l'exerce et, d'autre part les tendances à la dépendance et au moindre effort de celui qui en est l'objet. Tout ceci s'effectue de façon, sans doute, largement inconsciente et en fonction d'une culture encore largement basée sur le droit du plus fort». 21

Plus percutant ce point de vue sur les limites liées au contexte d'autorité:

«Il me semble qu'on ne peut pas entretenir une relation d'aide psychologique avec quelqu'un si en même temps on détient sur lui une autorité. La thérapie et l'autorité ne peuvent pas coexister dans la même relation». 22

Dans ce sens, Beaudoin (1986) dans son étude sur «Le counseling en milieu de travail» mentionne que certains auteurs estiment tout simplement que les surveillants ne devraient pas s'occuper de la carrière ou des problèmes personnels des employés. Ainsi, selon Dunette et Krichner (voir Beaudoin 1986) le counseling d'ajustement requiert les services d'un psychologue puisque ce type de counseling concerne les problèmes émotionnels.

Les solutions

Rogers lui-même, après les sévères réticences qu'il vient d'émettre sur ce point de vue, propose trois solutions.

Acceptation de l'autorité comme partie du cadre des supervisions

En se référant au contexte de l'assistance sociale et de l'agent de probation, il en vient à la conclusion

21 Rogers, C., 1973, P. 21

22 Rogers, C., 1973, P. 21

suivante:

«Le client reste libre d'exprimer tout le ressentiment et toute l'hostilité qu'il ressent et de choisir pour lui-même comment il s'adaptera à la réalité de la situation (...) Cela lui permet de demeurer un aidant avec tout ce que ce terme implique. L'expression libre des attitudes est possible à l'intérieur d'une situation aussi définie et il y a absence de coercition personnelle».

23

Le gestionnaire assume ces deux fonctions différentes dans des temps différents

«Il y a, sans aucun doute, un certain nombre de cas dans lesquels il est possible de jouer de façon satisfaisante un double rôle de ce type. Ceci est particulièrement vrai lorsque les problèmes dans la relation d'aide ne sont pas les mêmes que les problèmes dans la relation d'autorité». 24

De séparer la fonction d'aide psychologique des fonctions d'autorité

Cette approche fait référence dans l'entreprise à la création des programmes d'aide aux employés. Roethlisberger et Dickson (1966) dans leur volume intitulé Counselling in an organization nous mentionne leur expérience à la Western Electric Company, au début des années quarante, où des psychologues étaient mis à la disposition des employés (1 pour 300) afin de les aider face à leurs difficultés personnelles, familiales, interpersonnelles et autres. Ils en arrivent à séparer complètement l'aide psychologique des rôles d'autorité.

Un article consulté dans le domaine des services sociaux en arrive à des conclusions similaires. Ayant

23 Rogers, C., 1970 tome 1, P. 115

24 Idem, P. 115

pour titre «Performance management and professional development as separate functions of supervision», cet article écrit par Harris et Allison en 1982 nous amène à constater qu'il y a avantage à disso-cier les fonctions administratives des fonctions d'aide et de support en confiant ces rôles à des superviseurs différents.

Beaudoin (1986) nous fait état des études suivantes se rapprochant d'un équilibre: Miner et Brewer mentionnent que, même si l'aide offerte par les non-professionnels peut être acceptée par les employés, il y a certains cas où le supérieur devrait référer l'individu aux personnes ressources compétentes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, selon le cas. L'importance de référer les cas-problèmes les plus graves est soulignée par la plupart des auteurs. Cependant, chacun d'eux exprime des vues spécifiques quant aux problèmes qui doivent être référés.

Notre point de vue

En continuité avec ce que nous exposions au chapitre traitant du «rôle d'aidant du gestionnaire» nous en arrivons aux conclusions suivantes:

Il nous apparaît que toute entreprise ou organisation devrait favoriser le «counseling de supervision», appellation utilisée par Hunt (voir Beaudoin, 1986). Ainsi, nous rejoignons certains auteurs comme Lopez, Wrich et Zembe (voir Beaudoin, 1986) qui adoptent une approche mitoyenne, c'est-à-dire qu'ils attribuent un rôle limité au supérieur dans le processus d'aide.

D'ailleurs, certains (Lepez, Deegan) le considèrent comme du monitorat et non du counseling. La principale distinction résiderait dans le fait que le moniteur se centre davantage sur le travail, les faits et les choses alors que le conseiller se centre sur la personne dans sa totalité. Ainsi, le rôle du surveillant ne commence

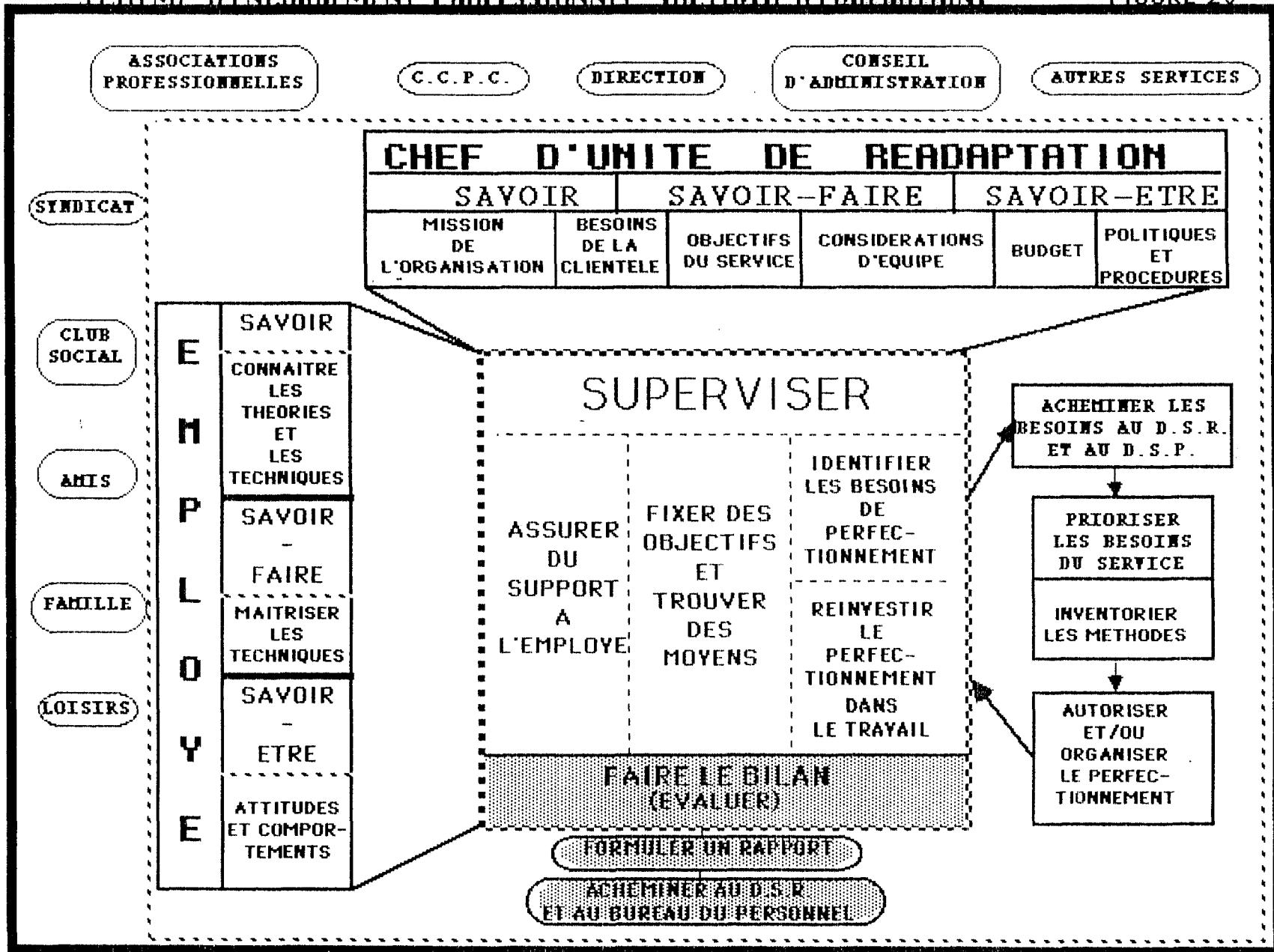
véritablement que lorsque le rendement au travail est affecté. Mais ces auteurs considèrent que le surveillant peut alors permettre à l'employé de soulever l'existence d'un problème personnel et même peut tenter d'y trouver une solution (Lopez, Wrich, Zembe) en utilisant des techniques de base en counseling». 25

Pour rejoindre l'une des solutions exprimées par Rogers, le gestionnaire affirme et reconnaît dès le départ les limites liées au contexte d'autorité qu'il véhicule mais se dispose comme aidant pour ceux qui en ont besoin et qui voudraient l'utiliser comme tel.

Par ailleurs, il devient possible, dans les cas plus lourds, de référer l'employé à un service d'aide à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. S'inspirant de Bordeleau et Lopez, Beaudoin (1986) nous mentionne que même après référence, le superviseur doit continuellement être informé des résultats de l'intervention auprès de l'employé, de façon à être capable par la suite d'assurer un certain suivi ou de fournir le support psychologique nécessaire à la réinsertion de l'employé au travail.

3.2.2 L'évaluation du personnel

Tel que présenté dans le modèle que nous proposons (voir figure 20), l'activité d'évaluation devient intégrée à tout le processus de supervision. Elle permet de faire un bilan séquentiel au niveau du savoir, savoir-faire et savoir-être de l'employé. À ce titre, l'évaluation du rendement prend un caractère continu qui permet, selon un rythme déterminé, de faire le point sur l'atteinte des objectifs et d'en fixer de nouveaux selon le bilan effectué.



Bazinet (1980) dans son volume ayant pour titre L'évaluation du rendement fait état des besoins auxquels répond l'évaluation du rendement:

Au niveau du supérieur immédiat:

- a) connaître le rendement de chacun de ses employés
- b) posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, augmentations de salaire, etc ...
- c) être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser leur croissance et leur progression
- d) connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail

Au niveau de l'employé:

- a) connaître ses responsabilités et ce qu'on attend de lui
- b) savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué
- c) savoir ce que son supérieur pense de son rendement
- d) connaître les objectifs qu'il devrait atteindre à l'avenir
- e) connaître et discuter de ses possibilités de progression
- f) savoir quelle formation supplémentaire il devrait acquérir

Quant à cette dernière fonction de l'évaluation liée à l'identification des besoins de formation, d'autres auteurs affirment que «l'évaluation du rendement permet de connaître l'efficacité de la main-d'œuvre et les besoins collectifs et particuliers en matière de formation». 26

C'est pourquoi nous voyons l'activité d'évaluation

26 Albert et Ali, 1973, P. 111

comme devant être intégrée à tout le système d'encadrement des employés. C'est ce que confirme Côté (1975) en mentionnant ce qui suit:

«Je voudrais rompre ici avec l'approche traditionnelle de la gestion des ressources humaines qui présentait les activités de notation et d'évaluation pratiquement comme une fin en soi; alors qu'elles ne sont qu'un des chainons du cycle de développement des ressources humaines. Cependant c'est un chainon-pivot puisque, grâce aux informations qu'il fournit, il sert à relier l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines». 27

Les différents auteurs s'entendent par ailleurs sur le fait que l'évaluation devrait porter sur les comportements et les résultats et non sur les traits de personnalité. De plus, quoique visant l'objectivité, tout système d'évaluation repose sur le jugement, l'opinion et l'impression de l'évaluateur.

Il existe différentes méthodes d'évaluation. Un tableau fournit par Bazinet (1980) et se trouvant en annexe 4, illustre les avantages et les inconvénients de chacune des méthodes. Ainsi on pourra constater qu'il n'existe pas une seule et bonne méthode. Comme le système que nous proposons met l'accent sur l'authenticité de la communication entre le chef d'unité et son employé, nous recommandons l'utilisation d'une méthode réunissant à la fois l'évaluation par événements significatifs à celle par événements prédéterminés.

L'évaluation par événements significatifs vient structurer, en quelque sorte, l'évaluation ouverte. Elle exige de l'évaluateur qu'il note dans un dossier tout événement (attitude, comportement, résultat) qu'il juge significatif d'un bon ou d'un mauvais rendement de l'employé. Cette méthode permet une liberté

d'expression de l'évaluateur comparable à l'évaluation ouverte, si ce n'est qu'elle est conditionnée par la présence de faits observables et observés.

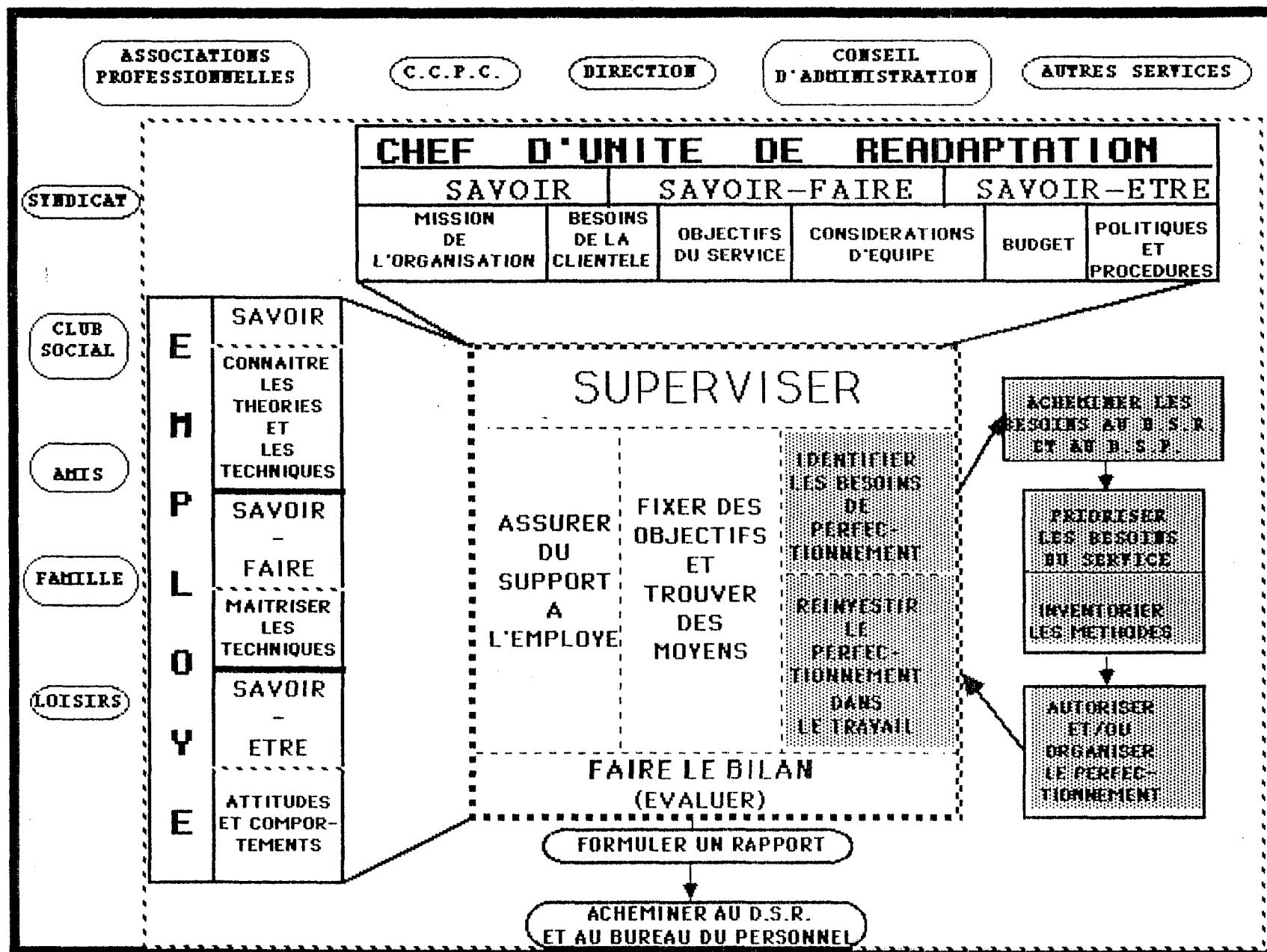
La méthode d'évaluation par événements prédéterminés se distingue de la précédente sur un point: les événements à observer sont déterminés à l'avance. L'évalué est donc en mesure de diriger ses efforts sur certaines attentes de son supérieur immédiat (atteinte d'objectifs)

Au chapitre des inconvénients la compilation des événements peut prendre l'aspect d'un «livre noir», ce qui risque d'indisposer l'évalué. De plus, ces méthodes requièrent beaucoup de temps de la part de l'évaluateur. A notre avis ce handicap peut être surmonté si un canevas simple et succinct est complété après chacune des séances de supervision. Une synthèse de ces observations pourrait être produite une fois l'an et acheminée au bureau du personnel.

3.2.3 Le perfectionnement du personnel

Tel qu'illustré dans notre modèle (voir figure 21), l'activité de supervision peut avantageusement être utilisée pour faire le bilan sur les connaissances, les habiletés, les attitudes et les comportements des individus face à leur tâche. Ce diagnostic permet d'identifier les écarts entre les exigences normales de la fonction et le rendement de l'employé. Cet écart pourra se traduire par la mise en place d'un objectif à atteindre par l'employé au cours des mois à venir ou bien par la conception d'un plan de formation approprié visant à combler cette lacune dans le rendement de l'employé.

SYSTEME D'ENCADREMENT PROFESSIONNEL (ACTIVITE DE PERFECTIONNEMENT) FIGURE 21

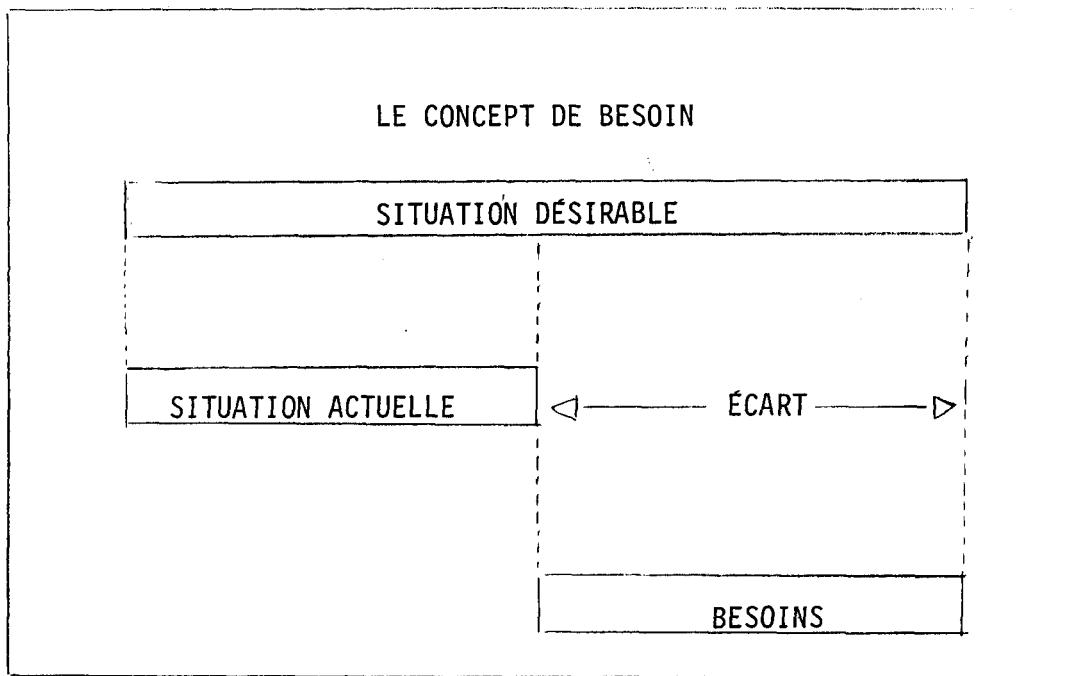


Le besoin de perfectionnement est donc «l'écart existant entre la situation actuelle et la situation désirée» 28

Ce concept de besoin contient trois éléments principaux. (Voir figure 22)

- une situation actuelle équivalente à ce qui est, aux résultats atteints;
- une situation idéale correspondant à ce qui devrait être, aux résultats visés, désirés;
- l'écart pouvant exister entre ces deux situations lequel représente le besoin. Peut être vécu par l'individu en relation avec sa tâche actuelle ou bien lié à son plan de carrière personnel.

FIGURE 22



SOURCE: Ostiguy et Dion, 1986, P. 27

Pour se livrer à un diagnostic plus précis, les gestionnaires peuvent se référer à un document du ministère de la Santé et des Services sociaux préparé par le Centre de gestion des ressources humaines intitulé Analyse des besoins de formation. Des grilles d'analyse pour le personnel oeuvrant en déficience intellectuelle sont disponibles.

Une fois les besoins identifiés, plusieurs méthodes sont disponibles. Citons entre autres:

1. L'auto-perfectionnement que l'employé peut entreprendre à son rythme par des lectures, visionnement de documents audio-visuels, etc...
2. L'entraînement sur le lieu de travail assuré par des employés plus anciens ayant la maîtrise de leur profession ou par le supérieur lui-même (coaching).
3. L'entraînement par le recours à un conseiller spécialisé dans un champ spécifique et qui travaille au sein de l'organisation (conseiller clinique, directeur des services professionnels, travailleur social etc...).
4. Le perfectionnement sous forme de séminaire (diner-causerie, comités, etc.). Cette méthode permet aux employés d'échanger entre eux leurs expériences.
5. Le perfectionnement sous forme d'atelier, de colloque ou de congrès à l'extérieur de l'organisation.
6. Le perfectionnement par des cours dans l'organisation.

7. Le perfectionnement par des cours à l'extérieur (pouvant être inclus dans un programme continu).

Il revient donc au supérieur et à l'employé d'identifier la méthode qui serait la plus appropriée selon les disponibilités de l'environnement. Lorsque le besoin ne peut être comblé par le supérieur immédiat, une demande en ce sens est formulée au directeur des services de réadaptation. Celui-ci reçoit les besoins de l'ensemble des services de son directeurat et établit des priorités en fonction des objectifs organisationnels visés et des budgets disponibles. Le directeur des services professionnels voit à l'organisation de ces activités. Une fois le contenu livré, le chef d'unité verra, lors des rencontres de supervision, à assurer le réinvestissement de cette formation dans le travail quotidien de son employé.

CHAPITRE IV

LA COMPARAISON

Cette étape consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic.

Ainsi, nous pouvons constater les différences suivantes entre le modèle proposé et la réalité:

- Les activités d'évaluation du personnel, de supervision et de perfectionnement sont réunies en un système d'encadrement professionnel intégré et continu nécessitant des rencontres régulières entre le chef d'unité et ses employés.
- L'activité de supervision fait une place importante à la dimension d'aide et de support dans l'atteinte des objectifs de l'employé et dans tout ce qu'il vit au travail ou ailleurs.
- Le chef d'unité est impliqué dans l'identification des besoins de perfectionnement de ses employés. Les directeurs des services de réadaptation et le directeur des services professionnels assurent la responsabilité de cette activité pour l'ensemble de l'établissement.

CHAPITRE V

L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES

Après deux rencontres de validation, l'une avec l'équipe de direction et l'autre avec tous les chefs d'unités de réadaptation accompagnés de leurs supérieurs immédiats, nous en arrivons à la conclusion que le modèle proposé répond à leurs besoins et à leurs attentes.

Ces discussions nous ont permis d'évaluer l'impact des changements qu'implique la mise en place de ce nouveau système d'encadrement professionnel.

Tel que nous l'avons abordé dans les chapitres précédents, certains évènements devraient considérablement affecter la réalité de cette organisation d'ici quelque temps. Nous faisons référence ici au plan d'intégration de la clientèle interne dans des services externes et à l'ajout d'un troisième secteur de services prévu pour les personnes vivant avec un handicap physique. La méthode d'implantation retenue sera donc conditionnée par cet environnement en changement.

Au plan structurel

La tâche du chef d'unité permet d'implanter ce système d'encadrement professionnel.

Des questions se posent pour certains d'entre eux quant au nombre d'employés qu'ils ont à superviser. La mise en place de ce nouveau mode d'encadrement exige du temps et, selon eux, actuellement ils n'arrivent pas à rencontrer convenablement leurs obligations cliniques et administratives. Cependant, le système proposé peut s'avérer une solution à ce problème de temps. Ainsi, l'activité de supervision, telle qu'énoncée, permettrait d'entrevoir avec chacun des employés les problèmes à venir et d'attribuer du support en conséquence. Nous croyons qu'ainsi les gestionnaires auraient moins besoin de consacrer de temps à régler des urgences qui surviennent sans avoir pu les appréhender.

Pour des raisons budgétaires, il apparaît difficile pour les services internes de libérer le personnel de leur tâche habituelle pour s'adonner à des rencontres de supervision avec leur chef d'unité. La Direction considère que ce besoin pourra être comblé lors de la réorganisation engendrée par l'actualisation du plan d'intégration de la clientèle. Il en est de même pour la question du ratio de cadre par employés et de l'encadrement du personnel éducateur à temps partiel occasionnel de l'internat.

Certains chefs d'unité des services internes, tout en étant conscients des changements organisationnels à venir, déplorent ne pouvoir planter immédiatement ce système d'encadrement professionnel. Selon eux, ce modèle aurait justement permis de mieux gérer l'insécurité engendrée par ces changements compte tenu de la place qu'il accorde à la dimension support.

Pour les services externes, la possibilité réelle de faire des rencontres de supervision ne semble pas trop problématique quoique pour certains le nombre d'employés à rencontrer les obligera à une gestion très serrée de leur temps de travail.

Au niveau des processus et procédures

Nos discussions nous ont également conduit à convenir qu'il n'y avait pas de rythme de rencontre de supervision pré-établi et valable pour tous les employés. Certains critères ont tout de même été mentionnés afin d'individualiser la fréquence de ces rencontres:

- la tâche de l'employé (éducateur, préposé)
- la maturité professionnelle de l'employé (autonomie, sens des responsabilités, etc.)
- les ententes convenues quant à l'évaluation de l'atteinte de certains objectifs.
- l'expérience de l'employé

De plus, il fut entendu que l'activité d'évaluation du personnel devrait être modifiée de façon à ce que les rapports qui en émanent témoignent de la démarche de supervision effectuée au cours de l'année entre l'employeur et l'employé.

Au chapitre du perfectionnement individuel, l'évaluation des besoins pourra être assumée par le chef d'unité. Le directeur des services de réadaptation et le directeur des services professionnels s'occuperont de gérer les programmes pour l'ensemble du personnel clinique. Dès le prochain budget les montants consentis à ces activités leurs seront alloués.

Au niveau des attitudes

Il fut reconnu que, pour être efficace, ce système devait s'étendre aux autres paliers d'encadrement. Ainsi, les directeurs assureront ce même type de supervision auprès de leurs chefs d'unités afin que la philosophie de gestion basée sur le support et l'assistance soit répandue au sein de toute l'organisation et ne soit pas l'apanage des chefs d'unités.

Certains ont manifesté le besoin d'obtenir du perfectionnement sur les activités reliées au système d'encadrement (supervision, évaluation et perfectionnement) et plus particulièrement sur les techniques de base de counseling nécessaires pour supporter efficacement leur personnel.

CHAPITRE VI

LE PLAN D'ACTION

Suite aux échanges que nous avons eus avec l'équipe d'encadrement, il fut préconisé d'appliquer les changements sélectionnés par le biais d'un projet-pilote.

En raison des modifications structurelles à venir au niveau des services internes, il fut convenu que les participants à cette expérience proviendraient de l'équipe d'encadrement des services de réadaptation externes.

Trois chefs d'unités de ce directeurat seront membres du groupe-pilote. Le directeur de ce service aura la responsabilité de l'implantation et du suivi de ce projet. Il fut entendu qu'il procéderait d'abord à la constitution d'un comité auquel se joindra le conseiller en gestion du personnel de l'établissement ainsi qu'un chef d'unités des services internes. Ces six personnes auront le mandat suivant:

- Modifier la formule d'évaluation du rendement du personnel des services de réadaptation en déficience intellectuelle du C.R.I.C.N. de façon à ce qu'elle traduise le résultat de la démarche vécue par l'employé au cours des supervisions effectuées pendant l'année. Que ce bilan permette d'en arriver à la détermination d'objectifs à atteindre pour chacun des employés.
- Préciser les besoins de perfectionnement requis par les chefs d'unités pour mettre en place le système d'encadrement professionnel retenu. Inventorier les méthodes disponibles pouvant combler ces besoins.
- Déterminer les critères et méthodes d'évaluation qui permettront de fixer des conclusions sur les résultats de l'expérience-pilote: questionnaire aux employés avant et après l'expérience, rencontre, comparaison avec un groupe-témoin, impression des participants, etc...

- Élaborer une stratégie d'implantation pour chacun des trois chefs d'unités concernés par le projet.
- Élaborer un échéancier de leurs travaux.
- Fournir un rapport à la Direction.

Le choix de l'utilisation d'un projet-pilote par la Direction est judicieux. Ainsi pourront-ils évaluer les impacts liés à l'implantation de ce nouveau système et apporter les correctifs appropriés avant de le généraliser. De plus, il permet de concrétiser certaines actions pendant que des changements majeurs s'effectuent au sein de l'organisation.

La méthode de groupes-cibles ou groupes-pilotes est souvent utilisée en développement organisationnel. En effet, dans le volume traitant des aspects humains de l'organisation (29), les auteurs ont recensé plusieurs expériences où l'utilisation de «terrains d'essai» était retenue pour favoriser l'implantation de changements au sein d'une organisation. Un autre ouvrage intitulé «L'évolution d'une stratégie de changement» nous mentionne que la planification du développement organisationnel englobe rarement la totalité de l'organisation. Ces auteurs se réfèrent à Beckhard qui lui aussi «préconise qu'on n'entreprene pas d'opération de changement sans choisir un sous-système-cible et des objectifs susceptibles d'influencer un nombre plus grands de sous-systèmes». (30)

29 Bergeron et Al, 1979, P. 326 à 332

30 Noreau et Al, 1970, P. 141

Cette méthode comporte néanmoins ses risques. Ainsi, faut-il s'assurer d'une bonne communication entre le système-cible et les sous-systèmes adjacents. Sinon, comme le dit Buchanan (voir Noreau 1970), les observateurs peuvent réagir au groupe en changement en déclenchant des actions qui viseraient à faire avorter le processus en cours.

C'est pourquoi est-il essentiel que les services internes du centre d'accueil soient représentés sur le comité d'implantation qui sera mis sur pieds. De plus des rencontres de tous les gestionnaires de la réadaptation devront être organisées afin de les informer sur les résultats du projet-pilote et de répondre aux interrogations que cette expérience fera naître.

Par ailleurs, Tessier (1973) dans un article intitulé «La dynamique du développement des organisations», nous fait une autre mise en garde face à cette méthode. Selon lui, le processus de changement sera viable s'il peut trouver l'appui des leaders réels de l'organisation. Ainsi, dit-il, «il faut éviter à la fois de trop personnaliser le leadership (le projet devient la propriété personnelle d'un ou de deux promoteurs) et de le diluer dans un groupe anonyme de responsables nominaux» (31). Il appartient donc à l'ensemble des gestionnaires de l'organisation de se mobiliser autour de ce projet et d'en assurer sa réalisation.

31 Tessier, Roger et Tellier, Yvan, 1933, P. 193

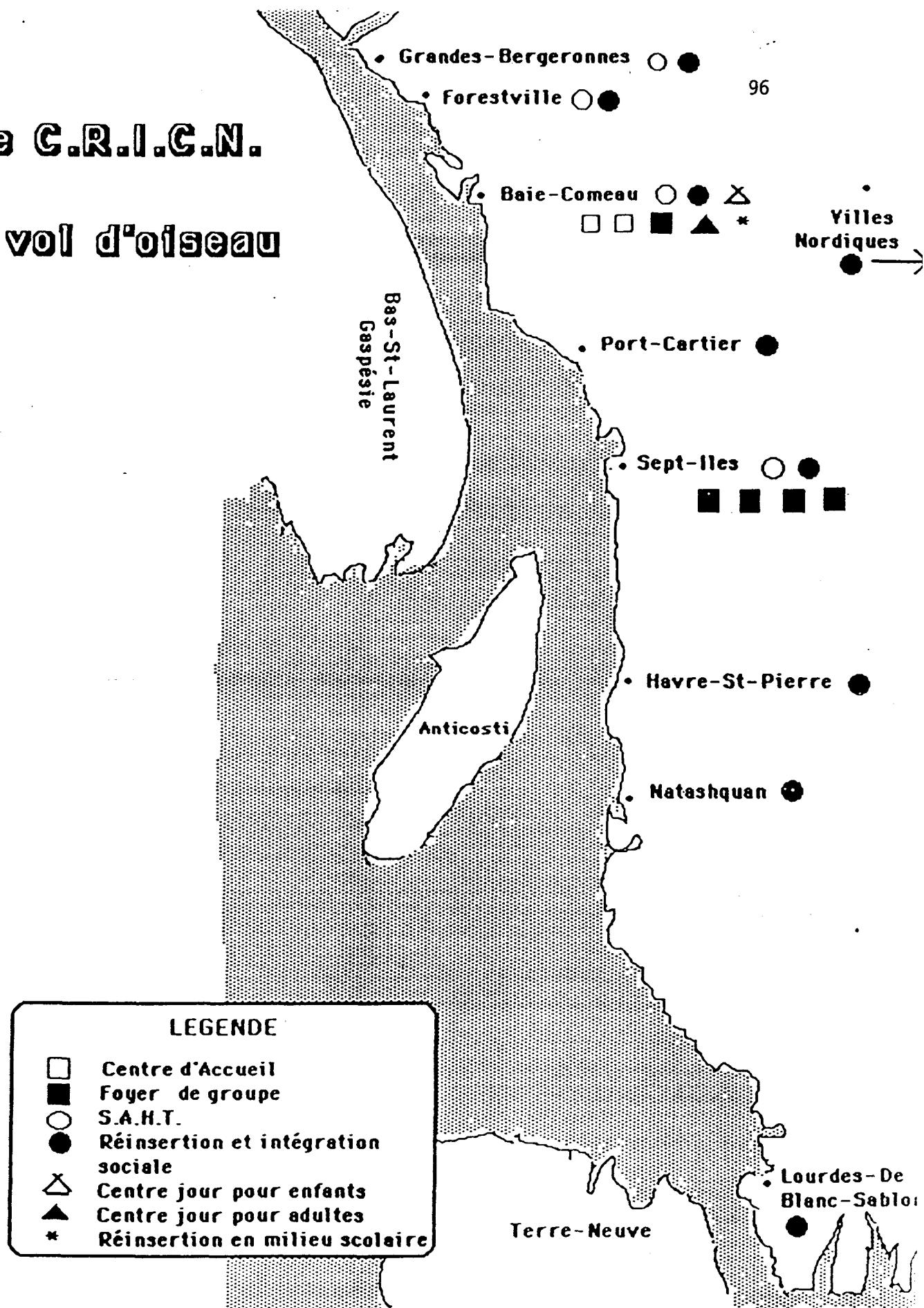
ANNEXE 1

LE C.R.I.C.N. À VOL D'OISEAU

Le C.R.I.C.N.

à vol d'oiseau

96



SOURCE: C.R.I.C.N. La structure organisationnelle, Juin 1987

ANNEXE 2

LES POLITIQUES OPÉRATIONNELLES

- Disponibilité des salariés de la liste de rappel
- Politique frais de déménagement
- Dispositions à prévoir pour le personnel-cadre en cas de conflit
- Politique - tempête de neige
- Politique concernant les frais de déplacement et de séjour
- Évaluation du personnel
- Tout poste vacant et embauche
- Application de mesures disciplinaires
- Répertoire des procédures et formulaires de gestion du personnel
- Confirmation d'emploi et/ou autres informations personnelles
- Formation et perfectionnement
- Accueil du nouveau salarié
- Utilisation de l'équipe de remplacement
- Condition de travail des cadres du C.R.I.C.N.
- Congé annuel (vacances)
- Retraite des salariés du C.R.I.C.N.

ANNEXE 3**LA DESCRIPTION DES FONCTIONS**

Directeur

Chef d'unité

Éducateur

Instructeur

Préposé aux bénéficiaires

Auxiliaire familiale

DIRECTEUR

- Participe à la définition des objectifs de l'établissement; élabore les programmes de leur direction.
- Recommande à leur supérieur la structure organisationnelle, les effectifs et le budget de leur direction; en assure le contrôle des dépenses; s'assure de l'application de correctifs.
- Informe le personnel sous leur juridiction immédiate des procédés de fonctionnement interne et de toutes nouvelles politiques de l'établissement.
- Évalue le rendement et le comportement du personnel sous leur juridiction immédiate et s'assure de l'application des dispositions des contrats collectifs de travail.
- S'assure de la réalisation, de l'évaluation et de la mise à jour des programmes de leur direction; s'il y a lieu, s'assure de la réalisation des études et analyses appropriées.
- S'assure du respect des lois, règlements et directives.
- S'assure la représentation de leur direction aux comités de l'établissement.

CHEF D'UNITÉ (S) DE RÉADAPTATION

- Participe à l'élaboration des programmes de leur direction; définit les règles et les procédures de leur service.
- Analyse les besoins de leur service; recommande à qui de droit l'effectif, le matériel et le budget nécessaire à leur

fonctionnement; en contrôle les dépenses dans les limites autorisées; y apporte des correctifs ou des améliorations.

- Informe leur personnel des objectifs de l'établissement et des activités de leur direction.
- Répartisse le travail dans leur service; approuve ou prépare les horaires de travail et contrôle les fiches de présence de leur personnel.
- Évalue le comportement et le rendement de leur personnel; soumette à qui de droit les recommandations appropriées et applique les dispositions des contrats collectifs de travail.
- Contrôle l'application des techniques, des règles et des procédures de leur service; y apporte des améliorations, s'il y a lieu.
- Assure le respect des lois, règlements et directives.
- Participe à des comités et assiste aux réunions de leur direction.
- Établit et maintienne des communications avec les services de l'établissement selon les besoins de leur fonction.
- Effectue toute autre tâche connexe à la demande de leur supérieur immédiat.
- Planifie, coordonne et contrôle les activités relatives à la vie en groupe des bénéficiaires de son unité dans le but de leur assurer un milieu favorisant leur réadaptation en vue de leur réinsertion sociale ou de leur intégration au marché du travail.
- Assure l'organisation et le déroulement des activités des bénéficiaires.

- Assure l'initiation et l'intégration des bénéficiaires, dans son unité.
- Contrôle et assiste son personnel dans la réalisation des activités de prise en charge du bénéficiaire.
- S'assure que les interventions auprès des bénéficiaires favorisent leur évolution; recommande le transfert de bénéficiaire d'une ressource à une autre; s'il y a lieu.
- Transmet aux professionnels concernés les rapports relatifs aux bénéficiaires qu'ils ont référés, s'il y a lieu.
- Participe à la formation des stagiaires de son unité, s'il y a lieu.

ÉDUCATEUR

- Personne qui, de façon immédiate, assure l'éducation et la rééducation des bénéficiaires selon les programmes d'intervention établis en collaboration avec l'équipe de professionnels en place, en vue de la réadaptation de l'individu et/ou de sa réinsertion dans la société. Elle applique des techniques d'éducation en utilisant les actes de la vie quotidienne, en organisant, coordonnant et animant les activités prévues au programme de l'unité de vie, pour assurer l'apprentissage et l'acquisition d'attitudes et de comportements adéquats.
- Elle observe et analyse le comportement du bénéficiaire, participe à l'évaluation de ses besoins et de ses capacités et note son

évolution en rédigeant les documents appropriés. Elle fournit la programmation de ses activités.

INSTRUCTEUR

- Personne qui agit comme instructeur ou instructrice (métiers artisanaux) auprès des bénéficiaires en exerçant un métier artisanal, une occupation thérapeutique ou une technique comparable.
- Elle doit détenir une formation de niveau secondaire ou posséder une expérience prouvée dans un métier artisanal ou d'occupation thérapeutique ou autres techniques comparables.

PRÉPOSÉE AUX BÉNÉFICIAIRES

- Personne qui a pour fonction la surveillance, l'occupation, l'hygiène et le bien-être des bénéficiaires.
- Elle voit au confort et aux besoins généraux des bénéficiaires et les aide dans leurs déplacements.
- S'il y a lieu, elle donne aux bénéficiaires des soins de base et peut-être appelée à faire l'installation de certains appareils.
- Sur demande, elle renseigne les responsables sur le comportement et les changements de comportement des bénéficiaires.

AUXILIAIRE FAMILIALE

- Personne qui à domicile, et en collaboration avec l'équipe multidisciplinaire s'il y a lieu, supplée à l'absence et/ou à l'incapacité temporaire du ou des responsables du foyer.

- Elle participe à l'entretien quotidien de la maison ainsi qu'à la préparation et au service des repas.
- Au besoin, elle accomplit des tâches familiales et des travaux domestiques légers et assure le maintien du bien-être des bénéficiaires.
- Elle peut participer à l'identification des besoins en ce qui regarde l'organisation matérielle et financière du foyer, l'éducation des enfants le cas échéant, l'alimentation, l'hygiène et conseiller le ou les responsables du foyer sur ces matières. Fait les références, le cas échéant, aux programmes existants dans son établissement.
- Occasionnellement et pour des périodes de courtes durées, elle peut accompagner les bénéficiaires à l'extérieur du foyer pour les raisons ci-haut mentionnées.

ANNEXE 4

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS POTENTIELS DES MÉTHODES

D'ÉVALUATION SELON BAZINET (1980)

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS POTENTIELS DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

<u>MÉTHODES</u>	<u>AVANTAGES POTENTIELS</u>	<u>INCONVÉNIENTS POTENTIELS</u>
<u>D'ÉVALUATION</u>		
Par rangement	<p>Évaluation rapide</p> <p>Efficace pour la distribution d'une masse salariale au mérite</p> <p>Efficace pour détecter le meilleur employé d'un groupe</p> <p>Bon moyen de contrôle de la validité d'autres méthodes</p> <p>Prix de revient de la méthode: nul</p> <p>Formation de l'évaluateur: pas nécessaire</p>	<p>Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur</p> <p>Faible apport au dialogue entre l'évaluateur et l'évalué</p> <p>Comparaisons aléatoires entre les listes</p> <p>Ouvre la voie à de nombreux biais: préjugés, pressions extérieures, effet de «halo»</p>
Par distribution	<p>Efficace pour la distribution d'une masse salariale au mérite</p> <p>Évite les biais dus aux erreurs de tendance centrale et de tendance aux extrêmes</p> <p>Évaluation rapide</p> <p>Prix de revient de la méthode: nul</p> <p>Formation de l'évaluateur: non nécessaire</p>	<p>S'applique difficilement si le nombre d'évalués est restreint</p> <p>Faible apport au dialogue entre l'évaluateur et l'évalué</p> <p>Comparaisons aléatoires entre les listes</p> <p>Ouvre la voie aux mêmes biais que l'évaluation par rangement</p>
Ouverte	<p>L'évaluateur expose dans ses mots les aspects du rendement qui lui semblent importants dans le contexte</p> <p>Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</p> <p>Prix de revient de la méthode: nul</p> <p>Formation de l'évaluateur: non nécessaire</p>	<p>Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur</p> <p>Grande diversité des évaluations (longueur, contenu)</p> <p>Comparaisons aléatoires entre les évalués</p> <p>Ouvre la voie à de nombreux biais: préjugés, pressions extérieures, effet de «halo», erreur de tendance centrale, erreur de tendance aux extrêmes</p> <p>Évaluation qui exige beaucoup de temps</p>

Par événements significatifs	<p>Liberté d'expression de l'évaluation</p> <p>Jugement appuyé sur des faits observables</p> <p>Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</p> <p>Prix de revient de la méthode: nul</p> <p>Exige un minimum de formation de l'évaluateur</p>	<p>Difficile à manier quand la supervision s'exerce à distance</p> <p>Relevé des événements: astreignant pour l'évaluateur</p> <p>Dossier des événements: peut apparaître comme un «livre noir»</p> <p>Incitation à la gestion des détails et aux atermoiements</p>
Par événements prédéterminés	<p>Liberté d'expression de l'évaluation</p> <p>Jugement appuyé sur des faits observables</p> <p>Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</p> <p>Simple enregistrement de la fréquence des événements</p> <p>Événements à observer peuvent être connus de l'évalué au début de la période</p> <p>Exige un minimum de formation</p>	<p>Difficile à manier quand la supervision s'exerce à distance</p> <p>Dossier des événements: peut apparaître comme un «livre noir»</p> <p>Peut amener à ignorer des événements hautement significatifs dans un poste</p> <p>Incitation à la gestion de détails et aux atermoiements</p> <p>Prix de revient de la méthode: élevé</p>
Par échelles	<p>Évaluation rapide</p> <p>Permet de quantifier l'évaluation</p> <p>Permet de comparer les résultats des évalués (à certaines conditions)</p> <p>Standardisation maximale de la formule d'évaluation</p> <p>Peut atteindre un haut niveau de fiabilité (à certaines conditions)</p> <p>Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</p> <p>Exige un minimum de formation de l'évaluateur</p>	<p>Peut se manifester plusieurs biais: préjugés, pressions extérieures, effet de «halo», erreurs de tendance centrale et de tendance aux extrêmes</p> <p>Emploi de termes généraux pouvant entraîner de la confusion et des interprétations différents des critères</p> <p>Prix de revient de la méthode: élevé s'il y a utilisation des échelles descriptives</p>

Par choix forcé	Appréciation plus objective du rendement Évaluation rapide Formation de l'évaluateur: non nécessaire	Peut être perçu comme un vote de non-confiance par les évaluateurs Possibilité de biaiser l'évaluation en décrivant un profil d'employé idéal Méthodes difficile et coûteuse à concevoir Faible apport au dialogue évaluateur-évalué
Par objectifs	Centre l'analyse sur les réalisations Critères plus précis, mesurables et spécifiques au poste Moins de subjectivité dans l'évaluation Le supérieur immédiat devient plus un conseiller qu'un «juge» L'évalué acquiert plus d'initiative et est plus en mesure de contrôler ses progrès Rend justice aux nonconformistes Oblige l'organisation à préciser ses objectifs à clarifier les responsabilités, à s'attaquer aux problèmes qui nuisent à l'efficacité du cadre Bon apport au dialogue évaluateur-évalué Prix de revient de la méthode: peu élevé	Présume que les participants définiront des objectifs favorables à l'organisation et qui couvriront l'ensemble des responsabilités du poste Difficulté d'identifier des objectifs réalistes et motivants tout en maintenant les gains déjà faits Méthode qui n'indique pas la marche à suivre pour atteindre les objectifs Exige plus de temps, de maturité et d'intégrité des participants Tendance à sacrifier les éléments subtils, non mesurables de la tâche Seule, elle ne permet pas d'identifier et d'apprécier le potentiel Mal employée, peut devenir un instrument de pression sur les évalués et avoir un effet de freinage sur le développement du travail d'équipe Formation des participants: indispensable

ALBERT Lucien, MICHAUD Yves, PIOTTE René. La direction du personnel. Agence d'Arc inc., Montréal, 1973, 277 pages.

AKIN G., WEIL M. The prior question: How do supervisors learn to supervise? Social casework, volume 62, number 8. October 1981

ALLPORT G., FEIFEL H., MASLOW A., MAY R., ROGERS C. Psychologie existentielle. Éditions E.P.I. Paris, 1971, 110 pages.

ARDOINO J. Information et communications dans les entreprises et les groupes de travail. 3e édition. Les éditions d'organisations. Paris, 1964, 196 pages.

BAZINET André. L'évaluation du rendement. Les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise. Agence d'Arc inc. Éditeur officiel du Québec, Montréal, 1980, 147 pages.

BEAUDOIN Odette. Le counseling en milieu de travail. Programme d'aide aux employés. Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1986, 145 pages.

BEAUDRY Raymond. La culture des organismes de réadaptation. Revue administration hospitalière et sociale. Novembre/décembre 1987, page 34 à 38.

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.

BERGERON Jean-Louis et al. Les aspects humains de l'organisation. Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1979, 337 pages.

BOISVERT Maurice. Le manager et la gestion. Les éditions Agence d'Arc inc., Québec, 1980, 425 pages.

BOURBONNAIS Jean-Pierre, GOSSELIN Alain. Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon. Revue Gestion. Février 1988, page 23 à 35.

CENTRE DES RESSOURCES INSTITUTIONNELLES COTE-NORD. La structure organisationnelle. Document inédit, juin 1987, 39 pages.

CRENER M., MONTEIL B., Principes de management. Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1971, 513 pages.

CÔTÉ Denys. Rapport sur la revision de l'organisation interne. Document inédit, Centre des ressources institutionnelles Côte-Nord (Pavillon de la Falaise), juin 1987, non paginé.

CÔTÉ Marcel. La gestion des ressource humaines. Guérin, éditeur, Montréal, 1975, 265 pages.

DEAN R. G. The role of empathy in supervision. Clinical social work journal. Volume 12, no. 2, 1984.

DUPE. Encyclopédie du bon français dans l'usage contemporain. Édition de Trévisse. Paris 1972, 2716 pages.

ELDRIDGE W. D. Coping accountability: guidelines for supervisors. Social casework. Volume 63, number 8. October 1982.

FANT R. S., ROSS A.L. Supervision of child carestaff. Child welfare. Volume LVIII, number 10. December 1977.

GUAY, Serge. Supervision en contexte d'autorité. Document inédit. Institut St-Georges, Chicoutimi, 1986, 25 pages.

HARRIS D. V., ALLISSON E. K. Performance management and professional development as separate functions of supervision. Health and social work. Volume 7, number 4. November 1982.

HUBERT Gaétan. La supervision, une source d'enrichissement pour le manager. Communiqué inédit. Centre de formation et de consultation (C.F.C.), Montréal, non daté, une page.

LATEINER Alfred. Techniques modernes de supervision. Forest products accident prevention association, Toronto, 1965, 255 pages.

LOWY Louis Social work supervision: from models toward theory. Journal of education for social work. Volume 19, no. 2. Spring 1983.

MARCHAND Louise. Introduction à l'éducation des adultes. Activité 12. Caractéristiques de l'adulte en apprentissage. Édition Préfontaine, 1984, Pages 111 à 116.

MELICHERCIK John Social work supervision in transition. The social worker. Volume 52, no. 3. Fall 1984.

MINTZBERG Henry. Structure et dynamique des organisations. Les éditions d'organisation Paris, 1984, 434 pages.

MUCHIELLI Roger. L'entretien de face à face dans la relation d'aide. (9e édition). Éditions E.S.F., Paris, 1983.

MUNSON C. E. Style and structure in supervision. Journal of education for social work. Volume 17, no. 1. Winter 1981.

NOREAU J. J. TESSIER R. TREMBLAY B. L'évolution d'une stratégie de changement. L'étude de l'entreprise de changement SEMEA dans l'enseignement élémentaire québécois. Le ministère de l'Éducation. Les éditions de l'institut de formation par le groupe. 1970, 263 pages

OSTIGUY Jean, DION Maurice. Analyse des besoins de formation. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Service de formation-réseau. Centre de Gestion des ressources humaines. Valleyfield, 1986, 265 pages.

PETTES D. E. Supervision in social work a method of student training and staff development. Éditions Georges Allen and Unevin. London 1967, 180 pages.

PREVOST Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique ou diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Laboratoire d'études économiques et régionales. Université du Québec à Chicoutimi, 1983, 92 pages.

ROETHLISBERGER F. S., DICKSON W. J. Counselling in an organization. Harvard University Boston, 1966.

ROCHON, Jean Le rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux. (Résumé) Les publications du Québec. Février 1988, 30 pages.

ROGERS Carl. La relation d'aide et la psychothérapie. Tome 1 et 2. Éditions E. S. F. Paris, 1970, 454 pages.

ROGERS Carl. Le développement de la personne. Dunod, Montréal, 1976, 287 pages.

ROGERS Carl, KINGET M. G. Psychothérapie et relations humaines. Théorie et pratique de la thérapie non-directive. Volumes 1 et 2. Éditions Béatrice-Nauwelaerts Paris, 1973, 332 pages et 260 pages.

SALOME Jacques. Supervision et formation de l'éducateur spécialisé. Éditions Privat, Toulouse, 1972, 279 pages.

SIMARD Pierre H., BRIAND André. Un modèle conceptuel de gestion intégrée des ressources humaines. Revue de gestion des petites et moyennes organisations. Volume 1, numéro 1, 1982, page 12.

TESSIER Roger, TELLIER Yvan. Changement planifié et développement des organisations. Théorie et pratique. Les éditions de l'I.F.G. Montréal, 1973, 825 pages.