



## Philosophie d'informatisation et pratique sociale

Claire Lalande-Gendreau

Volume 36, Number 1, 1987

L'informatique dans les services sociaux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/706343ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/706343ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

École de service social de l'Université Laval

ISSN

1708-1734 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lalande-Gendreau, C. (1987). Philosophie d'informatisation et pratique sociale. *Service social*, 36(1), 111–118. <https://doi.org/10.7202/706343ar>

Article abstract

Le processus d'informatisation au sein des établissements du réseau des Affaires sociales du Québec est amorcé. À l'aide de deux documents d'informatisation : le *Plan directeur informatique 1986-1990*, du C.S.S.M.M., et *Les systèmes d'information au C.L.S.C Pierrefonds*, l'auteure présente les enjeux philosophiques ou idéologiques sous-jacents à l'implantation et à l'utilisation d'un système informatisé de cueillette et de traitement de l'information et questionne les retombées d'un tel système sur la pratique professionnelle du service social.

LALANDE-GENDREAU, Claire, travailleuse sociale au C.S.S. Montréal Métropolitain, Hôpital Sainte-Justine.

## Philosophie d'informatisation et pratique sociale

Claire Lalande-Gendreau

Les établissements de santé et de services sociaux sont entrés dans le mouvement d'informatisation. Certains d'entre eux sont déjà engagés dans le processus ou en sont à l'analyse de leurs besoins, tandis que d'autres, par pression sociale ou sollicitation de compagnies, commencent à s'interroger sur la pertinence de l'informatisation au sein de leur établissement.

Le phénomène nous apparaît comme une réalité irréversible qu'il faut regarder de plus près. Nous avons choisi de l'examiner dans sa phase conceptuelle par l'analyse des projets d'informatisation de deux établissements du réseau : le *Plan directeur informatique* du Centre de services sociaux du Montréal métropolitain (C.S.S.M.M.) et l'étude d'informatisation du Centre local de services communautaires (C.L.S.C.) Pierrefonds. Notre analyse ne prétend pas être exhaustive ; nous nous sommes arrêtée aux principes qui sous-tendent l'utilisation de l'informatique dans les services sociaux, aux principaux objectifs qui sont poursuivis ainsi qu'au processus d'implantation et de participation des praticiens dans cette démarche. L'utilisation des deux expériences ci-haut mentionnées ne permet pas de présenter une grille détaillée des modèles d'informatisation possibles ; ces projets illustrent plutôt que, selon l'idéologie que l'on partage ou le type de structure que l'on adopte, les approches à l'informatisation varieront. Cette description pourrait, à la limite, servir de première étape à l'élaboration d'une grille d'analyse des systèmes informatiques déjà implantés dont pourraient s'inspirer d'autres organismes qui sont en voie de le faire.

Dans cette perspective, nous exprimerons quelques interrogations ou pistes de réflexion en rapport avec la pratique du service social dans le contexte actuel d'informatisation des établissements de services sociaux.

## Expériences d'informatisation

### Le plan directeur informatique du C.S.S.M.M.

C'est à partir du *Plan directeur informatique du C.S.S.M.M.*, qui a été réalisé par le Service système et informatique du C.S.S.M.M. en collaboration avec le Comité des systèmes et des conseillers en gestion et informatique, que nous décrirons la première expérience d'informatisation. Le document est présenté en deux volumineux tomes. Dans le premier sont exposés en détail les orientations, les besoins du C.S.S., les stratégies proposées et les impacts humains et financiers prévus. Le deuxième contient quatorze annexes, dont des rapports détaillés des gestionnaires ou consultants, des tableaux, des descriptions d'équipements.

#### *Philosophie de base*

Dès le début, le rapport se situe dans la perspective de la mission de l'organisme et dans la ligne de ses objectifs à court terme. Dans le contexte économique de restrictions budgétaires et d'accroissement de la demande de services, le C.S.S.M.M. a établi deux grandes priorités pour les années à venir : l'augmentation de l'efficacité et la politique de l'investissement sélectif. Dans la poursuite de cet objectif, il a mis sur pied le Comité « efficacité-efficience », auquel on se réfère tout au long du rapport : « enfin il faut se rappeler à ce sujet la priorité du dossier "efficacité-efficience" ». <sup>1</sup> On y voit l'informatique comme un instrument de gestion susceptible de concrétiser cet objectif, c'est-à-dire de lui fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques afin de rentabiliser au maximum aussi bien les activités cliniques que les activités administratives.

Le plan informatique du C.S.S.M.M. est présenté sous forme de systèmes informatiques correspondant à la structure organisationnelle de l'organisme. Le système « efficacité-efficience » est la plaque tournante de l'ensemble des données informatisées ; il « doit répondre aux besoins de l'établissement en puisant des données sur l'efficacité et l'efficience dans les systèmes tant "clientèle" qu'administratifs ». <sup>2</sup>

Centré sur l'objectif « efficacité-efficience », le discours présent dans ce rapport réfère à la rentabilité en termes de production industrielle : le rapport coût/production devient primordial. Les termes « productivité », « rentabilité », « coûts », « efficacité », « contrôle » reviennent sans cesse tout au long du discours, tant dans l'élaboration des objectifs d'informatisation que dans la définition des besoins et l'extrapolation des bénéfices escomptés.

Tout doit être contrôlé afin d'être mesuré et évalué en termes de rentabilité : activités de gestion, administratives et services directs à la clientèle. Les systèmes informatisés devront fournir aux gestionnaires des données sur les aspects quantitatifs et qualitatifs des activités : besoin de la clientèle, ressources, lourdeur des cas, coûts par dossier, efficacité des pratiques professionnelles, « performance inter-praticiens, inter-équipes ». <sup>3</sup> Pour en faciliter l'évaluation, les données devront être standardisées, les problématiques codifiées ; les pratiques professionnelles devront évoluer vers la standardisation et la modélisation (chap. I, p. 18) (chap. V, p. 42).

### *Philosophie d'implantation*

Le C.S.S.M.M. est une organisation structurée selon le modèle technocratique : sa structure comprend plusieurs niveaux hiérarchiques ; le pouvoir décisionnel appartient aux cadres de niveau supérieur représentant des directions spécialisées (Lalande-Gendreau, 1982). Le projet informatique, intégré dans cette structure organisationnelle, fonctionne selon le même modèle. Le Comité directeur informatique relève de la Direction générale et « constitue l'instance décisionnelle ». <sup>4</sup> Les besoins de l'établissement ont été définis par le Service système et informatique en collaboration avec les représentants des grandes directions.

Nulle part on ne mentionne la participation des professionnels de la base qui sont en contact direct avec la clientèle. Le rapport parle d'approche participative avec le ou les utilisateurs, tout en déclarant que « chaque demande de modification à des systèmes existants est soumise à une évaluation des temps, coûts et des impacts ». <sup>5</sup> Une volonté d'attribuer un rôle à l'utilisateur est exprimée ; sans cependant définir quel est ce rôle et qui est l'utilisateur.

On émet le souhait d'une décentralisation : les systèmes informatiques « devront favoriser la greffe de fonctions développées localement et opérant possiblement avec des équipements autonomes ». <sup>6</sup> Ce souhait ne cadre pas avec l'ensemble du plan présenté où tout est défini, structuré et programmé en détail jusqu'en 1990. Le cheminement vers

les instances décisionnelles est d'une telle complexité qu'il risque d'étouffer toute initiative de la base. L'approche participative nous apparaît davantage circonscrite à la phase de mise en application du plan informatique dans les unités de travail, c'est-à-dire l'accomplissement du travail clérical pour les professionnels et l'apprentissage de la technique d'utilisation pour les autres employés.

### **Les systèmes d'information au C.L.S.C. Pierrefonds**

Notre second exemple est tiré du document *Les systèmes d'information au C.L.S.C. Pierrefonds*, étude d'informatisation réalisée par le directeur adjoint en collaboration avec les employés et des conseillers en gestion et informatique. Il a été présenté en novembre 1985 au conseil d'administration de l'établissement et approuvé en janvier 1986.

L'étude mentionne d'abord les raisons justifiant l'informatisation et les besoins spécifiques du C.L.S.C. ; elle procède ensuite à la quantification des bénéfices potentiels et à l'évaluation des modes d'utilisation. Elle propose enfin un système, en précise les coûts et bénéfices potentiels et détermine l'échéancier d'implantation possible.

### *Philosophie de base*

Dès les premiers paragraphes, les auteurs expliquent leur philosophie en matière d'informatisation : l'ordinateur n'est qu'un outil au service d'un système d'information et ne devrait pas faire partie de la conception de ce système :

« Puisque toute machinerie, qu'elle soit un ordinateur, une affranchisseuse, une photocopieuse, etc., n'est qu'un outil de traitement et de travail, elle ne devrait pas faire partie de la conception d'un système d'information. »<sup>7</sup>

En conséquence, l'outil n'étant qu'un moyen, c'est le moyen qui doit s'adapter à l'information et non l'information au moyen utilisé.

Selon les auteurs, le premier objectif de toute informatisation est de développer et systématiser l'information dans une perspective d'économie de temps et d'argent. L'informatique peut améliorer la productivité, l'efficacité et la rentabilité de la gestion opérationnelle et administrative ; l'ordinateur est considéré comme un outil de base pour l'employé au même titre qu'un crayon, une calculatrice, une photocopieuse, etc. On escompte aussi récolter des bénéfices non quantitatifs, auxquels on attache autant d'importance qu'aux bénéfices mesurables, dans la décision d'informatisation : amélioration des services à la clientèle, réduction du temps d'attente, élimination de la duplication de dossiers.

Le discours est réaliste, collé à la réalité du C.L.S.C., à ses besoins et aux problèmes identifiés par rapport à l'information. Le vocabulaire est simple, la syntaxe claire et les éléments techniques expliqués dans un langage accessible.

### *Philosophie d'implantation*

Le C.L.S.C. Pierrefonds possède une structure organisationnelle de type matriciel. Les employés sont regroupés en modules de services spécialisés ; l'équipe multidisciplinaire de chaque module relève directement du directeur général. Les employés de la base se trouvent ainsi près de l'instance décisionnelle et celle-ci, près des services à la clientèle.

Les employés ont participé à l'élaboration de l'étude, de sa conception philosophique à la stratégie d'implantation. C'est donc véritablement une approche participative rendue possible par la structure organisationnelle même et la volonté des responsables du dossier.

## **Commentaires**

### **Impact sur la pratique professionnelle**

Les plans d'informatisation de ces deux établissements illustrent deux philosophies d'informatisation différentes qui auront un impact sur la pratique professionnelle. Dans ces deux organismes, l'informatique est considérée comme un instrument d'information pour la gestion. Dans le premier, cependant, l'instrument d'information sert dans un objectif de contrôle de l'efficacité-efficience de toutes les activités de l'établissement. C'est une illustration de ce que Paul Chamberland appelle le « totalitarisme de la gestion » dans la société actuelle :

« Gérer, ce n'est ni bon ni mauvais en soi. Ce qu'il faut voir, c'est que tout ce qui est de l'ordre de la marchandise pure en arrive à s'imposer comme étant la seule valeur et la seule réalité. »<sup>8</sup>

La loi de la mesure a aussi son impératif : renforcer le contrôle de la réalité à appréhender. Quel en sera l'impact humain ? Le renforcement du contrôle sur les activités professionnelles est-il compatible avec la responsabilisation du personnel ?

« On nous oblige actuellement dans tous les domaines y compris la créativité, à devenir tous semblables, à nous tenir continuellement en état de gestion, à être toujours en train de penser et d'agir en comptant, en calculant, en faisant passer finalement au second plan la vie, les rapports qualitatifs entre les personnes au sein des groupes. »<sup>9</sup>

Le contrôle érigé en système risque de provoquer l'insatisfaction sinon la révolte, susciter la démotivation et le désengagement envers l'établissement. L'informatique est alors perçue comme un outil de gestion menaçant pour le personnel ; le succès de l'informatisation s'en trouve par le fait même compromis.

Telle que conçue dans le rapport du C.S.S.M.M., l'informatique a aussi ses exigences et la pratique devra s'y soumettre puisque, par exemple, on parle d'évolution vers la modélisation des pratiques. Une expérience de ce genre a déjà été tentée dans plusieurs États américains. Le programme POR (*Problem Oriented Report*) a échoué à peu près partout : le logiciel ne correspondait pas à l'orientation théorique des cliniciens (Hedlund, Vieweg et Cho, 1985).

Le succès d'une entreprise d'informatisation dépend en grande partie de l'intérêt personnel des usagers du système informatique (Ladouceur, 1980). Dans les systèmes informatisés de gestion, les cliniciens colligent des informations en vue de décisions qui ne leur appartiennent pas alors que leur intérêt se porte plutôt sur d'autres types d'information concernant leurs propres décisions professionnelles. La satisfaction de ces deux groupes d'intérêts correspond à l'accomplissement d'une double tâche cléricale pour les cliniciens.

Afin de répondre à la fois aux intérêts de la gestion et à ceux du clinicien, Nutter (1983) préconise les systèmes d'information clinique (SIC) plutôt que les systèmes intégrés de gestion (SIG) ; les premiers contiennent tous les renseignements souhaités par les deux groupes alors que les seconds ne présentent pas cette caractéristique.

### **Impact sur le pouvoir décisionnel**

La différence de philosophie d'implantation des deux rapports analysés est-elle liée à la taille de chaque établissement, à leur type d'organisation structurelle ou à l'idéologie qui leur est propre ?

Nous croyons que le choix d'une structure organisationnelle relève davantage de l'idéologie de chaque institution que de la taille de sa clientèle et de ses effectifs. Certains grands établissements de services et même, certaines grandes usines comme l'usine IBM de Bromont, ont adopté une structure où les équipes de professionnels ou de travailleurs

sont autonomes et chargées de responsabilités décisionnelles : identification des besoins, problèmes, élaboration des solutions et mise en œuvre.

Dans une structure à caractère technocratique où le processus d'action est divisé et réparti entre différents groupes, il est utopique de parler de gestion participative : décideurs, planificateurs, organisateurs et exécuteurs jouent le rôle qui leur est dévolu par le système. La participation de la base met en branle une telle complexité de rouages que son évaluation en termes de temps et d'énergie tend à décourager tout effort en ce sens. Dans un tel contexte organisationnel, une somme incroyable de synergie reste inemployée et l'innovation créatrice est inexploitée.

Bruno Lussato (1981) fait l'apologie du « *small is beautiful* » en informatique et démystifie la puissance de la machine. Tout ne saurait être informatisé, la machine n'étant pas intelligente et n'étant pas un absolu. Il faut éviter qu'elle envahisse et ne détourne une partie considérable d'énergie pour se gérer elle-même, phénomène qu'il appelle l'*overhead* de la machine. La micro-informatique, qu'il préfère aux grands systèmes centralisés, doit être près des besoins et faciliter les actions spécifiques, originales et personnalisées.

Dans cette optique, il est temps que les cliniciens en service social se mobilisent et s'approprient cet instrument nouveau, l'exploitent et le transforment selon les besoins de leur pratique auprès de la clientèle ; qu'ils mettent de côté leur attitude défensive et attentiste face à l'informatique et en fassent un outil professionnel. Personne ne saurait le faire à leur place. Ils occupent une situation privilégiée au sein des organismes de services sociaux puisqu'ils sont le groupe le plus près de la clientèle, c'est-à-dire le plus près des vrais besoins de ces établissements.

Il serait souhaitable que gestionnaires-décideurs et intervenants fassent un pas pour se rejoindre ; les premiers, dans un effort de démocratisation, et les seconds, dans une mise en œuvre de leur énergie créatrice. Car, avec beaucoup de détermination, et malgré le système établi, il y a toujours en place des individus capables de reconnaître les innovations créatrices à leur juste valeur.

## Références

<sup>1</sup> Centre de services sociaux du Montréal métropolitain (C.S.S.M.M.), *Plan directeur informatique 1986-1990*, Montréal, C.S.S.M.M., Service systèmes et informatique, 1985, chap. V, p. 37.

- <sup>2</sup> *Id.*, annexe VI, p. 5.
- <sup>3</sup> *Id.*, chap. II, p. 28.
- <sup>4</sup> *Id.*, chap. IV, p. 80.
- <sup>5</sup> *Id.*, chap. II, p. 11.
- <sup>6</sup> *Id.*, chap. IV, p. 5.
- <sup>7</sup> Centre local de services communautaires (C.L.S.C.) Pierrefonds, *Les systèmes d'information au C.L.S.C. Pierrefonds*, Pierrefonds, C.L.S.C. Pierrefonds, 1985, p. 1.
- <sup>8</sup> Jean ROYER, « Paul Chamberland. Quand un cosmonaute crache sur Rimbaud », *Le Devoir*, 10 mai 1986, p. C-1.
- <sup>9</sup> *Ibid.*

## Bibliographie

- C.L.S.C. Pierrefonds, *Les systèmes d'information au C.L.S.C. Pierrefonds*, Pierrefonds, C.L.S.C. Pierrefonds, 1985, texte rédigé par Jean-Pierre Tremblay.
- C.S.S.M.M., *Plan directeur informatique 1986-1990*, Montréal, C.S.S.M.M., Service systèmes et informatique, octobre 1985.
- HEDLUND, J.L., B.W. VIEWEG et D.W. CHO, « Mental health computing in the 1980's : General information systems and clinical documentation », *Computer in Human Services*, vol. 1, n° 1, 1985 : 3-34.
- LADOUCEUR, Robert, « Le milieu hospitalier et l'informatique », *Administration hospitalière et sociale*, vol. 26, nos 3-4, 1980 : 26-29.
- LALANDE-GENDREAU, Claire, « Les centres de services sociaux, des organismes technocratisés », *Intervention*, n° 63, 1982 : 28-35.
- LUSSATO, Bruno, *Le défi informatique*, Montréal, Sélect, 1981.
- NUTTER, R.W., « Information systems and social work practitioners », *Le travailleur social*, vol. 51, n° 1, 1983 : 3-7.
- ROYER, Jean, « Paul Chamberland. Quand un cosmonaute crache sur Rimbaud », *Le Devoir*, 10 mai 1986, p. C-1.