

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE L'ACTIVITE PHYSIQUE

PAR
DIANE PELLERIN

EVALUATION D'UNE DEMARCHE DE RECHERCHE-ACTION
AUPRES D'UN ORGANISME DE SERVICES D'ACTIVITES PHYSIQUES

NOVEMBRE 1984

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME	i
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	vi
CHAPITRES	
I. INTRODUCTION	1
Problème	9
Hypothèse	9
Limites de l'étude	10
Définition des termes	11
II. REVUE DE LITTERATURE	12
Evolution sociale	14
Approches de l'organisation	15
Approche classique	15
Approche humaniste	16
Approche systémique	18
Méthodes d'intervention	20
Le T-Group	20
L'intervention sur les processus sociaux	20
La grille managériale	21
La direction participative par objectifs	22
Le développement organisationnel (DO)	23

CHAPITRES	Page
V. SOMMAIRE, CONCLUSION, RECOMMANDATIONS, LIMITATIONS.	99
Sommaire	99
Introduction	99
Méthodologie	100
Evaluation	100
Conclusion	102
Recommandations	105
Limitations	109
ANNEXE	
A. ECHANTILLON DES TROIS PREMIERES SECTIONS DE LA VERSION FRANCAISE DU "SURVEY OF ORGANIZATIONS" DE L'UNIVERSITE DU MICHIGAN, 1974	111
Sondage organisationnel	112
Quelques mots difficiles	113
Section 1	114
Section 2	114
Section 3	115
B. SCHEMA DES PHASES ET ETAPES DE L'OPERATION DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	116
C. LETTRE DU DIRECTEUR INVITANT LES 24 MEMBRES DU PAVILLON A PARTICIPER AU SONDAGE ORGANISATIONNEL	118
D. EVALUATION DE L'ANIMATION DU DIRECTEUR ET DU DEROULEMENT DE LA RENCONTRE	120
E. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES TROIS SOLUTIONS PROPOSEES .	122
F. SUGGESTIONS ADDITIONNELLES CONCERNANT LES QUATRE FAIBLESSES	125
G. COMPARAISON DU PRE-TEST ET DU POST-TEST POUR LA PREMIERE SECTION DE L'EVALUATION	127

CHAPITRES	Page
Première solution	70
Deuxième solution	70
Troisième solution	71
Résultats du post-test	71
Première section du post-test	72
Le climat organisationnel	72
Le leadership du superviseur	72
Deuxième section du post-test	78
Satisfaction face à l'intervention	78
Satisfaction face aux résultats de l'intervention.	78
Discussion:	80
Le Pavillon St-Arnaud	80
Déroulement des étapes de "DO"	82
Phase diagnostique	83
Phase intervention	84
Résultats et hypothèses	86
Première hypothèse	86
Deuxième hypothèse	87
Le leadership du superviseur	87
Le climat organisationnel	88
Troisième hypothèse	89
Quatrième hypothèse	92
Rencontre finale avec le directeur	93

CHAPITRES	Page
Evolution du "DO"	25
Le "DO" de l'IRSUM	25
La méthode par rétroaction	27
Expérience de développement organisationnel	31
L'organisme de sport et loisir	32
III. METHODE	37
L'organisme et les sujets	37
La mesure	39
Les composantes du questionnaire	39
Fidélité et validité du questionnaire	45
Administration du questionnaire	45
Protocole expérimental	45
Méthode d'évaluation du programme de "DO"	50
Interprétation des résultats	51
IV. RESULTATS ET DISCUSSION	54
Résultats globaux du pré-test	54
Analyse du niveau II	55
Résultats de la rencontre du directeur et des employés	67
Déroulement de la rencontre du 15 mars	68
Principales faiblesses identifiées par les employés	68
La Prise de décision et la communication	69
Facilitation au travail et travail d'équipe	69
Solutions proposées par les employés	70

RESUME

Les organismes de sport et de loisir sont en nombre grandissant au Québec. Puisque le fonctionnement de ces organismes ou leur mode de gestion affecte l'efficacité des employés, y compris des éducateurs physiques, il a été jugé opportun d'explorer plus à fond les aspects organisationnels. Plus précisément, cette étude a voulu évaluer l'aplicabilité d'un programme de développement organisationnel (DO) en milieu de loisir-sportif.

Le programme choisi est celui de l'Institut de Recherche Sociale de l'Université du Michigan (IRSUM) qui propose une façon d'aborder le changement en travaillant au fonctionnement interne de l'organisme. Le développement organisationnel de l'IRSUM a donc été appliqué sous forme de recherche-action, au moyen de la méthode par rétroaction. L'organisme sportif et récréatif à but non-lucratif, le Pavillon St-Arnaud de Trois-Rivières a constitué le centre expérimental.

Le diagnostic organisationnel que propose la méthode par rétroaction a été mené auprès de 24 membres du Pavillon à l'aide d'une traduction française du "Survey of Organization" de l'IRSUM. Dans le cadre de cette étude, l'intervention s'est restreinte au directeur ainsi qu'aux employés permanents. Ces derniers ont identifié, à l'aide des résultats du sondage, quatre faiblesses qu'ils désiraient améliorer et des solutions correspondantes. C'est ainsi que des actions de changement ont été implantées au Pavillon pour ensuite être évaluées deux mois et demi plus tard.

Les résultats de l'intervention, faisant référence aux hypothèses à la base de l'étude, ont été évalués par un post-test. Ce questionnaire a révélé l'amélioration de deux faiblesses composant le leadership du superviseur, soit la facilitation au travail et le travail d'équipe. En général, les participants au projet de développement se sont dits satisfaits des résultats obtenus suite à l'intervention ainsi que de la méthode par rétroaction. Enfin, une dernière rencontre avec le directeur du Pavillon a permis de préciser l'impact de l'opération de développement tout en complétant l'évaluation du développement organisationnel dans le milieu de loisir-sportif.

En conclusion, l'opération de "DO" menée à l'aide de la méthode par rétroaction a bénéficié au petit organisme Pavillon St-Arnaud en y améliorant deux faiblesses importantes du leadership. De plus, la sensibilisation du directeur au style de gestion participatif semble avoir ouvert l'accès à un nouveau type de fonctionnement au Pavillon rencontrant davantage les désirs des employés. Ainsi, il est possible de croire que le "DO" de l'IRSUM par la méthode par rétroaction peut bénéficier aux membres d'un organisme de loisir-sportif, y compris aux professionnels de l'activité physique et, par conséquent, engendrer un meilleur rendement. Toutefois, en raison du caractère personnel qu'a pris le déroulement de la méthode et de la spécificité du milieu, il est prudent de ne pas généraliser les résultats à d'autres organismes dans le domaine, tant que d'autres études de cette nature ne seront pas complétées.

REMERCIEMENTS

Cette thèse représente le fruit d'un cheminement de recherches adroitement guidées par Monsieur Marc-André Gilbert, PhD. Je lui suis reconnaissante pour son désir de perfectionnement qu'il a su me communiquer et pour les outils de rédaction auxquels il m'a donné accès.

Merci également à France Michaud qui m'a assistée à la consultation dans le milieu d'intervention, à Pierre Clermont qui a compilé les résultats du pré-test et à Hélène Girard pour le travail de dactylographie.

Enfin, je me dois de souligner la participation des membres du Pavillon St-Arnaud et les féliciter d'avoir accepté de s'engager dans un processus de changement.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. Evolution de l'assistance financière gouvernementale en milliers de dollars dans les trois catégories de dépenses au sport de 1972 à 1978	4
2. Indices et dimensions organisationnels composant le questionnaire de l'IRSUM	40
3. Mesure de la fidélité (consistance interne) de certains indices du questionnaire de l'IRSUM à l'aide du coefficient alpha de Cronback	46
4. Validité discriminatoire entre certains indices du questionnaire de l'IRSUM	47
5. Résumé des forces et faiblesses du sondage organisationnel (pré-test)	57
6. Dimensions du niveau II par ordre croissant	58
7. Indices du leadership actuel du superviseur du niveau II par ordre croissant	61
8. Indices du climat organisationnel du niveau II par ordre croissant	62
9. Présentation des items du leadership actuel du superviseur du niveau II par ordre croissant	63
10. Présentation des items du climat organisationnel du niveau II par ordre croissant	64
11. Résumé des résultats du post-test et du pré-test pour le climat organisationnel et le leadership du superviseur .	73
12. Ecart entre le leadership actuel et désiré du superviseur au post-test	75
13. Ecart entre le leadership actuel et désiré du superviseur pour les indices facilitation au travail et travail d'équipe au pré-test	76
14. Rapprochement de la situation actuelle à la situation désirée du pré-test au post-test	77

ANNEXE	Page
H. DEUXIEME SECTION DU POST-TEST ADRESSE AUX EMPLOYES DU PAVILLON ST-ARNAUD.	129
I. RESUME DES RESULTATS DU SONDAGE DE L'IRSUM POUR CHAQUE INDICE ET CHAQUE DIMENSION D'APRES LES NIVEAUX HIERARCHIQUES.	132
J. DIFFERENCES DES MOYENNES ENTRE LES LEADERSHIPS ACTUELS ET DESIRES POUR LES TROIS NIVEAUX HIERARCHIQUES	134
K. RESULTATS DES QUATRE EMPLOYES POUR LA PREMIERE SECTION DU POST-TEST	136
L. RESULTATS DE LA DEUXIEME SECTION DU POST-TEST CONCERNANT LA SATISFACTION DU DIRECTUEUR ET DES EMPLOYES	138
M. DONNEES DU PRE-TEST POUR LES MEMES QUATRE REpondANTS DU POST-TEST	140
REFERENCES	142

Tableau	Page
15. Mesures de satisfaction	79
16. Evaluation de la première section du post-test	90
17. Evaluation de la deuxième section du post-test	91
18. Comparaison du pré-test (n=6) et du pré-test (n=4)	95
19. Comparaison Pré-test (n=6), Pré-test (n=4) et post-test . .	96

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.	Relations superviseur-membres	28
2.	Fonctionnement du groupe de travail	28
3.	Organigramme fonctionnel du Pavillon St-Arnaud par niveau hiérarchique	38
4.	Ecart entre les leaderships actuels et désirés pour les trois niveaux	56
5.	Dimensions du niveau II par ordre d'après les rangs centiles (sans les souhaits)	60
6.	Indices du leadership actuel par ordre croissant	61
7.	Indices du climat organisationnel par ordre croissant	62

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les Québécois fréquentent plus que jamais les organismes de sport et de loisir et un nombre grandissant d'éducateurs physiques offrent leurs services à ces organismes. Devant l'accroissement de la demande dans ce secteur, les organismes gouvernementaux pourvoyeurs de fonds ont procédé à l'identification de priorités au plan matériel. Ceci a eu pour effet de reléguer en second lieu les aspects psychologiques et sociaux inhérents au fonctionnement de ces organismes.

Or, la qualité des interventions des professionnels de l'activité physique est étroitement liée au bon fonctionnement de leur milieu de travail. Il est donc urgent d'aller au-delà des questions financières et administratives et de s'adresser aux autres aspects de gestions qui sous-tendent la qualité du fonctionnement de l'organisme. L'éminence de ce besoin est maintenant mis en lumière par l'explosion actuelle de la demande en matière de services d'activités physiques.

Nous vivons à l'ère de l'automatisation, des transports ultra-rapides, de la production et de la consommation de masse. Tous ces phénomènes qui marquent profondément notre civilisation ne sont pas sans engendrer des valeurs nouvelles ou, tout au moins, sans donner une importance accrue à des valeurs antérieurement jugées négligeables. Les activités de sport et de loisir sont au nombre de ces valeurs.

L'individu a de plus en plus de temps de loisir, car le progrès technologique a considérablement rétréci la période hebdomadaire de travail. Qui ne constate les prodigieux développements et les nombreux services offerts au plan sportif dans son quartier, sa ville ou sa région? Les pages des quotidiens prolifèrent d'articles et dans tous les médias la publicité est présente à ce sujet. Tous parlent de loisir et de sport, que ce soit à la fin de la journée de travail, en fin de semaine, en vacance ou à la retraite. Comme l'indique Tremblay (1964), le désir des loisirs devient l'un des moteurs les plus puissants des activités de l'homme.

Tels sont certains faits de la réalité actuelle qui confirment la place que s'est taillée le monde de l'activité physique récréative dans le quotidien de nombreux citoyens. Mais, ce processus s'est opéré lentement au fil des années au plan municipal, régional et provincial.

Au Québec, vers les années 1930, le clergé occupait un rôle central au plan de l'éducation, de la santé et des oeuvres communautaires dont fait partie le loisir: terrains de jeux, danse à la salle paroissiale, etc. Par la suite, les mouvements de jeunesse et les centres de loisirs privés à but non lucratif se sont multipliés (Dumond, Hamelin & Montmigny, 1978). Ces quelques réalisations ont marqué le début d'une ère nouvelle. Puis, les universités ont implanté la formation en éducation physique et en récréologie. Vers 1960, avec la "Révolution Tranquille", en quelques années le Québec a dépassé ce qui s'était fait au cours des vingt années précédentes en matière de sport et de loisir (ADLM, 1969).

On a assisté à la naissance des associations sportives régionales et à la fondation des fédérations provinciales. Une infrastructure plus

imposante prenait place. Piscines, arénas, stades, centres culturels, centres de plein air et parcs sont au nombre des réalisations. L'évolution du monde de l'activité physique s'est aussi faite au plan des budgets, des équipements, des effectifs et des organismes.

En 1946, le budget de la Confédération des Loisirs du Québec (CLQ) était de 332 079\$. Créé en 1976, le Secrétariat des Organismes de Loisir du Québec (SOLQ) opérait avec un budget de 8,3\$ millions (Bernier, 1980). Le Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche avait, en 1980-81, un budget de 186\$ millions maintenant l'aide aux municipalités, aux clubs sportifs et à différents organismes de promotion et de développement d'activités sportives. C'est ainsi que les 64 fédérations unisport et leurs 400 associations régionales, les associations sportives universitaires et collégiales et les 240 commissions scolaires membres des fédérations du sport scolaire ont pu bénéficier du budget du Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche (Ministère des Finances, 1977).

Jamet (1980) illustre bien l'importante évolution de l'assistance financière gouvernementale de 1972 à 1978 d'après les trois catégories de dépenses au sport, soit les organismes, les clubs et les équipements sportifs (Voir tableau 1).

En 1946, les employés de la Confédération des Loisirs du Québec (CLQ) étaient au nombre de 10. Le Secrétariat des Organismes de Loisir du Québec (SOLQ), en 1976, engageait 85 personnes (Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre, 1977). L'inventaire et l'analyse des ressources humaines dans le secteur des loisirs et des sports révèle qu'au début de 1976, les effectifs se chiffraient à 178,985 dont 148,101 bénévoles (HCJLS, 1977).

Tableau 1
Evolution de l'assistance financière
gouvernementale en milliers de dollars
dans les trois catégories de dépenses
au sport de 1972 à 1978

Catégories	72/73	73/74	74/75	75/76	76/77	77/78
Organismes sportifs	2896	4837	6552	9355	9490	20790
Clubs sportifs	--	--	200	2150	2370	2522
Equipements sportifs *	--	1993	2727	7385	8094	11127
Total :	2896	6830	9479	18890	19954	34439

(*) Ce budget est essentiellement consacré aux subventions pour des équipements légers ainsi que pour des arénas. Il n'inclut pas l'assistance financière du MEQ aux installations et équipements sportifs.

Jamet (1980)

Concernant les ressources matérielles, le Québec sportif et récréatif a connu de nombreux développements pendant la courte période de 1968 à 1976. En 1968, les équipements sportifs étaient au nombre de un équipement pour 3,400 habitants; en 1974, ce rapport passait à un pour 958 personnes et en 1976, il était de un pour 550 (HCJLS, 1980).

Il est possible de constater que l'émergence des différents organismes de sports et de loisirs s'est accompagnée d'apports budgétaires et matériels considérables. Proportionnellement aux besoins croissants du milieu, le nombre d'employés, que ce soit bénévoles ou rémunérés, s'est également accru. Par contre, les différentes conceptions et formations du personnel agissant dans le secteur du sport et du loisir ont fait que cette croissance explosive ne s'est pas effectuée sans engendrer des problèmes tant au plan idéologique que pratique.

Concernant les priorités de développement, on remarque un manque de planification et de consultation entre les divers paliers d'autorité. L'implantation d'un grand nombre de centres culturels en 1967 lors du centenaire de la Confédération Canadienne et la construction des équipements pour les Jeux Olympiques en 1976 semblent être le reflet de cette réalité.

L'absence de partage des responsabilités entre différentes structures engendre des duplications d'efforts, des pertes d'énergie et des lacunes dans l'organisation du loisir.

Aucune étude n'a été entreprise pour la distribution de ces responsabilités et la mise en place de mécanismes de coordination. Conséquence d'un manque de communication entre les différents ministères, on assiste trop souvent à un chevauchement des politiques qui engendrent un manque d'efficacité. (ADLM, 1969, p.4)

Ce manque de concertation se fait aussi sentir au plan des budgets accordés prioritairement à certains développements. En 1969, l'ADLM déclarait: "Il existe un déséquilibre entre les sommes consenties pour l'aménagement et l'entretien des équipements et celles affectées pour y placer un personnel capable de les animer." (p. 9). Ainsi, on observe un déséquilibre en raison de l'importance accordée aux développements matériels au détriment des besoins au plan des ressources humaines. L'absence de formation des gestionnaires en milieu sportif témoigne de ce déséquilibre.

La formation de gestionnaires en loisir n'a donc pas fait l'objet de préoccupation au même titre que le développement des installations et équipements sportifs et culturels. Et ce, même si les questions de gestion sont reconnues comme fondamentales au bon fonctionnement et au développement de toute organisation, comme le soulignait le Livre Vert sur le loisir qui invitait le milieu à amorcer une réflexion franche et constructive dans une perspective d'efficacité, de rentabilité et de service à la population. Ces préoccupations qui faisaient l'objet d'attention de la part des dirigeants en 1969 semblent toujours être de l'heure.

De son côté, le Conseil Québécois de la Jeunesse, des Loisirs, des Sports et du Plein air (1974-75) déclarait que sur le plan administratif, il est souhaitable de favoriser le recours à une approche de gestion spécifique au secteur du loisir. Dans cette optique, on peut présumer qu'un mode de gestion tenant compte des composantes psychologiques et sociales dans le fonctionnement de l'organisation favoriserait la qualité des interventions du personnel en activité physique.

Parmi les solutions à envisager aux problèmes d'efficacité et de compétence des dirigeants, la formation à l'utilisation d'un mode de

gestion rencontrant les exigences de l'organisation du sport et du loisir est une alternative essentielle. Cette alternative comblerait le manque de formation spécifique de gestionnaires dans les milieux sportifs en leur fournissant les outils conceptuels et pratiques nécessaires à la réalisation de leur travail pour un maximum d'efficacité dans l'organisation.

L'utilisation de la méthode par rétroaction, inspirée de l'approche de l'IRSUM, se prête bien à une recherche-action en milieu sportif et récréatif. Elle peut s'avérer une solution aux exigences pressantes de rendement et d'imputabilité. Elle constitue une alternative pratique dans la recherche de solutions aux besoins actuels des organismes concernés. Les méthodes que les chercheurs proposent comme solution aux lacunes dans le fonctionnement de l'organisation sont regroupées sous le vocable "Développement Organisationnel". Et si l'application d'une méthode de "DO" appropriée à l'organisation sportive et récréative pouvait combler ses besoins au plan de la gestion? Cette possibilité représente le motif suscitant l'intérêt de la présente recherche-action dans un milieu de services d'activités physiques. Pour ce faire, la méthode par rétroaction a été choisie en raison de son adaptabilité et des nombreux avantages qu'elle comporte.

Développée et expérimentée en milieu industriel, la méthode par rétroaction se base sur un modèle inspiré de la théorie organisationnelle élaborée par l'IRSUM. Elle constitue un processus efficace de cueillette des données à laquelle s'ajoute un retour d'information. Le sondage employé dans la méthode est en relation étroite à la théorie organisationnelle qui touche le fonctionnement de l'organisation humaine par le biais de différentes composantes organisationnelles. On y retrouve, entre autres, les

dimensions du leadership, de la communication, de la motivation et de la satisfaction. Ces composantes sont considérées importantes sinon fondamentales au bon fonctionnement et à l'efficacité de toute organisation.

Cette méthode favorise l'engagement aux solutions que la discussion a permis d'identifier et de définir en fonction des problèmes de l'organisation. La discussion des résultats du sondage organisationnel permet de cerner les perceptions des répondants et l'implication des résultats (Bowers, Franklin, 1977). Ainsi, parce que les gens du milieu s'impliquent aux développements de leur organisation, le choix de cette méthode pour le personnel agissant déjà en sport et loisir semble judicieux.

Or, l'utilisation de la méthode par rétroaction, basée sur le modèle organisationnel de l'IRSUM, pourrait faire l'objet de la recherche-action en milieu sportif et récréatif et représenter la solution aux exigences pressantes de rentabilité et d'efficacité. Cette alternative s'avère une façon concrète de chercher à combler les besoins maintenant sentis dans ce type d'organisme.

Depuis l'origine du sport et du loisir organisé au Québec, le développement d'un fonctionnement interne, basé sur des principes psychologiques et sociaux reconnus, n'est pas apparu comme une priorité. Le clergé assumait la direction des activités physiques, sociales et culturelles. Peu à peu, avec la popularité croissante des sports et des loisirs, des structures se sont élaborées, des organismes ont été fondés.

Les développements au plan des budgets, du matériel sportif et de la main-d'oeuvre ont connu une expansion rapide. Toutefois, cette évo-

lution laisse transparaître une lacune du côté gestion. Au Québec, aucune formation professionnelle n'est offerte en gestion des sports et loisirs. Conséquence de cette lacune, l'organisation connaît des difficultés d'efficacité et d'ententes au plan humain. De plus, les principes organisationnels reconnus ne sont pas respectés (leadership, motivation, etc.).

L'aspect gestion ne peut plus être négligé dans le contexte organisationnel d'aujourd'hui. Afin d'atteindre une efficacité optimale des ressources humaines déjà sur place en milieu sportif, l'approche de recherche-action de l'IRSUM, basée sur une méthode de rétroaction, est proposée. Cette méthode favorise une meilleure gestion et comme résultats, les services d'activités physiques offerts à la population en seront améliorés.

Problème

Cette étude veut donc vérifier les bénéfices de l'application du modèle de fonctionnement humain de l'IRSUM chez un organisme sportif. Pour ce faire, chaque étape de la méthode par rétroaction est adaptée aux besoins du milieu, tout en respectant les principes à la base de la théorie de l'IRSUM sur l'organisation humaine. Bref, le problème à la base de la présente étude s'énonce ainsi:

L'utilisation adaptée d'une approche de recherche-action peut-elle améliorer le fonctionnement d'un organisme de services d'activités physiques?

Hypothèses

1. L'intervention de "DO" permet d'identifier les faiblesses importantes de l'organisme sportif.
2. L'intervention de "DO" améliore le fonctionnement de l'organisme sportif en remédiant à au moins une faiblesse importante.

3. Les membres de l'organisme sportif sont satisfaits de la méthode d'intervention utilisée.

4. Les membres de l'organisme sportif sont satisfaits des résultats de l'intervention.

Limites de l'étude

1. Cette étude se limite à l'utilisation d'un modèle de recherche-action, soit celui de l'IRSUM.

2. La méthode par rétroaction sera la seule à être expérimentée dans le milieu choisi.

3. L'application de la méthode par rétroaction se restreint à un organisme de sport et de loisir au Québec.

Définitions

Changement

Le changement est l'interruption d'un état pré-existant, ce qui implique deux facteurs: (a) facteur de réalisation (extrinsèque qui amène l'événement), et (b) facteur de détermination (conditions intrinsèques nécessaires pour que l'événement survienne). (Bowers, Franklin, 1977)

Fonctionnement

Façons dont le travail est accompli dans l'organisation et dont l'apprentissage et l'enseignement des concepts s'effectuent. Le fonctionnement touche de près les rôles des individus et des groupes d'individus ainsi que les influences (pouvoir, autorité, contrôle). Le climat organisationnel, le leadership et les processus organisationnels de la communication, de la motivation et de la prise de décision sont des mesures du fonctionnement organisationnel. (Franklin, Wissler & Spencer, 1977).

Organisation

Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue d'atteindre un but commun explicite, par la division du travail et des fonctions et par une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités. (Blau et Scott, 1962)

Processus

Tout changement dans le temps de l'information ou de l'énergie-matière dans un système (Bowers, Franklin, 1977).

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Cette revue de littérature présente l'organisation dans son sens le plus général et retrace par la suite l'évolution des différentes philosophies sociales coïncidant avec la formation d'institutions, d'entreprises ou gouvernements. Se dégagent alors trois regroupements conceptuels de l'organisation: classique, humaniste et systémique. En rapport à ces développements en milieu organisationnel, diverses méthodes d'intervention ont été pensées: le T-Group, l'intervention sur les processus sociaux, la grille managériale et la direction participative par objectif. Finalement, pour les organismes sportifs, un programme de "DO" retient l'attention.

En 1969, Lorsch soulignait que les organisations sont au centre de la vie moderne en tant que médiateurs entre l'individu et la société. En fait, la majeure partie de nos activités quotidiennes sont liées à des organisations: Ministère de l'Education, institutions cléricales, centres hospitaliers, compagnies industrielles ou commerciales, et bien d'autres encore.

Mais pourquoi former des organisations? Avantages d'ordre physique, personnel ou économique, voilà autant de raisons incitant les gens à unir leurs forces sous forme d'organisation, pour mieux parvenir à leurs fins. Prenons l'exemple d'un centre sportif. Moyennant une cotisation abordable pour la majorité de la population, les gens bénéficient d'un

lieu de regroupement qui leur procure les services, le matériel et les équipements nécessaires à la pratique de leur discipline sportive. Ainsi, les participants peuvent se rencontrer pour s'entraîner, se divertir ensemble ou se préparer aux compétitions contre d'autres clubs sportifs.

Que l'on prenne le simple centre sportif communautaire, les fédérations sportives ou d'autres types d'organismes, tous sont considérés comme des systèmes sociaux:

"An organization is considered to be a purposeful social unit. That is, it consists of a number of people who perform differentiated tasks while filling differentiated roles, offices, or positions and whose actions are coordinated so that their individual outputs are integrated." (Litterer, 1963, p.7)

Or, les efforts individuels sont intégrés en fonction d'un but commun et forment ce que l'on appelle une organisation. De façon pratique, l'organisation constitue un processus permettant: (a) de déterminer ce qui doit être fait pour l'atteinte du but; (b) de diviser les activités pour chaque personne et (c) de procurer une coordination pour maximiser les efforts. (Dale, 1967).

Bref, en l'absence des mécanismes sociaux-fonctionnels que procure l'organisation, les gens n'ont plus de moyens à leur disposition pour créer l'interdépendance nécessaire à l'accomplissement de tâches complexes.

Mais comment l'organisation est-elle parvenue à occuper une place si importante dans notre société actuelle? Afin de le démontrer, l'évolution sociale coïncidant avec le développement d'organisations est brièvement présentée.

Evolution sociale

Du temps des Grecs, 2 000 ans avant Jésus-Christ, jusqu'au Moyen Age, les églises et les gouvernements représentaient les organisations dominantes. Au cours de la période médiévale, régnait une méfiance au sujet de toute forme d'entreprise. A cette époque, la formation d'organisations était limitée par des lois qui restreignaient le commerce. Ce n'est qu'au début du 16e siècle, à la Réforme, que les attitudes ont changé. Alors, l'économie, le commerce et le troc se sont trouvés encouragés par l'éthique protestante. Au 18e et 19e siècle, l'économiste Adam Smith et le naturaliste Charles Darwin ont même suggéré que la compétition pourrait favoriser les bénéfices sociaux. A ce moment, les organisations ont donc commencé à être considérées sous un angle plus positif et plus prometteur.

Ces forces ont inévitablement donné lieu à la Révolution Industrielle (1850-1920). Les gens se sont alors dirigés vers les villes et, de plus en plus, les activités économiques se sont développées. Le capitalisme industriel a pris essor et a engendré la création d'une multitude d'organisations. A partir de la Dépression (1930-40), les gouvernements et les syndicats ont entrepris d'exercer un contrôle plus ferme chez les industries qui dominaient.

Au cours du dernier siècle, les dirigeants des organisations étaient préoccupés non seulement à développer leur organisation mais aussi à l'adapter aux nombreux changements: nouvelles valeurs, nouvel environnement, développements technologiques, etc. Ainsi, quelques dirigeants, dont Du Pont à la DuPont, Sloan à la General Motors et Robertson à la Westinghouse ont même accepté de collaborer avec les chercheurs (économistes, sociologues et psychologues) pour étudier le fonctionnement des

organisations. Finalement, au cours du temps, différentes approches ou philosophies de l'organisation se sont précisées.

Approches de l'organisation

L'évolution sociale de l'homme, marquée par les traces de différents courants de pensée, a donné lieu à trois principales approches de l'organisation: classique, humaniste et systémique.

L'approche classique

Dans le premier tiers du siècle, rationaliser la façon dont le travail s'effectue et augmenter l'efficacité afin de répondre aux grandes demandes de production constituaient les principaux efforts des dirigeants. A ce moment, la philosophie de l'organisation se résumait ainsi: "An organization is viewed as a product of rational thought concerned largely with coordinating tasks through the use of legitimate authority". (Litterer, 1963, p.6). Pour connaître comment le travailleur est considéré dans cette approche, il suffit de se référer au postulat à la base de la théorie classique: de nature à se laisser aller et non-digne de confiance, l'homme doit être contrôlé: Donnez-lui de l'argent et de bonnes conditions de travail, sa motivation sera soutenue. D'ailleurs, les tâches routinières et répétitives de cette époque ainsi que l'environnement simple et inchangeant se prêtaient bien à cette tendance.

Ces raisonnements ont amené les dirigeants de la Révolution Industrielle à adopter comme norme, les structures rigides, la centralisation, la hiérarchie du pouvoir et la division du travail.

Parmi les principaux personnages ayant marqué les développements de cette approche se trouvent Taylor, Emerson et Fayol. Ces derniers ont spécifiquement défini les questions de structure de l'organisation, de centralisation et de spécialisation au travail. Par la suite, Gulick,

Lyndall, Urwick et Mooney ont élaboré leurs théories organisationnelles et popularisé les principes de division du travail, de coordination et de processus de fonctionnement. Finalement, Weber a défendu la théorie de la bureaucratie et analysé la structure de l'organisation. Il en imagina un modèle idéal en définissant les tâches, les procédures et la structure hiérarchique.

A cette période, le sport, loin d'être considéré comme priorité, ne constituait pas un motif d'organisation au Québec. Il était alors uniquement dirigé, de façon formelle, par le clergé.

Vers 1930, les organisations ont commencé à connaître un environnement plus changeant et plus complexe. A cause des nouveaux produits, des compétiteurs et de la nouvelle technologie, une interdépendance entre les entreprises s'est créée. Le travail, de routinier qu'il était, a subi de profondes modifications. L'employé s'est alors trouvé encouragé à la résolution de problèmes, à l'initiative, à la créativité et à l'adaptabilité. Face à ces nouvelles conditions et à l'ampleur grandissante des organisations, de nouvelles stratégies et théories ont été suggérées, donnant lieu à l'approche humaniste.

L'approche humaniste

Les nombreux changements dans la société ont entraîné diverses améliorations des conditions de travail. L'environnement devait désormais rencontrer non seulement les besoins de sécurité des employés mais aussi leurs besoins sociaux. Ces exigences ont orienté le développement de nouvelles théories organisationnelles.

L'objectif de l'approche humaniste, jusqu'aux années 50, consistait à augmenter la motivation et la productivité des travailleurs. Une attention spéciale a été accordée à l'individu, à ses réactions ainsi qu'aux

situations de travail et au fonctionnement des groupes. Le postulat à la base de cette approche se résume de la façon suivante: l'environnement influence l'homme et la plupart de ses comportements sont influencés par l'apprentissage. Généreux et digne de confiance, l'homme est en quête perpétuelle de perfectionnement.

De 1927 à 1933, les études au "Chicago Hawthorne plant of the Western Electric Company" ont ajouté une nouvelle perspective à l'analyse des organisations et du management. Le rendement a été analysé relativement aux conditions de travail. Et, pour la première fois, on a constaté que les comportements ne dépendent pas uniquement des récompenses financières et des conditions physiques. D'après Mayo, chercheur à Hawthorne, l'homme trouve son intérêt dans l'activité coopérative. Cette tendance a d'ailleurs été reprise par Kurt Lewin et ses collègues donnant lieu au "National Training Laboratories". (Woodworth, 1982). Puis, les travaux de Follet, Barnard et Simon ont engendré d'autres changements positifs de la théorie de l'organisation. Ceux-ci ont introduit l'idée que les ordres des supérieurs peuvent être réfutés. Ces auteurs se sont également penchés sur les aspects de motivation, de prestige, de contrôle et de non-structure.

Suite à ces études, Argyris, McGregor et Likert ont prescrit des techniques spécifiques de management: enrichissement des tâches, leadership participatif et management par objectifs. Ces humanistes ont montré que le contexte social, le style de leadership et l'attention des pairs et des superviseurs sont des facteurs importants de motivation. Ils ont également supporté le fait que l'organisation doit être adaptable.

Cette vague d'intérêt pour les besoins de l'homme a coïncidé avec la valorisation des activités sportives et récréatives. Au Québec,

afin de répondre aux nouvelles demandes, des organismes de tout genre ont été créés (confédération des loisirs, centres sportifs, etc.) Or, comment ces organismes sont-ils dirigés? D'après l'initiative et l'expérience du personnel en place, ou d'après leur formation selon l'approche classique ou humaniste?

Certains théoriciens croient que les fervents de l'approche humaniste ont poussé trop loin l'emphase sur les besoins de l'homme. En réaction, ils suggèrent une approche plus globale, soit l'approche systémique.

L'approche systémique

L'emphase de l'approche classique était la structure formelle de l'organisation, celle de l'approche humaniste, les relations interpersonnelles. Toutefois, ces approches n'ont pas considéré les relations formelles et informelles chez les groupes et entre les groupes de l'organisation. Ces aspects constituent les principaux motifs de l'approche systémique.

L'énoncé suivant: "Le tout égale plus que la somme de ses parties", représente le postulat sur lequel se fondent les théories de cette approche. Pour comprendre l'organisation dans son ensemble, il faut connaître comment les unités interagissent entre elles. La seule façon d'étudier l'organisation est bien de la considérer en tant que système. Selon French (1973): "Organizations are systems, and the aspects of interdependency and interaction of components and of wholeness are very important dimensions..." (p. 74-75)

L'approche systémique accorde priorité à l'étude de l'organisation humaine. Ainsi, sont considérés le feedback, la hiérarchie et le système ouvert consistant en un échange d'information, d'énergie ou de matériel

avec l'environnement. Aussi, dans cette approche, l'efficacité de l'organisation résulte d'une bonne coordination entre l'humain et son environnement. Puisqu'ils sont en continuelle interaction avec l'environnement, les gens et le système se doivent de développer une bonne capacité d'adaptation.

Dans leur rapide évolution, les organismes dispensant des services d'activités physiques n'ont pas eu, au même titre que d'autres organismes sociaux, le temps d'expérimenter chacune des approches organisationnelles mentionnées. Aucune formation des dirigeants n'a existé dans ce domaine. On ne peut donc pas retracer la philosophie spécifique de gestion en sport et loisir.

En somme, aujourd'hui dans les organismes sportifs et récréatifs apparaissent des éléments de chacune des approches présentées. Le dirigeant d'un centre préconise les structures rigides de l'approche classique; un autre, plus sensible aux besoins de ses employés, se situe au niveau de l'approche humaniste ou entre les deux approches. Et enfin, conscient de l'interdépendance des variables dans l'organisation, un autre opte pour l'approche systémique.

Ce sujet est en étroite relation avec un problème fondamental vécu dans les organismes où nos éducateurs physiques évoluent actuellement. L'aspect de gestion y est concerné, c'est-à-dire, le fonctionnement de l'organisation qui affecte la productivité du personnel. Or, la question se pose, comment l'organisation doit-elle faire face aux nombreux développements, malgré le rythme rapide de l'évolution? Afin de s'adapter de façon adéquate aux changements, les centres d'activités physiques doivent se munir d'outils de développement en tirant profit des connaissances disponibles, par exemple, des méthodes d'intervention déjà éprouvées.

Différents types d'intervention, basés sur les approches ci-haut mentionnées, ont été expérimentés dans maintes organisations. Une courte analyse de ces principales formules de développement fournira un aperçu des façons d'intervenir. Et, compte-tenu des besoins spécifiques de l'organisation sportive, il sera alors possible de sélectionner une méthode d'intervention lui convenant.

Méthodes d'intervention

Les principales méthodes d'intervention accordent toutes de l'importance aux changements dans l'organisation, au management ainsi qu'aux valeurs. Parmi ces méthodes, se rapprochant de plus en plus de l'approche systémique, on retrouve dans l'ordre, le T-Group, l'intervention sur les processus sociaux, la grille managériale et la direction participative par objectifs.

Le T-Group

Pour changer les perceptions des individus et approfondir les interactions en groupe, les psychologues ont mis au point le laboratoire de sensibilisation aux phénomènes de groupe. A la fin des années 60 au Québec, le T-Group a connu un essor phénoménal auprès des cadres de diverses disciplines. Argyris, Gibb et Rogers en sont les auteurs-types.

A ses débuts, le T-Group constituait la pierre angulaire des efforts de "D0". Cette technique est encore reconnue utile au premier dégel des attitudes. Aujourd'hui, même dans l'organisation sportive, le T-Group trouve sa valeur lorsqu'employé conjointement à d'autres méthodes de développement.

L'intervention sur les processus sociaux

Schein (1969) a voulu mettre son énergie au perfectionnement des processus de groupe. Il a donc assorti ses interventions en une stra-

tégie de counseling non-directif. Réunissant les théories et pratiques issues des sciences du comportement, cette approche constitue une composante fondamentale en "DO". Toutefois, une des contraintes qu'elle présente est la réticence des organisations face au processus de counseling. Selon Schein (1965): "Sick organizations tend to resist the kind of help which process consultation could perhaps offer them" (p.14).

Cette résistance peut également survenir dans l'organisme sportif. Compte-tenu de la mentalité autoritaire héritée de l'approche classique de certains dirigeants, la consultation n'est pas toujours employée. D'ailleurs, la non-directivité pure reste un modèle quelquefois difficile à mettre en pratique!

Enfin, sous le thème d'intervention sur les processus sociaux, on retrouve également les techniques de résolution des conflits interpersonnels. D'après Walton, les cadres doivent savoir transiger avec les conflits puisque ces phénomènes sont présents dans tous les milieux.

La grille managériale

Un programme systématique de "DO" avec une grille managériale, voilà ce que proposent Blake et Mouton. Pour ce faire, deux préoccupations de la direction, l'intérêt pour le personnel et l'intérêt pour la production, sont mis en interdépendance. Intégrant ces deux préoccupations, un style de leadership idéal est suggéré. Le programme que proposent ces auteurs possède donc les particularités de faire appel au schéma d'une grille managériale, d'impliquer les dirigeants et d'être animé par des personnes ressources internes.

A première vue, un leadership idéal semble utopique! La fonction de direction comportant un caractère situationnel et dynamique, le dirigeant doit d'abord faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité, et non

se fier à un modèle idéal. Cet argument s'applique vraiment pour un dirigeant oeuvrant dans l'organisme sportif en rapide évolution et pour lequel aucun idéal de gestion n'a encore été éprouvé.

La direction participative par objectifs

La direction participative par objectifs de George S. Odiorne, constitue à la fois un mode de planification et de contrôle, de même qu'un moyen de participation et de motivation des employés. Cette approche accorde une attention à la rationalisation et aux aspects humains. La mise en valeur des ressources humaines s'appuie sur le dialogue, l'initiative et la confiance interpersonnelle. Ainsi, le superviseur fixe avec son subordonné les résultats à atteindre.

Dans l'organisation sportive, la direction participative peut s'avérer avantageuse, en autant que les stratégies de changement soient fondées sur un diagnostic organisationnel précis du milieu. De plus, une communication étroite et continue entre superviseurs et subordonnés doit être entretenue afin de fixer les attentes de part et d'autre et d'éviter les fausses illusions.

De l'ensemble des styles d'intervention ci-haut présentés, une tendance se dégage, celle de considérer le changement comme partie intégrante de l'organisation! S'adapter à l'environnement devient donc une préoccupation universelle de la part des dirigeants. Ces derniers sont intéressés à travailler les problèmes afin de développer une organisation flexible qui s'accommode des exigences et conditions nouvelles. Concrètement, les dirigeants cherchent des façons d'établir un climat de travail où les décisions sont prises et partagées de façon rationnelle et où la collaboration est encouragée. Enfin, ils veulent mobiliser les énergies vers l'accomplissement des objectifs de l'organisation et, en

même temps, organiser le travail et l'environnement de travail, les systèmes de communication et les relations entre les gens, de sorte que les besoins de valorisation des individus, les besoins de croissance et de satisfaction soient rencontrés.

D'après Lawrence et Lorsch (1969), il faut aujourd'hui penser à de nouvelles formes d'organisations, à des processus plus efficaces d'identification des buts et de planification. Selon eux, des stratégies globales d'intervention répondent mieux aux exigences de changement que la simple application d'une technique d'intervention. Somme toute, ces auteurs croient que l'organisation a véritablement besoin d'un moyen de développement qui apporte des changements et des solutions permettant à l'organisation de s'adapter aux nouvelles situations. Et les efforts de développement, disent-ils, doivent être orientés d'une façon systémique. Bref, pour combler les besoins de l'organisation, ces auteurs suggèrent un programme de développement organisationnel (DO).

Dans les pages qui suivent, une attention spéciale est accordée à cette suggestion. La nature du "DO", ses principales distinctions ainsi que son évolution sont présentées.

Le développement organisationnel (DO)

Né de l'application des sciences du comportement et de la psychologie sociale, le "DO" résulte des efforts pour mettre en pratique les théories et techniques éprouvées en laboratoire et des efforts d'intégration des connaissances concernant l'organisation. Dans sa définition, Beckhard (1969) résume bien le processus qu'implique le "DO":

"Organization development is an effort (1) planned (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health

through (5) planned interventions in the organization's "processes", using behavioral-science knowledge". (p.9)

Le "DO" offre donc une stratégie à court et à long terme pour établir les buts, humaniser et développer les organisations. Son objectif consiste à rendre le fonctionnement de l'organisation plus efficace et à créer une atmosphère plus viable tout en cherchant à atteindre à la fois les buts de l'organisation et ceux de l'individu. Et quelle en est la cible? Le "DO" s'adresse aux problèmes freinant la santé fonctionnelle de l'organisation. Il accorde priorité aux aspects humains, sociaux et structuraux. Selon Beckhard (1969), nombreux sont les problèmes pouvant nécessiter une intervention de "DO": besoin de changer le type de gestion, le climat organisationnel, les normes, les rôles et les structures; besoin d'améliorer la collaboration, la communication, la planification, la résolution de problèmes, la motivation et, besoin de s'adapter au nouvel environnement. Laflamme (1979) ajoute de plus que le "DO" possède une portée éducative et normative, c'est-à-dire qu'il implique des modifications au niveau de la culture et de la mentalité des dirigeants. Et, puisque toutes ces composantes ou tous ces problèmes sont liés entre eux, le "DO" engendre des changements interdépendants au niveau de toute l'organisation.

Il convient maintenant d'apporter quelques mises en garde concernant la nature du "DO". Tout d'abord, il ne faut pas le confondre avec le développement de la gestion. Le "DO" inclut certes des efforts de sensibilisation et de développement des dirigeants, toutefois, il est principalement centré sur l'amélioration du système et non pas sur l'amélioration d'une seule personne! Il faut également distinguer la

nature du training en laboratoire. Celui-ci représente un effort de développement, mais parce que non orienté vers des actions concrètes dans l'organisation, il ne constitue pas véritablement du "DO".

Finalement, le "DO" diffère de la recherche opération qui elle, par des efforts quantitatifs de changement touche des variables économiques ou techniques tel l'inventaire de matériel, alors que le "DO" s'intéresse aux variables humaines.

Evolution du "DO"

Avant 1950, un éventail de pratiques et de stratégies d'intervention en "DO" étaient déjà connues. Elles ne faisaient toutefois pas l'objet de réelle recherche. La majeure partie du temps était alors consacrée à l'entraînement des cadres et à la construction d'instruments.

En 1957, Douglas McGregor travaillant avec l'Union Carbide fut considéré comme l'un des premiers scientifiques comportementaux à parler systématiquement de l'implantation d'un programme de "DO". A cette même époque, Herbert Shepart, Robert Blake et d'autres chercheurs en relations humaines se sont identifiés comme consultants offrant leurs services aux dirigeants de compagnies.

L'Institut de Recherche Sociale de l'Université du Michigan (IRSUM) a donné d'importantes contributions à l'avancement des connaissances en "DO". Les principaux développements de l'IRSUM qui ont conduit à un modèle d'intervention, aujourd'hui éprouvé et très reconnu dans multiples organisations, sont maintenant présentés.

Le "DO" de l'IRSUM

Le "DO" de l'IRSUM tire son origine de la préoccupation des chercheurs en management organisationnel à transmettre les connaissances

scientifiques aux dirigeants des organisations. Leurs objectifs consistaient à trouver les principes s'appliquant aux problèmes de gestion humaine et à découvrir comment entraîner les dirigeants à comprendre et à utiliser ces principes.

De 1950 à 1960, des procédés et des documents définissant le rôle de l'agent de changement ont été élaborés à l'IRSUM. Ensuite, l'emphase a été mise à l'amélioration et à la distinction des genres d'activités, tel le feedback. On s'est alors efforcé d'élargir la portée du "DO" en augmentant le nombre de participants au programme dans l'organisation. Enfin, un instrument standard, fidèle et valide d'évaluation du fonctionnement de l'organisation a été mis sur pied pendant cette décennie.

De 1960 à 1970, les efforts se sont concentrés à l'élaboration d'un modèle d'intervention. Pour ce faire, les chercheurs ont eu recours aux concepts de training. Ils ont redéfini le rôle du consultant en mettant l'emphase au lien à effectuer entre la théorie et l'organisation. Puis, un diagnostic systémique a été développé.

Les tenants de l'approche en "DO" de l'IRSUM sont convaincus de parvenir à des résultats se traduisant par des augmentations, en volume et en quantité, du travail pour un coût moindre. Egalement, une amélioration de l'efficacité et de la satisfaction des membres de l'organisation est attendue (French et Bell, 1973).

Il est à noter que les écrits de Rensis Likert ont servi de base de référence aux chercheurs de l'Université du Michigan. D'après cet auteur, la motivation, les relations de support, le travail de groupe et les objectifs de réalisation sont des aspects essentiels à la réussite de l'organisation. Likert travaille à l'aide d'un modèle idéal tel que

perçu par les membres de l'organisation. Cet auteur insiste sur la fonction du diagnostic et utilise le "Survey Feedback", ou méthode par rétroaction, comme principal outil de travail.

Depuis les années 70, des efforts systématiques de recherche à l'IRSUM ont conduit à l'élaboration de cette méthode par rétroaction. Afin d'en connaître davantage à ce sujet, la prochaine section du chapitre apporte quelques précisions sur la méthode.

La méthode par rétroaction

En raison des objectifs qu'elle poursuit et des caractéristiques de son fonctionnement, c'est-à-dire du diagnostic, du consultant et des aspects de comparaison, la méthode par rétroaction revêt un intérêt particulier pour cette étude.

Cette méthode se base sur l'approche systémique, ce qui implique une nouvelle façon d'aborder les complexes relations de travail. Les interactions entre les membres sont considérées comme l'aspect fondamental du fonctionnement de l'organisation. Elles en déterminent la structure générale et influencent le climat organisationnel. Le groupe de travail constitue l'unité de base de l'analyse (figure 1) et se compose des membres du groupe ainsi que du superviseur. Ce dernier assure le lien entre les membres qu'il supervise et ceux qui sont au-dessus de lui.

Deux formes de leadership influencent le groupe de travail. L'influence du superviseur sur les membres de son groupe constitue le leadership du superviseur et l'influence des membres entre eux, le leadership des pairs. Le processus de groupe se reflète dans la qualité des interactions des membres et résulte directement du climat organisationnel et des leaderships du superviseur et des pairs (figure 2). Enfin, la productivité du groupe de travail est influencée par les interrelations à tous les

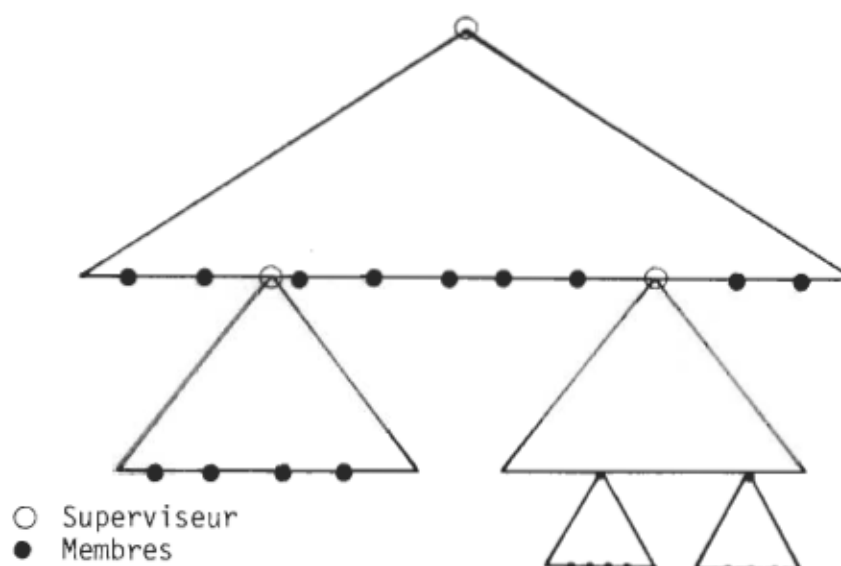


Figure 1. Relations superviseur-membres

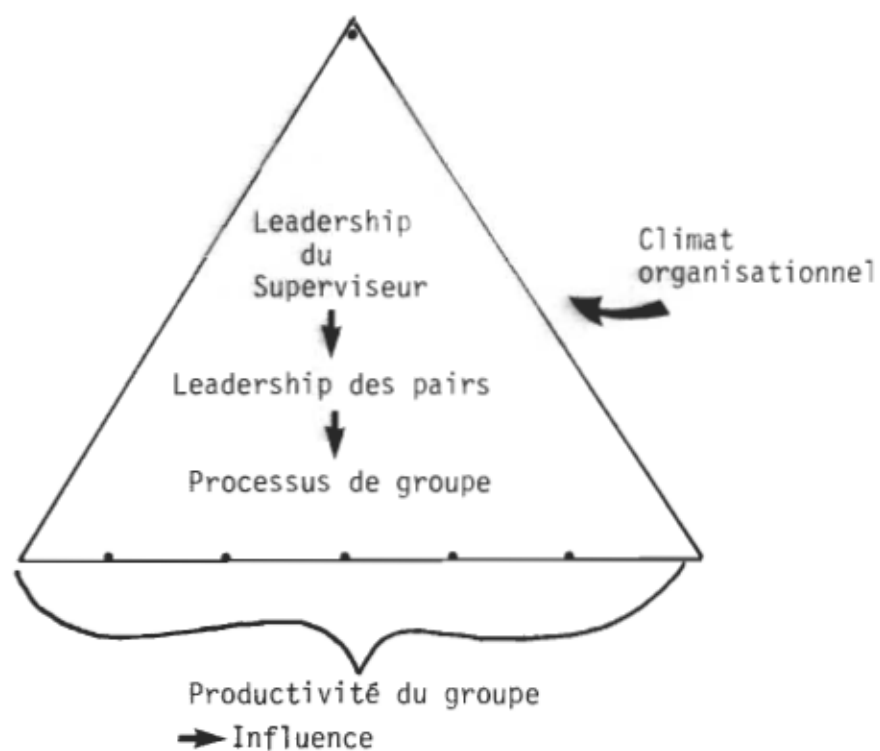


Figure 2. Fonctionnement du groupe de travail

Franklin, Wissler et Spencer (1977)

niveaux de l'organisation.

Un autre fondement de la méthode par rétroaction est le management participatif tel que préconisé par Likert. Les membres et dirigeants à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation sont impliqués à l'identification et à la résolution de problèmes. La discussion permet de cerner les perceptions des répondants, de trouver les causes et les moyens de solutionner les problèmes. Et, parce qu'ils sont impliqués dans le développement de leur organisation, selon les problèmes qui leur sont propres, les membres sont motivés à s'engager dans les actions de changement. Dès le début de l'opération de "DO", la participation des membres est sollicitée. Toutes les démarches de l'opération de développement s'appuient sur un diagnostic organisationnel.

Le diagnostic organisationnel sur lequel se base la méthode par rétroaction représente une opération efficace de cueillette de données à laquelle s'ajoute un retour d'information permettant de situer concrètement les problèmes et leurs causes. L'information du diagnostic fait connaître non seulement les forces et les faiblesses de l'organisation mais aussi les changements à effectuer pour faire face aux nouvelles demandes et situations imprévues. Le diagnostic guide les processus de développement et d'adaptation dans l'organisation. Bref, c'est un excellent moyen d'évaluer le système de management afin d'opérer les actions nécessaires à l'amélioration de la gestion.

Le sondage organisationnel représente l'instrument permettant la réalisation du diagnostic. Il comporte l'avantage de respecter la confidentialité des répondants en recueillant l'information essentielle concernant le fonctionnement de l'organisation. Dans leur définition du sondage organisationnel, Hausser, Pecorella et Wissler (1977) soulignent

l'utilité des renseignements du questionnaire par rapport aux aspects de satisfaction, motivation et performance:

"Survey-guided development utilizes a questionnaire asking for many individuals' perceptions of the aspects of organizational functioning that are most important in affecting performance, satisfaction, and motivation in organizations. By comparing perceptions of how the organization does function with some standard of how it might or should function, the areas that need development become apparent." (p. 2)

Cette définition soulève également l'élément fondamental de la comparaison. Dans la méthode par rétroaction, la comparaison guide l'intervention! En effet, les buts de l'organisation sont fixés par rapport à ce qui désire être atteint à court ou à long terme. Ensuite, cette situation idéale est comparée à la situation actuelle. S'il y a un réel engagement face au but, la théorie prévoit que les employés et les dirigeants seront motivés à diminuer l'écart entre les buts et la situation actuelle en planifiant des activités de changement qui vont les amener vers leurs buts.

Selon Bowers (1977), pour un meilleur rendement et de réels effets de changement, l'intervention doit être amorcée au sommet de la pyramide hiérarchique, là où l'influence est la plus forte. Ensuite, il suffit d'implanter graduellement des solutions de changement aux paliers inférieurs de l'organisation, jusqu'au plus bas niveau.

Pour assurer la bonne marche de la méthode et l'atteinte des buts, l'aide d'un consultant est souhaitable. Celui-ci joue les rôles de personne-ressource et d'agent-d'aide dans l'organisation. Après avoir emmagasiné l'information du diagnostic, sa tâche consiste à analyser les résultats ainsi qu'à les présenter au superviseur en l'aidant à se préparer à la rencontre de son unité de travail. L'importance du consultant

est capitale en ce qui concerne l'entraînement des dirigeants aux concepts organisationnels! Facilitant la compréhension cognitive de tous les processus de développement, le consultant fait vraiment le lien entre la théorie et la vie pratique dans l'organisation:

"The primary role of the consultant is to act as a transducer - an energy link between accurate and useful scientific information regarding organizational functioning and change processes on the one hand - and the people involved in the development effort on the other." (Hausser et al, 1977, p.7)

L'objectif de la méthode par rétroaction se résume donc à favoriser un meilleur fonctionnement de l'organisation en augmentant son efficacité à l'aide d'un consultant. Pour ce faire, des solutions sont mises en application afin d'améliorer la capacité de tous les membres dans l'exécution de leurs tâches à court et à long terme ainsi qu'à les motiver à solutionner et à anticiper les problèmes.

Voyons maintenant quelques exemples concrets d'expériences de développement organisationnel qu'ont mené d'habiles consultants.

Expériences de développement organisationnel

Cette présentation se compose de quelques brèves descriptions d'opération de "DO" que Beckhard a rassemblé en 1969.

Une industrie de matériaux de construction modifie sa stratégie de management, et comme résultat, la direction autocratique cède place à la direction participative. Grâce entre autres à une redistribution de tâches, les membres d'une compagnie de produits chimiques réussissent à améliorer la façon d'effectuer leur travail. S'adapter de façon créative à l'environnement, voilà un exploit réalisé par une banque qui a bien accepté l'expérimentation d'un projet pilote! Et encore, un grand magasin à chaîne ayant saisi l'importance de modifier son patron de

communication rend plus efficace les relations de travail entre les membres. Finalement, chez une compagnie d'aliments qui accepte de miser sur la résolution de problèmes plutôt que sur la préservation de la hiérarchie familiale, un changement de culture s'avère possible!

Tous ces changements relèvent du domaine du "DO" et, selon French et Bell (1973), d'autres types d'institutions en ont également tiré avantage. Ces auteurs sont tout à fait convaincus de l'étendue de la portée du "DO":

"Labor unions, volunteer organizations, industrial plants, governmental units, service organizations, small and multinational corporations, research and development laboratories - all of these offer appropriate settings for organization development programs. The key, of course, is that where there is an organization that seeks improvement, there is the opportunity for an OD effort". (p. 3)

Or, dans les organisations de sport et de loisir, il y a aussi place à l'amélioration, pourtant le "DO" ne semble pas populaire dans ce domaine. Et pourquoi? Possiblement que la plupart de ces organisations n'ont pas encore réalisé ce besoin ou parce que, comme le démontre la recherche en sport et loisir, elles connaissent d'autres préoccupations.

L'organisme de sport et loisir

Un survol de la recherche en sport et loisir permet à la fois d'apprécier ce qui se fait dans le domaine et de sentir les besoins qui surgissent au niveau des organisations.

Plusieurs études concernant les contributions du sport aux plans physiques, psychologiques, économiques et politiques ont été effectuées par le passé. Selon Andrus (1979), ces études sont encore à élaborer dans les années à venir. Ainsi, beaucoup d'importance est accordée à

la santé du sportif à tout point de vue. Mais, se préoccupe-t-on du milieu dans lequel le sportif évolue? Ce milieu revêt certes une grande importance; il influence ce que vit le participant et comment il vit son activité! Donc, autant dans l'intérêt du sportif, du professionnel de l'activité physique que des autres membres du personnel en place, s'attarder à la santé fonctionnelle des organisations sportives ne peut qu'être bénéfique.

Le premier Agenda National pour la recherche en loisir, créé aux Etats-Unis en 1979 mentionne les priorités de développement chez les professionnels, les employés et les groupes d'experts: études de coûts, politique de prix, économie, études comparatives, programme de planification, loisir au troisième âge et influence des médias sur le choix des activités sportives (Lieber & Fesenmaier, 1983). De leur côté, les chercheurs sont concernés par la mise à jour des données, l'impact de programmes et les projets expérimentaux. En pratique, un éventail de méthodes d'évaluation et d'analyse sont mises sur pied et plusieurs documents sont produits. Bien entendu, toutes ces recherches sont importantes et constructives. Par contre, une fois que ces études ont révélé les besoins du milieu, les coûts, les programmes adéquats, etc., au plan systémique se fait-il quelque chose? En d'autres termes, les "trouvailles" de ces recherches sont-elles liées ou intégrées à l'ensemble du fonctionnement de l'organisation pour une meilleure productivité et efficacité?

Peut-être pas... et on s'empresse d'analyser l'impact des programmes, la satisfaction des participants et on utilise les sondages et analyses statistiques les plus sophistiquées. Ainsi, on s'attarde à chaque maillon de la chaîne sans faire le lien du maillon avec la chaîne auquel il

appartient (l'organisation). C'est d'ailleurs le même problème pour plusieurs projets expérimentaux en sport et loisir. L'attention n'est accordée qu'à un objet très restreint. Par exemple, on se limite seulement à l'identification des besoins ou des objectifs. Ainsi, les études s'effectuent sans se baser sur un diagnostic préalable et parfois sans réévaluer l'expérimentation.

Et que dire des développements qui ont été effectués ou qui s'effectuent encore dans les organismes sportifs gouvernementaux? On sait que la Confédération des Sports du Québec (CSQ) s'est donné comme mandat de promouvoir le sport amateur. Le HCJLS a cherché à améliorer la qualité de vie par les activités sociales, culturelles, physiques et de plein air. Sport Canada vise l'augmentation de la participation aux sports et l'Institut des Sports du Québec (ISQ) s'est concentré au développement de l'élite. Finalement, la Conférence des Organismes Régionaux de Loisir du Québec (CORLQ), qui se veut un mécanisme de rencontre des Conseils Régionaux en Loisir se préoccupant du développement du sport, ne s'est, elle non plus, pas penchée sur les questions organisationnelles (Revue Loisir Plus, 1978). Bref, tous ces organismes font ou ont fait un travail nécessaire mais aucun ne s'est jamais attardé à faire un quelconque effort de développement organisationnel. Pourtant, à titre d'exemple, l'objectif de promouvoir le sport pourrait être atteint par l'amélioration de l'ambiance régnant dans un centre sportif (climat organisationnel). Un tel changement, relevant du "DO", pourrait être aussi rentable, sinon plus, que la publicité la plus coûteuse. Les gens seraient attirés par cette organisation à cause de l'atmosphère qui s'en dégage.

Mais finalement, à qui reviennent les questions du développement de l'organisation sportive et récréative? Aux dirigeants de ces organisations? Et à qui incombe la responsabilité d'appliquer les études des chercheurs dans le domaine? Ceci soulève le problème de formation des cadres en milieu sportif. Mais qui sont les cadres? Les entraîneurs et les officiels? Pour eux, maints programmes de formation sont mis sur pied. Et les gestionnaires en sport et loisir, les a-t-on oubliés? On a besoin d'études s'adressant spécifiquement à eux. Il existe une absence de philosophie de formation, ce qui dénote, encore une fois, qu'aucune priorité n'a été accordée à ce niveau. En conséquence, les administrateurs ont une connaissance limitée de la gestion du loisir-sportif. Rares sont les individus détenteurs d'une formation en gestion de ressources humaines ou en administration du personnel. Ainsi, un outil tel le "DO" s'ajuste bien au personnel déjà en place dans les organismes sportifs. En effet, pour mener une opération de "DO", les dirigeants n'ont pas à quitter leur emploi, ils n'ont qu'à être réceptifs aux théories organisationnelles éprouvées et à accepter l'aide d'un consultant!

Au-delà de toutes les discussions de chiffres, de ressources, de structures, de mesures, de mandats municipaux et d'interventions gouvernementales, on ne doit pas perdre de vue la profondeur et la densité des enjeux humains, individuels et collectifs inhérents à la vie organisationnelle des milieux sportifs. Ce qui est en cause ici, c'est le déploiement de potentialité humaine: les éducateurs physiques au service de tous les sportifs.

L'organisation qui s'engage dans un processus de "DO" doit prendre conscience qu'elle se lance dans des voies qui modifieront vraisemblablement son visage. Lorsqu'un nombre important de membres dans l'organisation est résolu de se prendre en main et accepte d'emprunter la route guidée par une méthode d'intervention, c'est toute une adaptation qui s'ensuit. Si le "DO" invite à l'effort, à l'ouverture d'esprit et au bon vouloir des membres, en retour, leur satisfaction d'évoluer dans un milieu de travail sain et humain sera une juste récompense. Les preuves sont faites! Les organismes dynamiques qui acceptent le changement sont non seulement ceux qui survivent dans le monde d'aujourd'hui mais aussi les plus prolifiques (Bowers & Franklin, 1977).

Dans ce chapitre, l'organisation a d'abord été située de façon générale. En examinant son évolution, trois regroupements conceptuels - classique, humaniste et systémique - ont été retracés ainsi que quatre principales méthodes d'intervention développées selon les différentes philosophies de l'organisation. Ensuite, parce qu'il semble avantageux d'orienter les changements de façon systémique, le "DO" a été étudié de plus près. A ce sujet, les développements survenus à l'Institut de Recherche Sociale de l'Université du Michigan ont présenté un intérêt particulier pour cette étude, grâce à la méthode par rétroaction qui y a été développée.

Cette méthode, se basant sur un diagnostic organisationnel précis, vise principalement l'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité de l'organisation. Elle offre l'avantage de s'appliquer dans tous les milieux organisationnels. C'est ainsi, qu'après un survol de la recherche en sport et loisir, il est possible d'en conclure qu'une opération de "DO", menée à l'aide de la méthode par rétroaction, pourrait éventuellement répondre aux besoins d'adaptation et de développement en milieu sportif.

CHAPITRE III

METHODE

Au chapitre de méthode, le déroulement complet du programme de "DO", mené à l'aide de la méthode par rétroaction, est expliqué. Pour débiter, l'organisme et les sujets de l'étude ainsi que l'instrument de mesure sont présentés. Ensuite, le protocole expérimental et chacune des phases de l'intervention, jusqu'à l'évaluation de cette opération de recherche-action sont exposés.

L'organisme et les sujets

Pour l'expérimentation de cette étude, un organisme de loisirs sportifs au Québec a été sélectionné. Le choix s'est arrêté au Pavillon St-Arnaud de Trois-Rivières. Ce centre communautaire à but non lucratif est d'importance considérable. Il implique la participation de 9 membres au Conseil Administratif (C.A.), de 53 professeurs ou animateurs, de 10 employés et de 3,000 participants.

L'opération de "DO" a été menée auprès de 24 membres, les plus réguliers au Pavillon St-Arnaud. Sur l'organigramme fonctionnel du Pavillon (figure 3), se trouve les sujets de l'étude; chaque individu est représenté par un point. En trois niveaux hiérarchiques se segmente l'organigramme.

Le troisième niveau se compose du directeur général et des trois membres faisant partie du C.A. depuis au moins un an. Le deuxième niveau regroupe six membres soit: l'animatrice, le préposé à l'entretien,

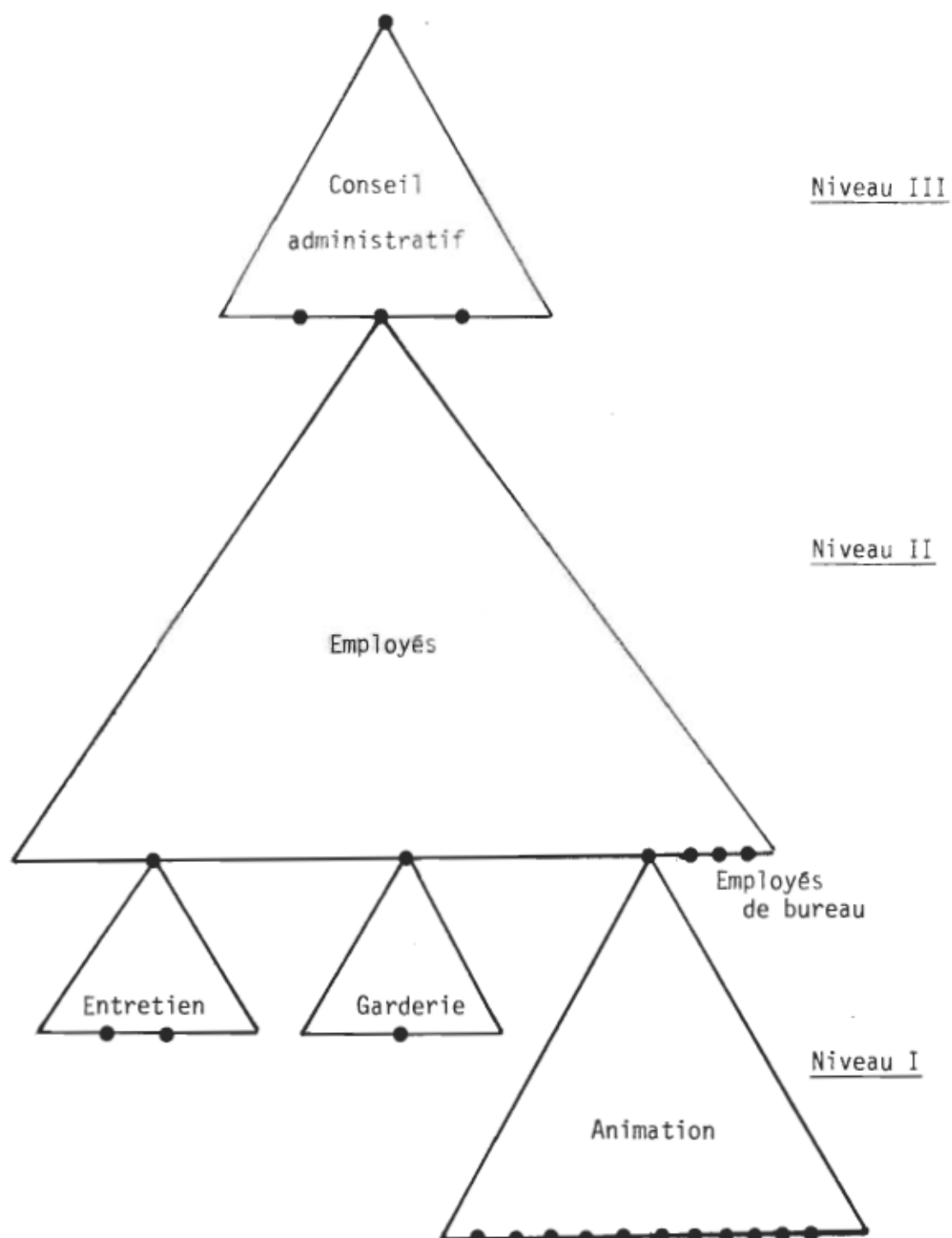


Figure 3. Organigramme fonctionnel du Pavillon St-Arnaud par niveau hiérarchique.

l'employé à la garderie, les deux secrétaires et la commis comptable. Finalement, deux préposés à l'entretien, un employé à la garderie ainsi que onze professeurs ou animateurs réguliers au Pavillon forment le niveau un. Afin de connaître le fonctionnement de ce centre, un diagnostic organisationnel y est mené.

La mesure

Pour les besoins de cette étude, le diagnostic se base sur le "Survey of Organization" de l'IRSUM. Les questions sont traduites en français en respectant le plus possible la validité et la fidélité de la version anglaise. Afin de faciliter la compréhension, les questions sont disposées en section correspondant à une même famille d'information (dimensions et indices organisationnels, tableau 2).

Les composantes du questionnaire

Le questionnaire se divise en huit sections représentant chacune des dimensions organisationnelles qui se segmentent en indices comportant plusieurs items. Chaque item (question) constitue l'information la plus spécifique au sujet d'un aspect concret de la situation de travail, d'un comportement ou d'une condition qui affecte l'efficacité ou la productivité de l'organisation. Au total, le questionnaire comporte 92 items. Dans les pages qui suivent, les dimensions et leurs indices respectifs seront décrits (Hausser et al, 1977).

La dimension Climat Organisationnel représente l'ambiance de travail au sein de l'organisation. Les conditions, politiques et procédures des groupes de travail contribuent à créer cette ambiance. Et les aspects qui influencent ces groupes de travail: Prise de Décision, Communication, Conditions de motivation, Ressources Humaines, Niveau Inférieur d'Influence et Adaptation, constituent les indices du climat organisationnel.

Tableau 2
Indices et dimensions organisationnels
composant le questionnaire de l'IRSUM

SECTION 1

<u>Climat Organisationnel</u>	<u>Item (question)</u>
1 - Ressources Humaines	1-2-3
2 - Communication	4-5-6
3 - Niveau inf. d'Influence	7-8-9-10
4 - Adaptabilité	11-12
5 - Prise de Décision	13-14-15-16
6 - Conditions de Motivation	17-18-19

SECTION 2

<u>Pré-Requis du Superviseur</u>	
1 - Information	20-21
2 - Habiletés	22-23-24
3 - Valeurs	25-26

SECTION 3

<u>Leadership du Superviseur</u>	
1 - Support	27 à 32 incl.
2 - Facilitation au Travail	33 à 38 incl.
3 - Travail d'Equipe	39 à 42 incl.
4 - Emphase sur les Buts	43 à 46 incl.

Tableau 2 (suite)

SECTION 4Leadership des Pairs

1 - Support

Item (question)

47 à 52 incl.

2 - Facilitation au Travail

53 à 58 incl.

3 - Travail d'Equipe

59 à 64 incl.

4 - Emphase sur les Buts

65 à 68 incl.

SECTION 5Processus des Groupes

69 à 75 incl.

SECTION 6Satisfaction

76 à 82 incl.

SECTION 7Motivation Individuelle

83 à 90 incl.

SECTION 8Intégration des Buts

91-92

L'index Prise de Décision indique si les individus qui prennent les décisions sont les gens appropriés pour le faire et s'ils utilisent la consultation. C'est aussi une mesure de la disponibilité de l'information dans l'organisation. La Communication, autre index du climat organisationnel, peut se faire de diverses façons: de bas en haut, de haut en bas et de façon latérale dans l'organisation. Elle permet de vérifier si l'information est adéquate, si les gens sont réceptifs et savent à quoi s'en tenir au sujet de leur travail. Les Conditions de Motivation pour leur part proviennent de la manière dont les désaccords sont traités ainsi que des encouragements donnés aux membres à faire du bon travail dans l'organisation. Ces conditions affectent la motivation des employés soit intrinsèquement ou extrinsèquement et influencent également le climat organisationnel. La façon dont l'organisation considère les gens (comme des aides, des personnes ressources) traduit l'intérêt pour le bien-être de ses membres. Si tel est le cas, l'organisation aura alors amélioré l'index que représente les Ressources Humaines. Puis, le Niveau Inférieur d'Influence sert à décrire l'impact que le plus bas niveau de superviseurs et de membres a dans l'organisation. Et finalement, l'index Adaptation qui se caractérise par la rapidité à utiliser de nouvelles méthodes et équipements favorise l'efficacité au travail. Voilà, les six indices composant le Climat Organisationnel. Voyons maintenant deux dimensions rattachées au superviseur: leadership et pré-requis du superviseur.

Le Leadership du Superviseur représente l'ensemble des comportements du superviseur qui décrivent la façon dont les superviseurs sont vus par leurs subordonnés au point de vue personnel et de la tâche (situation actuelle et désirée). Support, Travail d'Equipe, Emphase sur

les Buts et Facilitation au Travail en constituent les indices.

Le Support signifie que les comportements du superviseur font que les subordonnés savent qu'ils sont utiles et qu'ils font du travail important. Le leader offrant un bon support est amical, attentionné et à l'écoute des problèmes des membres de son unité. L'index Travail d'Equipe mesure l'encouragement des subordonnés à développer d'étroites relations de travail, à coopérer entre eux et à échanger des opinions et des idées. Un superviseur mettant l'Emphase sur les Buts stimule l'enthousiasme entre les membres de son groupe, ce qui est une indication de la pression qu'il donne à faire du bon travail. Enfin, pour un superviseur, la Facilitation au Travail consiste à enlever les difficultés qui nuisent à la production, à montrer aux subordonnés la façon d'améliorer les performances ainsi qu'à procurer de l'aide et de nouvelles idées en vue de faciliter et d'améliorer les tâches.

La dimension Pré-Requis du Superviseur indique si les subordonnés perçoivent ce dernier comme ayant l'Information adéquate, les Valeurs et Habiletés nécessaires pour être un dirigeant efficace. L'index Information consiste à savoir comment les gens se sentent dans diverses situations et s'ils jugent que leur superviseur possède les connaissances et qualités nécessaires pour être un bon leader. Les Valeurs du superviseur se traduisent en une attitude encourageant la participation et l'engagement de ceux qui travaillent pour lui. Cet index révèle également si le superviseur se montre intéressé à ses subordonnés. Habiletés au niveau administratif et au niveau des relations interpersonnelles, voilà deux pré-requis que doit posséder un superviseur. Celui-ci doit également se trouver dans une situation qui puisse lui permettre de mettre à profit son leadership.

La dimension suivante, le Leadership des Pairs comprend l'ensemble des comportements des membres entre eux au point de vue interpersonnel et de la tâche. Elle est mesurée par des items similaires à ceux du leadership du superviseur, incluant la situation actuelle et la situation désirée. Pour cette raison, les quatre indices du leadership des pairs ne seront pas répétés. Par contre, les quatre dernières dimensions du sondage ne comportant pas d'index (Processus des groupes, Satisfaction, Motivation Individuelle et Intégration des buts) seront présentées.

Le Processus des Groupes évalue si les membres du groupe travaillent bien ensemble. Cette mesure d'équipe indique si l'information est partagée, si les décisions sont prises en commun et si la résolution de problème est adéquate. Toute cette information permet de déterminer l'efficacité et la productivité du groupe.

La dimension Satisfaction des membres est évaluée au sujet du fonctionnement de l'organisation concernant les récompenses, les superviseurs, l'efficacité du système, le travail dans son ensemble, la relation avec les autres membres et les progrès effectués. D'autre part, lorsque les besoins individuels sont compatibles avec ceux de l'organisation et qu'ensemble ces besoins peuvent être rencontrés, la dimension Intégration des Buts est concernée. Et finalement, la Motivation Individuelle des membres et des superviseurs s'évalue face aux situations qui se présentent et aussi face au travail qu'ils ont à accomplir.

Bref, les deux tiers du sondage révèlent les perceptions des répondants et l'autre tiers, les réactions, désirs, sentiments et satisfaction de ceux-ci. Chaque item est présenté sur une échelle en cinq points avec des alternatives de réponses (voir Annexe A pour un échantillon du questionnaire.)

Fidélité et validité du questionnaire

La fidélité, consistance interne, des mesures des dimensions et indices du questionnaire a été établie par l'utilisation de l'alpha de Cronback. Les coefficients "alphas" pour la mesure de fidélité de quelques sous-dimensions sont présentés au tableau 3. Ces coefficients s'échelonnent de 0.79 à 0.90.

Le calcul de la validité discriminatoire entre différentes sous-dimensions a également été effectué. On y retrouve des résultats de 0.42 à 0.83 (tableau 4).

Administration du questionnaire

En ce qui concerne l'administration du questionnaire, les membres participants au "DO" ont été invités à se rendre à un local du Pavillon le premier décembre 1983 pour compléter le sondage. Aux personnes qui n'ont pu se présenter à cette date, un questionnaire leur a été remis individuellement. Ceux-ci ont ensuite remis leur copie dans une enveloppe cachetée au secrétariat du Pavillon ou en main propre à l'analyste. Tous les répondants ont été assurés de la confidentialité de leurs résultats et, sur chaque feuille réponse se trouvait un code que seul l'analyste connaît.

Protocole expérimental

L'opération de recherche-action comportant les phases diagnostique et intervention s'est déroulée sur une période d'un an, de mai 1983 à juin 1984. Chacune de ces phases et leurs étapes sont présentées dans les pages qui suivent (voir le schéma des phases et étapes à l'annexe B).

En mai '83, la recherche d'un centre d'expérimentation a été entreprise. C'est alors qu'à la fin de juin, le Pavillon St-Arnaud était sélectionné. Ce choix amorçait donc la phase diagnostique. L'intro-

Tableau 3

Mesure de la fidélité (consistance interne)

de certains indices du questionnaire de l'IRSUM

à l'aide du coefficient alpha de Cronback

Mesure de fidélité	Coefficient alpha de Cronback
Prise de décision	.87
Conditions de motivation	.79
Communication	.84
Ressources humaines	.90
Rapidité technologique	.80

Taylor et Bowers (1972)

Tableau 4
Validité discriminatoire entre certains indices
du questionnaire de l'IRSUM

	Ressources humaines	Communication	Conditions de motivation	Prise de décision
Rapidité d'adaptation technologique	.83	.71	.42	.77
Ressources humaines	--	.78	.77	.83
Communication	--	--	.77	.74
Conditions de motivation	--	--	--	.76

Taylor et Bowers (1972)

duction dans le milieu, première étape de la phase diagnostique, s'est faite par le biais de l'animatrice, le directeur lui déléguant la responsabilité de juger de la pertinence du projet. Chose faite, le directeur consentait ensuite à rencontrer la consultante et à prendre un engagement verbal. Le 26 septembre, le programme de "DO" était également autorisé et approuvé par le président du conseil administratif du Pavillon. La voie étant libre et les démarches encouragées, le processus d'introduction dans le milieu a pu être poursuivi.

Etant sensibilisé au "DO", le directeur a accepté de fournir des renseignements sur certains aspects de la vie fonctionnelle et organisationnelle du Pavillon: études menées antérieurement, projets connexes au Pavillon, budgets, etc. Sur place, le rapport annuel du Pavillon a été consulté et, à la demande de la consultante, l'organigramme fonctionnel du Pavillon a été défini et mis sur papier. En somme, du 15 septembre au 30 novembre 1983, deux rencontres avec l'animatrice et quatre avec le directeur ont été nécessaires pour rassembler la documentation au sujet du Pavillon et se familiariser avec le personnel. Ces rencontres ont également permis de mieux préciser les étapes ultérieures du projet au directeur et complétaient ainsi l'introduction dans le milieu.

A la deuxième étape de la phase diagnostique, soit la cueillette d'information, le directeur du Pavillon a fait parvenir une lettre (annexe C) invitant ses 24 membres à participer au sondage organisationnel. Le 15 décembre, tous les questionnaires étaient remplis; toute l'information nécessaire au diagnostic était rassemblée!

La seconde phase, l'intervention, se divise en quatre étapes. La première consiste à sensibiliser le superviseur aux concepts organisationnels. A cette fin, en janvier '84, un document expliquant le

modèle organisationnel, le diagnostic, le sondage et le rôle du consultant a été remis au directeur et une rencontre a été cédulée peu après pour en discuter. Puis, un rapport détaillé des résultats du sondage ainsi qu'un résumé des forces et faiblesses à tous les niveaux de l'organisation a été présenté au directeur. La discussion de ce rapport a par la suite permis de mieux cerner la signification des résultats.

Le directeur étant prêt à entreprendre les démarches subséquentes de l'opération de "D0", l'intervention a alors été fixée au niveau II en se limitant aux membres permanents au Pavillon. Or, en fonction du niveau II, le directeur s'est préparé à la deuxième étape de l'intervention, c'est-à-dire à la rencontre même avec ses employés. Le 8 mars, à l'aide des consultantes, il a précisé l'ordre du jour de cette rencontre fixée une semaine plus tard.

La réunion du 15 mars a débuté par la présentation des résultats du sondage au moyen d'acétates et de fiches résumées distribuées aux participants. Puis, l'animateur, en la personne du directeur, a facilité l'identification de quatre faiblesses-problèmes en regard desquelles trois solutions ont été proposées par les employés.

A l'intention du directeur, un rapport de cette réunion comprenant une évaluation, des suggestions et des recommandations a été rédigé (annexes D, E et F). Le 27 mars, le directeur et la consultante se sont rassemblés pour échanger au sujet de la réunion, de son déroulement, de ses forces et faiblesses et en même temps, apporter une juste critique au rapport écrit.

A compter du 15 mars, une période de deux mois et demi a été allouée pour l'implantation des solutions proposées. Pendant ce temps, un contact était gardé avec l'organisation afin de connaître le déroulement des actions.

Finalement, du 28 mai au 8 juin, s'est déroulée la quatrième et dernière étape, l'évaluation de l'intervention. Les moyens utilisés à cet effet consistaient en un questionnaire post-test et une entrevue avec le directeur.

Méthode d'Evaluation du Programme de "DO"

L'intervention en elle-même, à l'étape de l'identification des faiblesses par les employés, vérifiait la première hypothèse de cette étude. Deux outils d'évaluation, le post-test et l'entrevue avec le superviseur ont ensuite permis la vérification des trois autres hypothèses.

Le post-test comporte une section concernant les faiblesses identifiées par les employés (H₂) et une autre portant sur la satisfaction de la méthode (H₃) et des résultats (H₄). La première section du post-test s'adresse aux six employés impliqués dans l'intervention, c'est-à-dire l'animatrice, la commis comptable, les deux secrétaires, la responsable de la garderie et le préposé à l'entretien. Les 17 questions de la première section du post-test portent spécifiquement sur les 4 faiblesses identifiées par les employés. Donc, les items du pré-test correspondant à la prise de décision, à la communication, au travail d'équipe et à la facilitation au travail sont repris intégralement au post-test (voir l'annexe G pour la comparaison des 2 tests).

La deuxième section du post-test comporte 20 questions de satisfaction pour le directeur et 15, pour les employés (annexe H). Les questions additionnelles adressées au directeur concernent les étapes introduction dans le milieu et préparation à la rencontre avec les employés.

A la fin de chaque section du post-test, un espace est prévu pour les commentaires. Et à la toute fin, le répondant est invité à émettre ses suggestions en rapport à son expérience de "DO". Ces informations ont

servi de guide aux recommandations de l'étude et ont aussi permis de mieux cerner les forces et faiblesses de la méthode d'intervention en milieu de loisir-sportif.

A noter que la passation du post-test s'est effectuée dans les mêmes conditions qu'en décembre afin de garder, le plus possible, les variables constantes. Pour cette même raison, la forme des deux questionnaires est similaire avec toutefois, un nombre inférieur d'items au post-test. Ces précautions ont permis une comparaison plus juste entre le post-test et le pré-test.

Interprétation des résultats

Comment quantifier et qualifier les résultats que révèle le post-test? Puisqu'il n'existe pas de norme ou standard établi pour les organismes de services d'activités physiques, il s'agit donc de créer ses propres critères d'amélioration. Voyons alors comment procéder pour chacune des deux sections du post-test.

Concernant la première section, les résultats du post-test sont d'abord comparés à ceux du pré-test. Comme l'échelle de mesure s'étend sur cinq unités, il est possible de calculer le nombre d'unités correspondant aux augmentations ou diminutions des données du post-test par rapport à celles du pré-test. Or, une augmentation ou une diminution d'une unité sur une échelle de 5 signifie que la cote passe par exemple, de "grande mesure" à "très grande mesure". Cette cote connaît donc un changement de 1/5 ou de 20%. Et, considérant la nature du questionnaire se rapportant à des aspects du fonctionnement humain difficiles à changer, une modification d'une unité est dans ce cas jugée "très appréciable", et une modification de 0.5 unité, "appréciable". Ces évaluations veulent simplement faire ressortir les changements les plus marqués suite à l'in-

tervention.

Ensuite, toujours en référence à l'échelle de réponse du questionnaire, le succès de ces changements est qualifié. Par exemple, les indices ou dimensions égales à 5 dénotent un succès dans une très grande mesure, celles supérieures ou égales à 4, succès dans une grande mesure, et celles supérieures ou égales à 3, succès dans une certaine mesure, etc. Ces critères d'évaluation compensent en quelque sorte pour le manque de norme de référence pour ce type d'information.

Au sujet du leadership, il est possible d'évaluer si l'écart entre la situation désirée et la situation actuelle a diminué au post-test comparativement au pré-test. Une telle diminution signifie l'amélioration du leadership, i.e. que dans ce cas il y aurait un rapprochement à la situation désirée. Et de la même façon, un rapprochement d'une unité est jugé "très appréciable", et un de 0.5 unité, "appréciable".

En ce qui a trait à la seconde section du post-test qui touche la satisfaction, les résultats sont également qualifiés d'après l'échelle de réponse du questionnaire. Ainsi, une cote égale à 5 signifie la satisfaction dans une très grande mesure de la part du répondant, une cote supérieure ou égale à 4, satisfaction dans une grande mesure, etc. Ainsi, les cotes les plus basses font ressortir les aspects de la méthode et des résultats où les employés et le directeur sont les moins satisfaits, et inversement pour les cotes les plus fortes.

Après avoir analysé les résultats du post-test, l'entrevue avec le superviseur a lieu. Cette rencontre finale a permis de discuter de l'opération de "DO" et des résultats du post-test ainsi que des actions concrètes réalisées dans l'organisation: application des recommandations, utilisation des techniques de gestion, etc. Cet entretien a donc fait

connaître en détail les impressions du superviseur face à l'opération de "D0". Ces témoignages concernant l'expérience vécue en milieu sportif pourront éventuellement sensibiliser les superviseurs de d'autres organismes dans le même domaine....

CHAPITRE IV

RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre contient les résultats de l'opération de recherche-action. Tout d'abord, l'ensemble des données du pré-test sont présentées. Les faiblesses qui constituent la cible de l'intervention sont alors pointées. Une attention particulière se porte à l'analyse du niveau II composé du directeur et des employés, et à la réunion tenue le 15 mars 1984. Puis, les données du post-test sont comparées à celles du pré-test. Dans un autre temps, la discussion analyse et interprète les résultats et en dégage leur signification en fonction des principaux facteurs affectant cette intervention organisationnelle.

Résultats globaux du pré-test

Pour cette présentation, la démarche employée est la suivante: tout d'abord, les résultats du pré-test sont présentés dans leurs détails, ensuite des tableaux mettent en lumière les principales forces et faiblesses et ouvrent l'accès à une analyse plus approfondie des résultats.

Un résumé des résultats du sondage de l'IRSUM pour chaque indice et chaque dimension d'après les niveaux hiérarchiques se trouve à l'annexe I. Dans le cas où des réponses ont été omises, les moyennes tiennent compte des fréquences.

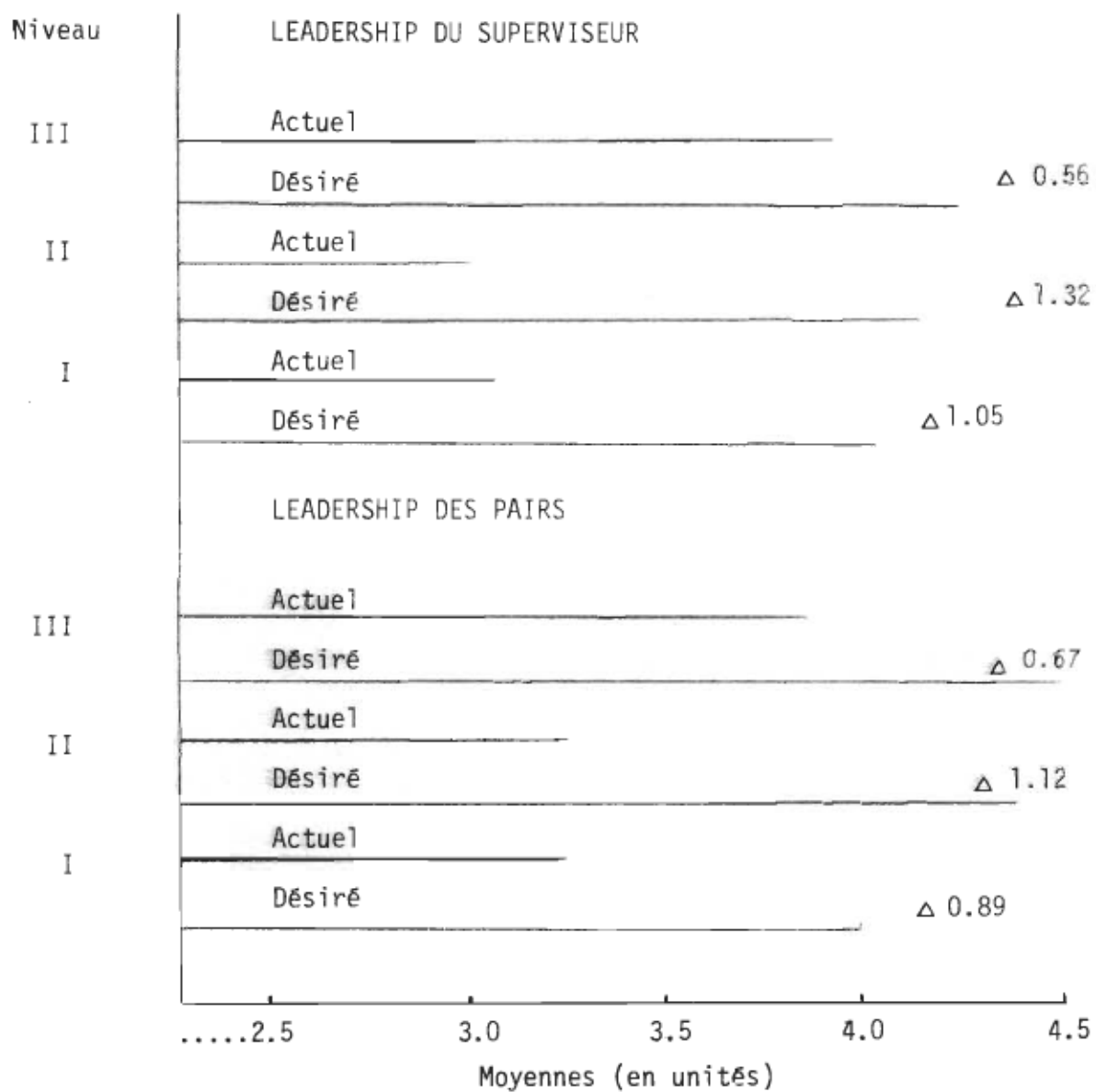
Concernant les dimensions du leadership des pairs et du superviseur, la différence entre l'état actuel et désiré est calculée pour les trois niveaux (annexe J). Il est donc possible de constater (figure 4) que les plus grands écarts des deux leaderships se situent au niveau II.

Les principales forces et faiblesses du sondage sont regroupées au tableau 5. Ce résumé retrace les dimensions les mieux cotées et les moins bien cotées ainsi que les indices les plus forts et les plus faibles pour chaque niveau. Or, les forces les plus marquées ressortent au niveau III, à la dimension processus des groupes et à l'indice support du superviseur. Des faiblesses importantes sont notées au niveau I, à la dimension climat organisationnel et à l'indice niveau inférieur d'influence. Concernant le niveau II qui est le centre d'intérêt de cette étude, les pré-requis du superviseur et le support des pairs représentent les principales forces. Les faiblesses de ce niveau font donc l'objet d'une analyse plus approfondie dans la section suivante.

Analyse du niveau II

Tel que mentionné, il a été jugé pertinent dans le cadre de cette étude, de concentrer les efforts au niveau II. L'analyse des résultats de ce niveau constitue un exemple des démarches qui peuvent être poursuivies pour l'ensemble de l'organisation.

La présente analyse procède du général au spécifique. Ainsi, les étapes consistent à considérer, dans l'ordre, les dimensions, les indices et finalement les items du questionnaire pour le niveau II. Au tableau 6 se trouvent, de la plus faible à la plus forte, les dimensions de ce niveau ainsi que leurs rangs centiles. A partir des rangs



Δ = Écarts entre le leadership désiré et actuel

Figure 4. Écarts entre les leaderships actuels et désirés pour les trois niveaux.

Tableau 5
Résumé des forces et faiblesses
du sondage organisationnel
(pré-test)

Niveau	Dimensions		Indices	
	Plus fortes	Plus faibles	Plus forts	Plus faibles
III	Processus des groupes (4.04)	Climat organisationnel (3.39)	Support superviseur (4.67)	Niveau inf. d'influence (2.83)
II	Pré-requis superviseur (3.67)	Leadership superviseur (3.05)	Support des pairs (4.06)	Facil. au travail, pairs (2.61)
I	Processus des groupes (3.73)	Climat organisationnel (2.96)	Support super.+pairs (3.90)	Niveau inf. d'infl. (2.45)

Tableau 6
Dimensions du niveau II
par ordre croissant

	<u>Actuel</u>	<u>Désiré</u>	<u>Centiles</u>
Leadership du superviseur	3.05	4.37	6.3
Climat organisationnel	3.13	--	18.8
Motivation individuelle	3.19	--	31.3
Leadership des pairs	3.21	4.33	43.8
Intégration des buts	3.36	--	56.3
Processus des groupes	3.45	--	68.8
Satisfaction	3.48	--	81.3
Pré-requis du superviseur	3.67	--	93.8

centiles qui placent toutes les données sur une même échelle, la figure 5 est tracée et permet une comparaison visuelle des diverses dimensions entre elles. A titre d'exemple, le rang centile 30 signifie que 30% des dimensions sont plus faibles et que 70% sont plus fortes que la dimension de rang centile 30. Toutefois, il faut être prudent dans l'interprétation des résultats car un rang centile 30 représentant une cote de 3.3 est quand même assez fort sur une échelle de 5.

Dans une prochaine étape, pour approfondir l'analyse des résultats du deuxième niveau, il est nécessaire de s'attarder aux indices composant les dimensions les plus faibles. Ainsi, aux tableaux 7 et 8 se trouvent respectivement, dans l'ordre croissant, les indices du leadership actuel du superviseur et du climat organisationnel. Les figures 6 et 7 illustrent ces résultats.

Par la suite, pour encore plus de précisions, chacun des indices est détaillé en ses principaux items (tableau 9 pour le leadership du superviseur et tableau 10 pour le climat organisationnel). Or, en se référant graduellement à ces tableaux et figures, il devient possible d'effectuer un cheminement complet éclairant la signification concrète des résultats.

En voici l'exemple: Les éléments du tableau 6 signalent qu'au leadership du superviseur, les employés perçoivent une faiblesse majeure. Quelles en sont les causes? La réponse se lit, dans l'ordre, aux indices qui composent cette dimension (tableau 7). La première cause se situe à la facilitation au travail de la part du superviseur et la deuxième, au travail d'équipe ou à l'emphase sur les buts (qui ont la même cote). Mais au fait, à quoi se réfèrent concrètement les employés en cotant faibles ces indices? Allons en retrouver

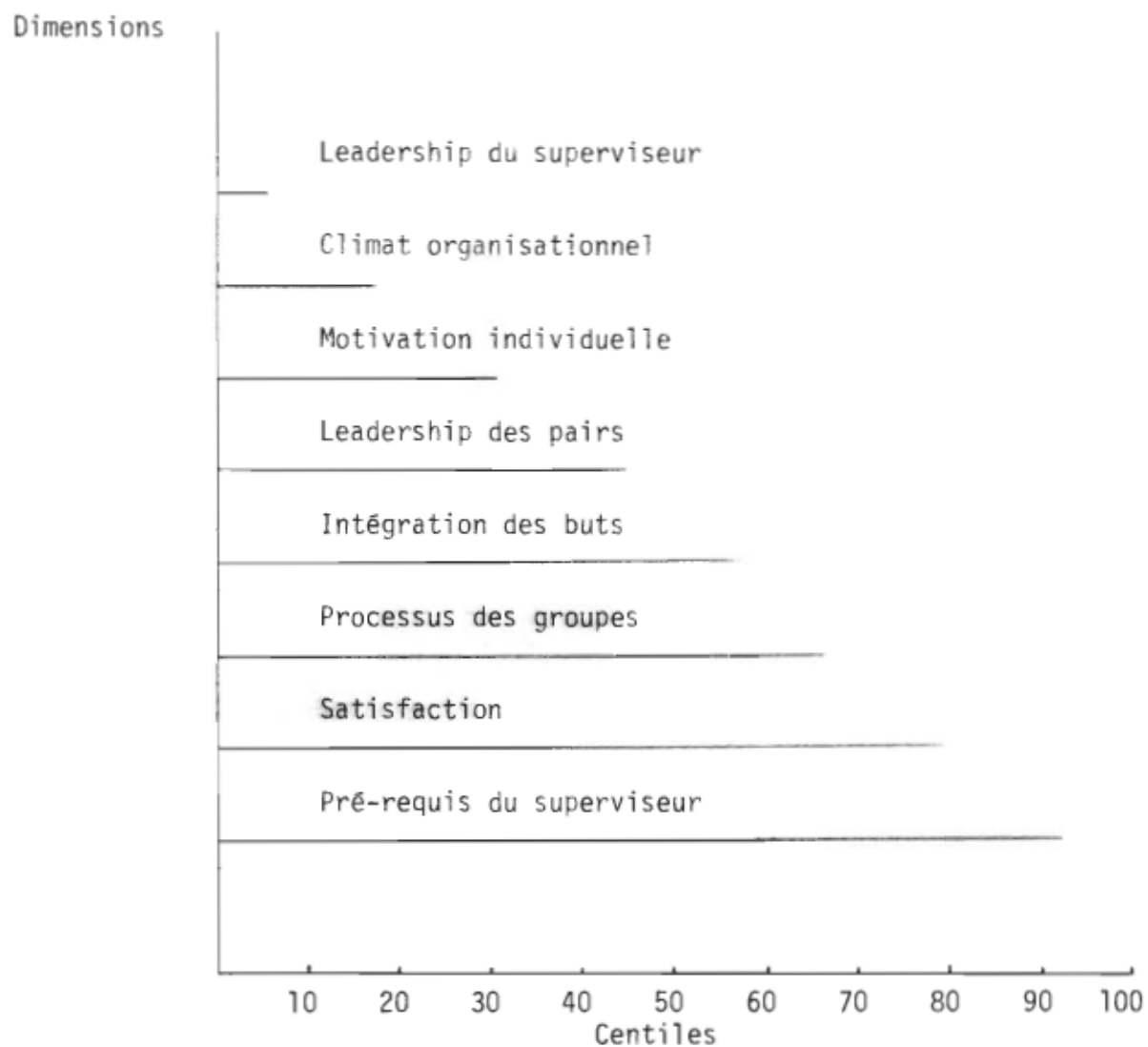


Figure 5. Dimensions du niveau II par ordre d'après les rangs centiles (sans les souhaits)

Tableau 7
Indices du leadership actuel
du superviseur du niveau II
par ordre croissant

	<u>Moyennes</u>	<u>Centiles</u>
Facilitation au travail	2.78	12.5
Travail d'équipe	3.00	37.5
Emphase sur les buts	3.00	62.5
Support	3.17	87.5

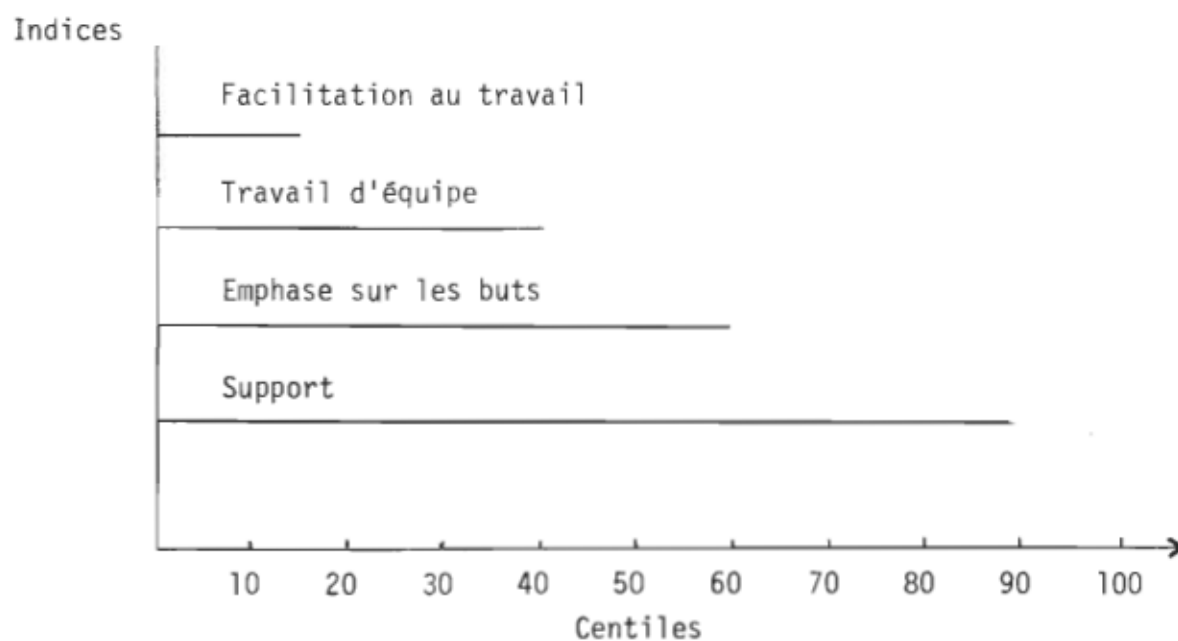


Figure 6. Indices du leadership actuel par ordre croissant

Tableau 8
Indices du climat organisa-
tionnel du niveau II par
ordre croissant

	<u>Moyennes</u>	<u>Centiles</u>
Prise de décision	2.63	8.3
Adaptabilité	2.75	25.0
Ressources humaines	3.05	41.7
Communication	3.06	58.3
Condition de motivation	3.29	75.0
Niveau inférieur d'influence	3.83	91.7

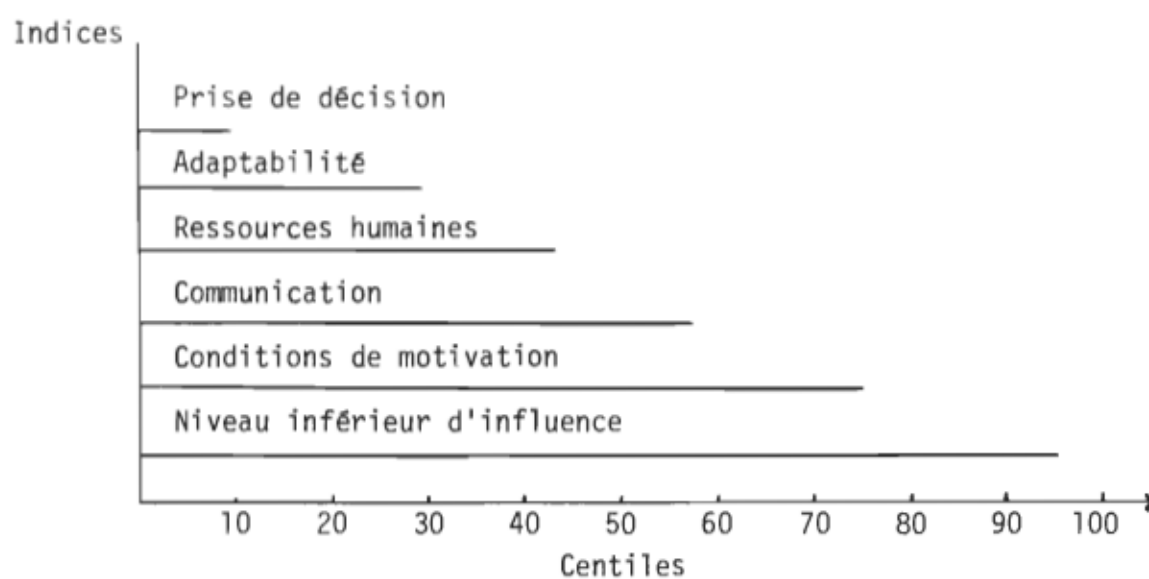


Figure 7. Indices du climat organisationnel par ordre croissant

Tableau 9
Présentation des items du leadership actuel
du superviseur du niveau II
par ordre croissant

FACILITATION AU TRAVAIL	
35. Fournit l'aide pour planifier et organiser le travail à l'avance	2.67
37. Suggère de nouvelles idées pour résoudre les problèmes	2.67
33. Indique comment améliorer le travail	3.00
TRAVAIL D'EQUIPE	
39. Encourage les membres à travailler en équipe	2.83
41. Encourage à échanger des opinions et des idées	3.17
EMPHASE SUR LES BUTS	
43. Encourage à donner le meilleur d'eux-mêmes	2.83
45. Exige un rendement élevé	3.17
SUPPORT	
27. Est aimable et facile à aborder	3.17
31. Prêt à écouter les problèmes	3.33
29. Porte attention à ce qui est dit	3.67

Tableau 10
Présentation des items du climat
organisationnel du niveau II par
ordre croissant

PRISE DE DECISION

15. Comment les objectifs sont établis	2.50
16. Accès à l'information pour la prise de décision	2.50
13. Les décisions sont prises au bon niveau	2.67
14. Consultation lors de la prise de décision	2.83

ADAPTABILITE

11. Rapidité de l'organisation à employer des méthodes améliorées	3.17
12. Matériel et ressources adéquats, efficaces et bien entretenus	2.33

RESSOURCES HUMAINES

2. Organisation tente d'améliorer les conditions de travail	2.50
1. Organisation a un véritable intérêt pour le bien-être des membres	3.33
3. Le travail de l'organisation est logiquement structuré	3.33

COMMUNICATION

5. Réceptivité aux idées des gens au-dessus du supérieur immédiat	2.83
4. Information adéquate des autres unités de travail	2.83

Tableau 10 (suite)

6. Disponibilité de l'information pour l'exécution des tâches	3.17
CONDITIONS DE MOTIVATION	
17. Organisation encourage à travailler fort	3.17
18. Raisons pour lesquelles les gens travaillent fort	3.20
19. Façons de traiter les divergences et désaccords	3.50
NIVEAU INFÉRIEUR D'INFLUENCE	
9. Influence des superviseurs de premier niveau sur le fonctionnement de l'unité de travail	3.17
7. Influence des superviseurs de niveau supérieur sur le fonctionnement de l'unité de travail	3.83
10. Influence des employés sur le fonctionnement de l'unité de travail	4.00
8. Influence des superviseurs de niveau intermédiaire sur le fonctionnement de l'unité de travail	4.33

les indications aux items mêmes composant ces indices (tableau 9). Ainsi, prioritairement les employés cotent faible l'aide fournie par le superviseur pour planifier et organiser le travail à l'avance (item 35). Les suggestions d'idées du superviseur pour résoudre les problèmes et améliorer le travail ne sont également pas cotées très fortes (items 37 et 33). Tout ceci a donc contribué à reléguer au premier rang des faiblesses du superviseur l'indice facilitation au travail.

Et que dire du deuxième indice-faiblesse du leadership du superviseur, le travail d'équipe? Les employés sentent que leur superviseur manque d'encouragement envers eux pour les inciter à travailler en équipe et à échanger des opinions entre eux (items 39 et 41, tableau 9). Et de la même façon, il est possible de faire ressortir des comportements ou des conditions spécifiant les troisième et quatrième indices du leadership du superviseur, soit l'emphase sur les buts et le support (tableau 7), complétant ainsi l'analyse du leadership du superviseur.

Concernant l'analyse de la deuxième plus grande faiblesse du niveau II, il faut reprendre les mêmes étapes à l'aide des tableaux 8 et 10. Comme l'indique le tableau 6, le climat organisationnel constitue la deuxième faiblesse. Ainsi, les employés cotent faible l'indice prise de décision (tableau 8) à cause principalement de la manière dont les objectifs sont établis, puis du faible accès à l'information pour la prise de décision (items 15 et 16, tableau 10). D'après le tableau 8, c'est ensuite l'adaptabilité qui a retenu l'attention comme faiblesse de la part des membres. Ceux-ci considèrent faible la rapidité de l'organisation à employer des méthodes de travail améliorées. De plus, ils jugent que le matériel et les ressources ne sont pas toujours adéquats et efficaces (items 11 et 12, tableau 10).

Dans ce travail, seulement les deux plus faibles dimensions sont analysées en détail. En raison du temps disponible pour l'intervention, il fallait s'attarder au plus urgent! Toutefois, il est possible, par le même processus, à l'aide des données du sondage, de détailler en leurs indices et items chacune des six autres dimensions du niveau II.

Bref, l'analyse des deux plus faibles dimensions du niveau II n'aura pas été vaine puisque ces dimensions reflètent les désirs et perceptions des membres et permettent d'orienter les changements dans l'organisation. Pour ce faire, suite à l'information disponible, directeur et employés du Pavillon ont fixé une rencontre pour s'entendre et chercher les moyens possibles d'améliorer les faiblesses qu'eux jugent les plus importantes.

Résultats de la rencontre du directeur et des employés

Cette étape de l'opération de "DO" que représente la rencontre de l'unité de travail retient une attention particulière. Les conclusions tirées de cette rencontre ont composé les motifs de changement et orienté l'implantation d'actions concrètes dans l'organisation. Dans cette section, les résultats de la rencontre du 15 mars, se traduisant par les faiblesses et les solutions exprimées par les employés, sont exposés en faisant référence aux évaluations, recommandations et suggestions des observateurs aux annexes D, E et F. Ces annexes représentent des composantes du rapport d'intervention remis au directeur.

Déroulement de la rencontre du 15 mars

Les participants à cette rencontre étaient au nombre de sept: le directeur, l'animatrice, les deux secrétaires, la commis comptable, le préposé à l'entretien et la responsable de la garderie. Malheureusement, trois employés, entre temps congédiés, n'ont pas assisté à la réunion.

Au cours de la première partie de la rencontre qui a duré trois heures, le directeur a présenté l'ordre du jour. Ensuite, les résultats du pré-test ont été dévoilés aux participants. Cet exposé a servi de pilier à la discussion qui, après entente, s'est concentrée aux deux plus importantes faiblesses du niveau II, le leadership du superviseur et le climat organisationnel.

Une période d'une heure trente est le temps nécessaire pour préciser les faiblesses que les employés considèrent les plus importantes à travailler dans leur intérêt. Afin de permettre plus d'aisance au directeur dans son animation, la discussion a été amorcée par le climat organisationnel et s'est terminée par la dimension où il était personnellement impliqué, soit le leadership du superviseur. Tout au long de la discussion, le directeur a lui-même fourni des explications concernant les résultats du sondage et suscité la participation des membres. L'annexe D présente l'évaluation (principales forces et faiblesses) de l'animation et du déroulement de la rencontre.

Principales faiblesses identifiées par les employés

Après de nombreux échanges concernant les faiblesses, deux indices du Climat Organisationnel, la Prise de Décision et la Communication ainsi que deux indices du Leadership du Superviseur, la Facilitation au Travail et le Travail d'Equipe, ont prioritairement été retenus. Par

la suite, la discussion s'est limitée à ces quatre indices.

La Prise de décision et la Communication

Concernant la Prise de Décision, les employés ont souligné que les décisions ne sont pas toujours prises de façon appropriée. Selon eux, l'information nécessaire à la prise de décision est peu accessible et les membres de l'organisation affectés par ces décisions sont plus ou moins consultés. En effet, les employés ont fait remarquer que leur avis n'était demandé que pour les questions de moindre importance n'ayant pas de véritable conséquence pour leur travail.

Les employés ont également signalé un autre problème au niveau de la transmission d'information. La Communication s'effectue difficilement dans les différents sens, soit vers le haut, vers le bas et de façon latérale dans l'organisation. Entre différents départements, elle se limite trop souvent aux salutations d'usage et entre certains niveaux, employés et C.A. par exemple, elle est même inexistante!

Facilitation au Travail et Travail d'Equipe

Le superviseur ne Facilite pas suffisamment l'exécution du Travail! Les employés préféreraient que ce dernier s'applique davantage à soustraire les difficultés nuisant à la production, plus précisément à l'exécution de leur travail. Montrer comment améliorer le rendement ainsi que procurer de l'aide et de nouvelles idées concernant les tâches à exécuter, voilà des moyens pour faciliter le travail que les employés aimeraient voir mettre en application par leur superviseur.

Concernant le Travail d'Equipe, les membres aimeraient que leur superviseur les encourage davantage à développer d'étroites relations de travail, à coopérer entre eux et à échanger des opinions et des idées concernant les tâches à effectuer. Toujours s'en remettre au

superviseur pour les questions de tout ordre constitue une lacune, d'après les employés. En effet, résoudre les problèmes mineurs pourrait tout aussi bien se réaliser entre eux.

Les quatre faiblesses étant spécifiquement définies, la discussion, au cours de la dernière heure de la rencontre, s'est orientée à l'identification des solutions.

Solutions proposées par les employés

Les trois solutions que proposent les employés sont maintenant décrites avec leurs spécificités et objectifs. Aux annexes E et F sont énumérées des recommandations concernant chacune des solutions ainsi que des suggestions destinées à améliorer les faiblesses identifiées par les employés.

Première solution

Comme première solution, les membres se sont empressés de suggérer une rencontre mensuelle de leur unité de travail, laquelle sera suivie d'un procès-verbal remis aux participants. Employés et directeur doivent se faire un devoir d'être présents à cette réunion qui sera d'ailleurs fixée à l'avance. L'objectif que vise cette solution consiste à favoriser la transmission d'information et les relations interpersonnelles entre les membres. La rencontre devrait de plus permettre de discuter des problèmes courants tout en prévenant si possible, ceux à venir.

Deuxième solution

Les employés désirent l'implantation de "breaks" formels. A cet effet, un local devra être choisi et les heures de pause déterminées. Les membres souhaitent également trouver un moyen d'organiser la réception pendant cette courte période de pause. Réunir les employés

pour favoriser la communication et régler ensemble des problèmes, tels sont les objectifs à atteindre par l'implantation de cette seconde solution.

Troisième solution

Avoir en leur possession une description de tâches, constitue le troisième désir qu'expriment les employés. Ces derniers veulent que les priorités des tâches à exécuter soient bien établies. De plus, un processus d'évaluation de leur travail leur fournirait un retour d'information de leur superviseur qui serait fort apprécié et très utile pour fixer les ajustements nécessaires. Et enfin, les employés désirent être mis au courant des fonctions des individus oeuvrant pour les projets temporaires au Pavillon afin d'éviter les mésententes et les pertes d'énergie. Bref, l'objectif de cette solution s'énonce ainsi: chacun, dans cette organisation, devrait connaître exactement ce qu'il a à faire et ce qui relève de sa responsabilité. C'est au superviseur qu'incombe l'atteinte de cet objectif.

C'est ainsi que, suite à la rencontre avec les employés, débutait au Pavillon St-Arnaud, la mise en application des solutions proposées. Deux mois et demi plus tard, le questionnaire post-test était remis aux participants en guide d'évaluation de l'opération de "DO".

Résultats du post-test

Le directeur et les six employés présents à la rencontre du 15 mars ont été invités à répondre au post-test. Toutefois, deux employés n'y ont pas participé en raison du congé estival de l'un et de l'incapacité de l'autre. Le post-test a donc été complété par le directeur, l'animatrice, la commis comptable, une secrétaire et la responsable à la garderie.

Ce questionnaire se divise en deux sections. La première comporte des items concernant les faiblesses identifiées par les employés et la deuxième, des questions de satisfaction au sujet du développement organisationnel.

Première section du post-test

Le tableau 11 résume les résultats de la première section du post-test. Les moyennes pour chaque indice et dimension du post-test sont présentées ainsi que les moyennes du pré-test correspondant à ces mêmes indices et dimensions du post-test. Les cotes moyennes pour tous les items de la première section du post-test se trouvent à l'annexe K avec l'évaluation du succès de chaque indice. Pour faciliter la compréhension de l'analyse, les résultats de chaque dimension sont présentés séparément.

Le climat organisationnel

Pour débiter, notons que le climat organisationnel, contrairement au leadership du superviseur, a diminué suite à l'intervention (d'après les cotes du post-test, tableau 11). La baisse la plus appréciable se situe à la communication, précisément à cause de la faible réceptivité des gens au-dessus du superviseur aux idées et aux suggestions et à cause des lacunes au niveau de la transmission d'information entre les unités de travail (items 5 et 6, annexe K).

Le leadership du superviseur

Comparativement au climat organisationnel, l'analyse du leadership du superviseur s'avère légèrement plus complexe en raison des désirs exprimés par les employés (situation actuelle versus situation désirée). Elle comporte trois étapes. Premièrement, les moyennes du leadership au post-test sont comparées à celles du pré-test (tableau 11).

Tableau 11
Résumé des résultats du post-test et du
pré-test pour le climat organisationnel
et le leadership du superviseur

	<u>Post-test</u>	<u>Pré-test</u>	<u>Diminution (-)</u> <u>Augmentation (+)</u>
Prise de décision	2.31	2.63	- 0.32
Communication	1.92	3.06	- 1.14 **
CLIMAT ORGANISATIONNEL	2.12	2.85	- 0.73 *
Facilitation au travail			
Actuel	3.42	2.78	+ 0.64 *
Désiré	4.58	4.33	+ 0.25
Travail d'équipe			
Actuel	4.00	3.00	+ 1.00 **
Désiré	4.50	4.42	+ 0.08
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR			
Actuel	3.71	2.89	+ 0.82 *
Désiré	4.54	4.38	+ 0.16

* appréciable

** très appréciable

Deuxièmement, les différences (écarts) au post-test et au pré-test entre le leadership du superviseur actuel et désiré sont évaluées (tableaux 12 et 13). Et, dans un troisième temps, ces écarts du post-test sont comparés à ceux obtenus au pré-test (tableau 14).

Les cotes des employés (tableau 11) indiquent que le leadership du superviseur s'est amélioré suite à l'intervention. La moyenne du travail d'équipe a subi une augmentation très appréciable et celle de la facilitation au travail, une augmentation appréciable. Les deux items que les employés cotent les plus forts en tant que situation actuelle au post-test concernent l'encouragement du superviseur à travailler en équipe et à échanger des opinions (items 14 et 16, annexe K). Les cotes du leadership désiré ayant toutes augmentées (tableau 11), indiquent que l'intervention a suscité chez les employés de plus hautes attentes envers leur superviseur.

Au tableau 12, les situations désirées et actuelles pour les indices de la facilitation au travail ainsi que du travail d'équipe au post-test sont comparées. Le calcul des écarts pour les mêmes items du pré-test se trouvent au tableau 13. A noter qu'au pré-test et au post-test, les situations désirées sont toutes plus élevées que les situations actuelles. Les différences les plus grandes au pré-test sont demeurées les mêmes au post-test, elles se situent à la facilitation au travail.

C'est au tableau 14 que les écarts des deux questionnaires sont comparés. Les écarts au post-test sont tous inférieurs à ceux du pré-test. Le rapprochement de la situation actuelle à la situation désirée par rapport au pré-test, est évalué en soustrayant les écarts au post-test des écarts au pré-test. Ainsi, il est possible de constater

Tableau 12
 Ecarts entre le leadership actuel
 et désiré du superviseur au post-test

	Item	Désiré		Actuel		Ecart	
		\bar{x}	d	\bar{x}	d	\bar{x}	d
	9-8	4.25		3.50		0.75	
	11-10	4.75		3.00		1.75	
	13-12	4.75		3.75		1.00	
Facilitation au travail		4.58	0.29	3.42	0.38	1.16	0.52
	15-14	4.75		4.00		0.75	
	17-16	4.25		4.00		0.25	
Travail d'équipe		4.50	0.35	4.00	0.00	0.50	0.35
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR		4.55	0.27	3.65	0.42	0.90	0.55

Tableau 13

Ecart entre le leadership actuel et
désiré du superviseur pour les indices
facilitation au travail et travail d'équipe
au pré-test

	Item	Désiré		Actuel		Ecart	
		\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
	9-8	4.17		3.00		1.17	
	11-10	4.50		2.67		1.83	
	13-12	4.33		2.67		1.66	
Facilitation au travail		4.33	0.17	2.78	0.19	1.55	0.34
	15-14	4.33		2.88		1.45	
	17-16	4.50		3.17		1.33	
Travail d'équipe		4.42	0.12	3.00	0.21	1.39	0.09
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR		4.37	0.14	2.88	0.22	1.49	0.26

Tableau 14
Rapprochement de la situation actuelle à la
situation désirée du pré-test au post-test

	Items	Ecart au pré-test		Ecart au post-test		Rapprochement en unités	
		\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
	9-8	1.17		0.75		0.42	
	11-10	1.83		1.75		0.08	
	13-12	1.66		1.00		0.66	*
Facilitation au travail		1.55	0.34	1.16	0.52	0.39	0.29
	15-14	1.45		0.75		0.70	*
	17-16	1.33		0.25		1.08	**
Travail d'équipe		1.39	0.09	0.50	0.35	0.89	0.27 *
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR		1.49	0.26	0.90	0.55	0.59	0.37 *

* appréciable

** très appréciable

qu'au pré-test, toutes les moyennes se sont rapprochées des situations désirées, malgré une hausse des attentes au post-test. Un rapprochement très appréciable est même noté entre les items 16 et 17 concernant l'encouragement du superviseur à échanger des opinions.

Deuxième section du post-test

Cette section du questionnaire recueille d'abord l'expression de la satisfaction des membres face à l'intervention puis, face aux résultats obtenus. Ces mesures de satisfaction sont inscrites à l'annexe L et résumées au tableau 15 où les cotes du directeur sont séparées de celles des employés pour fin de comparaison.

Satisfaction face à l'intervention

D'après les items évalués au sujet de l'intervention, les employés sont satisfaits dans une certaine mesure de la rencontre de l'unité de travail du 15 mars et satisfaits dans une faible mesure du questionnaire. Les cotes les plus faibles sont dédiées à la forme du questionnaire et à la présentation des résultats lors de la réunion (items 3 et 8, annexe L).

Le directeur, pour sa part, se dit satisfait dans une grande mesure de l'intervention. Il accorde même des cotes parfaites de 5 aux étapes de l'introduction dans le milieu et de la préparation à la rencontre avec les employés. Pour lui, le questionnaire n'a causé aucun problème. Sa cote la plus faible est attribuée à la rencontre des employés qu'il a animée.

Satisfaction face aux résultats de l'intervention

La plus grande satisfaction des employés provient des résultats de l'intervention. Ceux-ci ont apprécié (satisfaits dans une certaine me-

Tableau 15
Mesures de satisfaction

	Directeur		Employés	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Introduction dans le milieu	5.00			
Le questionnaire	4.50		2.94	
Préparation à la rencontre avec les employés	5.00			
Rencontre des employés et du directeur	3.80		3.20	
SATISFACTION FACE A L'INTERVENTION	4.58	0.58	3.07	0.18
SATISFACTION DES RESULTATS DE L'INTERVENTION	3.83	0.41	3.33	0.41

Cotes ≥ 5 : Satisfait dans une très grande mesure
 Cotes ≥ 4 : Satisfait dans une grande mesure
 Cotes ≥ 3 : Satisfait dans une certaine mesure
 Cotes ≥ 2 : Satisfait dans une faible mesure

sure) l'identification de problèmes et l'application des solutions (items 10 et 12). Et le directeur, en ce qui touche ces résultats de l'intervention, se considère aussi satisfait dans une certaine mesure.

En résumé, remarquons que le directeur se trouve plus satisfait que les employés pour tous les items. Ses plus hautes cotes de satisfaction se situent à l'intervention et les plus hautes des employés, aux résultats de l'intervention. La différence la plus marquée entre les cotes du superviseur et celles des employés concerne le questionnaire.

Discussion

Pour compléter les démarches de l'étude, une discussion de l'opération de recherche-action s'impose. Comme cette expérience a été conduite auprès d'un organisme bien spécifique, le Pavillon St-Arnaud, la discussion traite d'abord de ce milieu d'intervention. Ensuite, quelques constatations sur le déroulement de l'opération de développement organisationnel sont exposées, et les résultats sont discutés en fonction des hypothèses à la base de l'étude. Finalement, la dernière rencontre avec le directeur complète la discussion.

Le Pavillon St-Arnaud

Après avoir fait connaissance avec les gens du Pavillon et leur façon de fonctionner, il a été possible de déceler un certain manque d'organisation dans le milieu. Tout d'abord, aucun organigramme fonctionnel n'était accessible, un pouvoir centralisé caractérisait la structure de l'organisation et enfin, des lacunes ont été notées au niveau de la répartition des tâches.

Pour mieux situer le fonctionnement du Pavillon, la consultante a demandé que l'organigramme fonctionnel soit tracé. Ceci ne s'est pas effectué sans difficulté et sans hésitation de la part du directeur! C'est à ce dernier que revient la majeure partie des décisions; il assume également d'importantes responsabilités et exerce un pouvoir centralisé. Il domine même le niveau hiérarchique au-dessus de lui car les membres du C.A. fournissent bénévolement leur aide au Pavillon et demeurent, contrairement au directeur, à l'extérieur de la vie de l'organisation. Tout ceci justifie les difficultés à tracer un organigramme et à y situer chacun des membres du Pavillon.

Quant à la répartition des tâches, le directeur ne sait pas quelle part de responsabilité confier à tel ou tel employé car certains ne travaillent régulièrement que quelques heures par semaine mais exercent quand même un rôle important. Qui, par exemple, des trois employés de bureau devrait représenter le leader? A ce sujet, pas de solution pour l'instant et c'est le directeur qui supervise chacune des secrétaires. Afin de résoudre les difficultés courantes de l'unité de travail entre-tien, cette année, le directeur a remplacé les anciens employés par deux plus jeunes. Qui est à la tête de cette unité de travail maintenant? Celui qui n'a pas été congédié ou l'un des nouveaux? Quant aux professeurs, ces membres du groupe d'animation ne savent pas qui est leur superviseur immédiat, la responsable de l'animation ou le directeur? Questions sans réponse...

Quelles ont été les conséquences d'un tel fonctionnement sur le déroulement d'une opération de "DO" dans cette organisation? Cela a certes engendré quelques difficultés. Par exemple, à cause des fonctions mal définies, l'organigramme n'a pas été respecté et le directeur a

d'abord fait juger de la pertinence du projet par l'animatrice. Ainsi, cette dernière étant mise au courant du projet, a ensuite été délaissée puisque les premières étapes de l'opération de "DO" devaient s'effectuer plus haut dans la pyramide hiérarchique. Or, lorsqu'est venue la passation du questionnaire, l'animatrice ne savait plus à quoi s'en tenir. Aussi, a-t-elle refusé de retourner le questionnaire croyant que les résultats de ses subordonnés mettraient son poste en jeu. Il a donc fallu prendre bien soin de la rassurer afin de vaincre sa résistance à participer au sondage. Notons également qu'à cette étape, faire approuver le projet de "DO" par le président du C.A., tel qu'il se doit normalement par les autorités au-dessus du directeur, semble avoir été une formalité inutile (en raison de la fonction des membres bénévoles du C.A.).

Les quelques difficultés rencontrées dans le déroulement de l'opération de "DO" ne font que souligner l'importance d'un bon fonctionnement interne. Les aspects fondamentaux de la vie organisationnelle ne peuvent pas être indéfiniment oubliés ou reniés. Il faut faire face aux difficultés de fonctionnement pour surmonter le problème de survie de l'organisation. Et justement, le "DO" qui touche le fonctionnement interne de l'organisation représente une solution possible face à ce problème de survie ou d'adaptation qui est des plus actuels dans notre société en rapide évolution. Voyons alors comment chacune des étapes d'une opération de développement a pu être adaptée au centre de loisir-sportif et comment le "DO" a pu rencontrer les besoins de cet organisme.

Déroulement des étapes de "DO"

Quelques constatations concernant les étapes de l'opération de développement au Pavillon sont maintenant présentées. Elles permettent de

répondre aux questions suivantes: Comment les gens de ce milieu de loisir-sportif ont-ils vécu l'opération de "DO"? Quelle adaptation a connu chacune des phases de la méthode par rétroaction?

Phase diagnostique

Au point de départ, il semble que le directeur ne savait pas exactement à quoi il s'engageait en acceptant le projet de développement. Son attitude laissait transparaître une certaine indifférence. De toute évidence, le projet ne suscitait pas un vif intérêt chez lui. Loin de se douter qu'il pourrait même être question de son propre leadership, le directeur ne réalisait pas, à ce moment, la portée ou les conséquences d'un tel programme de développement. Ainsi, l'information concernant le projet n'a peut-être pas été suffisamment claire pour le directeur. A titre d'exemple, celui-ci a demandé les services de la consultante pour composer la lettre invitant les membres à participer au sondage. Est-ce là une indication que le directeur ne se sentait pas personnellement impliqué dans le projet à ce moment?

Les employés, pour leur part, n'ont aucunement été sensibilisés au programme de développement. Leur participation a été sollicitée lors de la passation du questionnaire sans qu'ils soient mis au courant de l'importance du sondage. Quant aux professeurs, animateurs et membres du C.A., l'instrument de diagnostique leur a été remis après quoi, aucun retour d'information ne leur a été fourni puisque la décision a été prise de concentrer les efforts d'intervention au niveau II.

L'instrument de mesure, le sondage de l'IRSUM, a certes suscité de sévères commentaires de la part des répondants: trop long, questions ambiguës, etc. Quelle corvée pour les employés que de s'exprimer sur des sujets auxquels ils ne s'étaient jamais attardés! Alors, ce ques-

tionnaire, conçu par les théoriciens, était-il à la portée du personnel en loisir-sportif non sensibilisé à tous ces concepts organisationnels?

Bref, la phase diagnostique a permis d'implanter le programme de "DO" au Pavillon St-Arnaud. L'information nécessaire au diagnostic a été recueillie et ce, malgré les difficultés de compréhension qu'a causées le questionnaire chez les employés.

Phase intervention

Une fois les résultats du sondage compilés, le directeur ne manifestait pas un enthousiasme marqué face aux étapes subséquentes de l'opération de "DO". Il a tout de même consenti à discuter des résultats du diagnostic et des concepts organisationnels à la base du modèle. Mais, à ce moment, les documents d'information, le rapport d'intervention et plus précisément les résultats du pré-test ne prenaient aucune valeur importante à ses yeux. C'est alors que l'intervention d'une personne compétente en "DO" pour situer la démarche dans son contexte organisationnel ainsi que les objectifs et avantages du programme de développement a été nécessaire. A la lumière de ces informations, le directeur, plus rassuré, a radicalement changé son attitude. Il s'est donc décidé à dégager lui-même la signification des résultats de façon à tirer profit du diagnostic mené dans son organisation. Avec enthousiasme, il a établi l'ordre du jour de la rencontre avec son unité de travail.

La réunion du 15 mars a certes intrigué les employés du Pavillon! Ces derniers n'avaient aucune idée de l'utilité d'une telle rencontre. Ils auraient aimé savoir ce que la consultante voulait comme résultats. Mais voilà! Le rôle de celle-ci était d'agir en tant que facilitatrice, la parole appartenait aux employés. "Nous ne sommes pas habitués à ce

genre de rencontre", soulignait un participant. Peut-être parce que pour une fois, leur avis était demandé et aussi, parce qu'un rassemblement du personnel n'avait pas eu lieu au Pavillon depuis au moins un an.

La présentation des résultats du sondage a quelque peu semblé technique aux yeux des employés. Le directeur reprenait donc l'information en ses termes et sécurisait les participants. Tout au long de son animation, celui-ci s'est montré ouvert et incitait même les gens à s'exprimer au sujet de ce qui n'allait pas au Pavillon et sur ce qu'ils aimeraient voir améliorer chez leur superviseur. Evidemment, quelques employés ont répondu à cet appel, mais d'autres, plus réservés, se sont sentis mal à l'aise. C'est ainsi que timidement, une personne s'adressant au directeur a déclaré: "Depuis le temps qu'on travaille ici, on a l'impression de ne pas vous connaître". Finalement, après discussion, les employés ont identifié quatre faiblesses importantes et des solutions correspondantes. D'un commun accord, il a été décidé de ne pas prendre de pause. Et, un peu longue, la rencontre s'est légèrement bousculée à la fin. Mais puisque les idées bouillaient, mieux valait poursuivre que de remettre à une autre journée les conclusions de ce qui devenait une rencontre historique.

Deux mois et demi après cette rencontre avait lieu l'évaluation et deux employés n'ont pas complété le post-test. Ces refus dénotent, encore une fois, que dans cette opération de développement, les membres n'ont pas été suffisamment sensibilisés à la nature du programme qui s'était engagé chez-eux et aux bénéfices à en retirer.

Résultats et hypothèses

Dans cette présentation, sont discutés les résultats de l'opération de "DO" en fonction des hypothèses auxquelles ils se rattachent. Sont également fournies, au besoin, des précisions concernant les résultats du pré-test.

Première hypothèse

La première hypothèse visait à vérifier s'il est possible, au moyen du "DO", d'identifier les faiblesses de fonctionnement d'un organisme de loisir-sportif. Or, le pré-test a en effet permis de faire ressortir les principales faiblesses dans l'organisation. Les dimensions et les indices les plus faibles pour chacun des trois niveaux hiérarchiques ont donc été identifiés (tableau 5).

L'analyse plus approfondie du second niveau hiérarchique de l'organisation a permis de déceler, dans l'ordre, les dimensions les plus faibles: le climat organisationnel et le leadership des pairs (tableau 6). Notons qu'en faisant référence au modèle causal de Franklin, Wissler et Spencer (figure 2), il est possible de constater que les deux principales faiblesses identifiées sont les deux dimensions les plus influentes dans l'organisation. En effet, le climat organisationnel et le leadership du superviseur influencent directement le leadership des pairs et le processus des groupes pour enfin se répercuter sur la productivité des membres du Pavillon. Or, l'analyse des résultats démontre que la réalité qui se vit dans cette organisation se trouve en accord avec les prédictions du modèle de base du programme de "DO".

Afin de poursuivre l'analyse, les deux dimensions-faiblesses ont été expliquées à l'aide des indices et items correspondants (tableaux 5, 6, 7 et 8). Finalement, à partir de ces résultats, les employés de

l'organisation ont eux-mêmes précisé quatre faiblesses qu'ils considéraient importantes à améliorer: la prise de décision, la communication, la facilitation au travail et le travail d'équipe. Or, il semble que les faiblesses de l'instrument de mesure ont en quelque sorte été compensées par la discussion des participants lors de la réunion pour résulter en un diagnostic assez précis de l'organisation.

Deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse proposait que l'opération de "DO" permette d'améliorer au moins une faiblesse dans l'organisation. Théoriquement, puisque toutes les composantes du questionnaire sont en interrelation, l'amélioration d'au moins une des quatre faiblesses importantes identifiées se répercuterait sur l'ensemble du fonctionnement. L'objectif était donc de signaler l'amélioration au niveau d'une faiblesse et ce, après seulement deux mois et demi de mise en application des actions. Ainsi, pour connaître les améliorations, il faut se référer au post-test en le comparant au pré-test.

Or, les résultats du post-test, suite à la mise en application des solutions, révèlent l'amélioration du travail d'équipe et de la facilitation au travail, soit l'amélioration de deux faiblesses sur quatre. Notons que ces deux faiblesses font partie du leadership du superviseur. D'autre part, les indices du climat organisationnel n'ont pas connu d'amélioration. Voyons donc ce qui explique plus précisément les résultats obtenus pour chacune des dimensions leadership du superviseur et climat organisationnel.

Le leadership du superviseur

Puisque les deux faiblesses qui se sont améliorées font partie du leadership du superviseur, il est possible de croire que l'opération de

"DO" a pu contribuer à sensibiliser le directeur sur son leadership et l'inciter à adopter de nouvelles attitudes envers ses employés. D'après les employés, l'intervention a donné lieu à un bel effort de changement de la part de leur superviseur.

Concernant les situations désirées, les cotes révèlent que l'intervention a suscité des attentes plus élevées chez les employés. Et heureusement dans cette étude, ces attentes ont toutes correspondu à des améliorations des situations actuelles, d'après le post-test. Une augmentation uniquement des attentes aurait pu être néfaste, en ce sens qu'elle aurait pu engendrer des conflits, du désintéressement, etc.

Le climat organisationnel

Les deux indices du climat organisationnel que les employés ont proposés pour l'intervention sont la communication et la prise de décision. La communication est la faiblesse s'étant le moins améliorée. Pourtant, les solutions proposées (pauses et réunions) visaient directement à l'amélioration de la communication! Il faut donc retourner aux items mêmes du post-test pour comprendre ces résultats.

Sous l'aspect communication, lors du post-test, les échanges entre les divers paliers de l'organisation et entre les différents départements ont été évalués. Mais, comme les employés n'ont rien proposé pour améliorer les échanges entre les divers niveaux et qu'ils ne sont pas vraiment intéressés aux autres départements, ils ont accordé de faibles cotes à ces items. C'est ce qui explique, en partie, la stabilité des moyennes de la communication.

La prise de décision, d'autre part, ne pouvait pas beaucoup s'améliorer pendant la période de temps évaluée. Avril et mai étant des mois de fin de session d'activités au Pavillon, les employés étaient davantage

occupés à exécuter plutôt qu'à organiser ou à formuler des objectifs. A ce moment, il existait donc moins d'occasions pour la consultation.

Une façon d'interpréter les résultats rattachés à cette deuxième hypothèse est d'évaluer leur succès d'après les critères expliqués au chapitre de méthode. Ainsi, d'après le tableau 16, le climat organisationnel connaît un succès dans une faible mesure et le leadership du superviseur dans une certaine mesure.

En résumé, le leadership du superviseur s'est le plus amélioré mais, il faut considérer que beaucoup plus de temps et d'attention ont été accordés au directeur à chacune des phases du programme. D'autre part, le post-test n'a pas évalué spécifiquement les actions que les employés avaient mises en application suite à l'intervention. Par exemple, puisque ceux-ci n'avaient pas décidé d'améliorer la communication inter-départementale, il aurait fallu enlever cet item du post-test et le remplacer par une question traitant de la communication entre les employés du même groupe de travail. De cette façon, la dimension climat organisationnel aurait mieux été évaluée.

Troisième hypothèse

La satisfaction des membres au sujet de la méthode d'intervention fait l'objet de la troisième hypothèse. Les mesures de satisfaction du directeur et des employés ont été recueillies à la deuxième section du post-test. Ces résultats sont évalués au tableau 17.

Le directeur s'est dit satisfait dans une grande mesure de la méthode d'intervention tandis qu'une certaine satisfaction a été notée chez les employés. Les cotes de satisfaction du directeur sont les plus élevées. Celui-ci est le seul à avoir vécu toutes les étapes proposées dans la méthode: introduction dans le milieu, préparation

Tableau 16
Evaluation de la première section du post-test

	<u>Post-test</u>	<u>Evaluation du succès</u>
CLIMAT ORGANISATIONNEL	2.12	Faible Mesure
Prise de décision	2.31	Faible Mesure
Communication	1.92	Très faible Mesure
LEADERSHIP SUPERVISEUR		
ACTUEL	3.71	Certaine Mesure
Facilitation au travail		
Actuel	3.42	Certaine Mesure
Travail d'équipe		
Actuel	4.00	Grande Mesure

Tableau 17
 Evaluation de la deuxième
 section du post-test

	<u>Directeur</u>	<u>Evaluation de la Satisfaction</u>	<u>Employés</u>	<u>Evaluation de la Satisfaction</u>
SATISFACTION FACE A L'INTERVENTION (Méthode)	4.58	Grande mesure	3.07	Certaine mesure
Introduction dans le milieu	5.00	Très grande mesure		
Le questionnaire	4.50	Grande mesure	2.94	Faible mesure
Préparation à la rencontre avec les employés	5.00	Très grande mesure		
Rencontre des em- ployés et du directeur	3.80	Certaine mesure	3.20	Certaine mesure
SATISFACTION FACE AUX RESULTATS DE L'INTERVENTION	3.83	Certaine mesure	3.33	Certaine mesure

aux concepts, etc.

Bref, le directeur a été mieux préparé et plus sensibilisé au programme de "DO" et à la méthode par rétroaction. Son intérêt, quoique faible au départ, s'est accru à la phase intervention. Il a su prendre les manoeuvres en main en temps opportun. Et, à mesure que progressait le projet, le directeur s'apercevait qu'il devait se rendre au bout du cheminement qu'il avait entrepris, pour le bénéfice de son organisation. Il a également su reconnaître, à travers les étapes de la méthode employée, les avantages du modèle de gestion participative. Or, puisque la méthode par rétroaction a pu combler les besoins du directeur, il s'en est dit satisfait dans une grande mesure.

Les employés n'ayant expérimenté que quelques étapes du programme de développement ont été marqués par le questionnaire qui leur a causé quelques difficultés en raison de sa complexité. En effet, le questionnaire a grandement contribué à diminuer la cote de satisfaction des employés et c'est là que se situe la différence de satisfaction la plus marquée entre les employés et le directeur.

Quatrième hypothèse

Cette dernière hypothèse concerne la satisfaction des membres au sujet des résultats de l'intervention. Les cotes obtenues sont aussi évaluées au tableau 17. Ainsi, il est possible de constater qu'employés et directeur se considèrent satisfaits dans une certaine mesure des résultats de l'intervention.

Le directeur, pour sa part, résume sa satisfaction en signalant que le projet de "DO" a fait précipiter des événements, d'heureux changements qui se seraient éventuellement produits dans l'organisation.

Les résultats obtenus grâce à la méthode par rétroaction ont même surpassé les attentes du directeur! Alors, la satisfaction de ce dernier face aux résultats de l'intervention est assez élevée. La cote de satisfaction inférieure des employés peut s'expliquer par le temps très limité accordé pour la mise en application des solutions. Ceux-ci entrevoient des changements pouvant s'effectuer davantage à long terme. Par exemple, l'impact d'une réunion mensuelle se ferait mieux sentir au bout de dix ou douze mois. Ils soulignent également que plusieurs améliorations non prévues se sont produites suite à l'intervention.

Dans le cadre de cette étude, il est donc impossible d'évaluer tous les changements pouvant découler immédiatement ou ultérieurement de l'opération de "D0". Les solutions proposées par les employés ont peut-être atteint d'autres objectifs que ceux qu'ils s'étaient fixés au départ! Ainsi, afin de mieux évaluer l'impact de la recherche-action au Pavillon, une rencontre finale a été fixée avec le directeur.

Rencontre finale avec le directeur

Le 29 juin, pour finaliser les démarches de l'opération de "D0", les résultats du post-test ont été présentés au directeur. Ce dernier n'a pas hésité à apporter ses commentaires et ses propres justifications aux résultats. Entre autres, il a souligné que le questionnaire devrait être adapté à la clientèle et devrait comporter des termes plus familiers aux répondants. Ainsi, selon lui, la faible cote des employés pour la présentation des résultats serait également attribuée à quelques difficultés de compréhension du sondage. Le directeur a de plus fait remarquer qu'il serait avantageux de fixer le niveau d'intervention dès les premières étapes de recherche. De cette façon, le questionnaire ne serait distribué

strictement qu'aux personnes concernées.

Connaissant ses employés, le directeur a constaté que les deux personnes n'ayant pas complété le post-test étaient probablement celles qui avaient le plus fait augmenter les moyennes du pré-test. D'après le directeur, cette influence n'est pas négligeable puisque le nombre d'employés dans cette organisation est déjà limité. Selon lui, l'absence des deux répondants expliquerait également que le climat organisationnel ne se soit pas amélioré au post-test malgré les solutions appliquées par les employés à cet effet (voir les données du pré-test, avec $n = 4$, à l'annexe M). En comparant les moyennes du pré-test des quatre répondants aux moyennes du pré-test des six répondants, comme il a été fait d'après la suggestion du directeur au tableau 18, on constate que sa prédiction s'avérait juste! Les deux répondants n'ayant pas complété le post-test avaient des cotes fortes ayant influencé positivement les résultats du pré-test. En effet, les nouvelles moyennes du pré-test calculées sans les deux membres qui n'ont pas complété le post-test ont toutes diminué. Par contre, les nouvelles moyennes du leadership désiré du superviseur ont augmenté, dénotant simplement que ces quatre répondants, qui ont participé jusqu'au bout, ont de plus hautes attentes face à leur superviseur.

En comparant au post-test (tableau 19) les nouvelles moyennes du pré-test obtenues avec les quatre participants qui ont complété le post-test, une plus grande amélioration au leadership actuel du superviseur et une plus petite diminution du climat organisationnel en a résulté. Notons que la prise de décision qui avait diminué en considérant les six répondants du pré-test, s'est améliorée avec les nouveaux calculs! En somme, ces nouvelles moyennes excluant les participants qui n'ont pas

Tableau 18
 Comparaison du pré-test (n=6)
 et du pré-test (n=4)

	Pré-test n=4	Pré-test n=6	Dim et augm.
CLIMAT ORGANISATIONNEL	2.15	2.85	-0.70
Prise de décision	2.13	2.63	-0.50
Communication	2.17	3.06	-0.89
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR			
ACTUEL	2.32	2.89	-0.57
DESIRE	4.67	4.38	+0.29
Facilitation au travail			
Actuel	2.50	2.78	-0.28
Désiré	4.42	4.33	+0.09
Travail d'équipe			
Actuel	2.13	3.00	-0.87
Désiré	4.89	4.42	+0.47

Tableau 19
 Comparaison Pré-test (n=6), Pré-test (n=4)
 et post-test

	<u>Post-test</u>	<u>Pré-test n=6</u>	<u>Dim. et Augment.</u>	<u>Pré-test n=4</u>	<u>Dim. et Augment.</u>
CLIMAT ORGANISATIONNEL	2.12	2.85	-0.73	2.15	-0.03
Prise de décision	2.31	2.63	-0.32	2.13	+0.18
Communication	1.92	3.06	-1.14	2.17	-0.25
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR					
ACTUEL	3.71	2.89	+0.82	2.32	+1.39
DESIRE	4.54	4.38	+0.16	4.67	-0.13
Facilitation au travail					
Actuel	3.42	2.78	+0.64	2.50	+0.92
Désiré	4.58	4.33	+0.25	4.42	+0.16
Travail d'équipe					
Actuel	4.00	3.00	+1.00	2.13	+1.87
Désiré	4.50	4.42	+0.08	4.89	-0.39

complété le post-test, rehaussent la cote du succès de cette intervention de développement.

Au sujet de l'implantation des solutions proposées, le directeur a affirmé se sentir obligé de les mettre en vigueur. Les réunions mensuelles, a-t-il dit, permettent aux employés de mieux savoir où ils s'en vont et les pauses fixées en après-midi procurent un moment de socialisation et de détente autant pour le directeur que les employés. Quant à la définition de tâches, le directeur a pris l'initiative de fournir aux employés un modèle de tâches en les invitant à décrire eux-mêmes leurs fonctions. Les employés ont tardé à répondre à cette invitation, soit à cause du manque de temps ou à cause de la complexité de cette nouvelle demande, soulignait le directeur.

Or, il est possible de remarquer que le directeur a mis en application quelques recommandations qui lui ont été suggérées, par exemple il a assisté aux pauses et a sollicité la participation des employés pour la définition de tâches. Toutefois, si les employés ne sont pas plus rapides à profiter des chances qu'offre le directeur (participer à la définition de leurs tâches), ceux-ci risquent de n'être plus consultés à l'avenir. Le superviseur ne tardera pas à retourner à ces habitudes antérieures!

A la question pourquoi le leadership du superviseur s'est-il autant amélioré, le directeur s'est empressé de répondre que les employés le sentent plus présent et que les pauses et les réunions ont grandement favorisé les contacts entre eux. Mais, avec une certaine réserve, le directeur a affirmé que les résultats du questionnaire varient, dans une certaine marge, selon le moment où les répondants le complètent et les événements qui précèdent sa passation. Il faudrait donc, selon lui,

répéter ce questionnaire à quelques reprises durant l'année afin de vraiment connaître le fonctionnement du Pavillon et s'y ajuster continuellement! C'est d'ailleurs ce qui est proposé dans un cheminement complet avec la méthode par rétroaction.

En somme, toutes les étapes de la méthode par rétroaction se sont succédées pour produire l'impact de l'opération de développement. Tout d'abord, le fonctionnement interne propre au Pavillon et ses lacunes de gestion ont été cernés. Un diagnostic organisationnel a fourni une base de motivation au changement chez le directeur et les employés, malgré que ces derniers n'avaient pas saisi, au départ, l'objectif du programme de "DO" et que l'instrument de mesure n'était pas des plus adéquats. En phase finale, la satisfaction des membres et l'amélioration des faiblesses ont été évalués au moyen du post-test et de la rencontre avec le directeur puis, les résultats de l'opération de "DO" ont été discutés en fonction des hypothèses de l'étude. Enfin, un retour sur le déroulement de l'opération de "DO" a fait constater la validité du modèle de base et les avantages de la méthode par rétroaction lorsqu'elle est adaptée au milieu d'intervention.

CHAPITRE V

SOMMAIRE, CONCLUSION, RECOMMANDATIONS, LIMITATIONS

Sommaire

Introduction

Au Québec, le monde du loisir-sportif prend de plus en plus d'importance. L'évolution rapide de la société, dans ce domaine, laisse les organismes aux prises avec le problème constant d'adaptation au changement. Or, comment les dirigeants, soucieux de développer leur organisation, affrontent-ils ces changements? Il semble qu'une grande variété de pratiques de gestion soit utilisée dans les différents centres. Toutefois, cet aspect de la gestion ne peut plus être laissé au hasard dans le contexte actuel où les organismes sportifs et récréatifs sont appelés à évoluer. Ainsi, dans le but d'accroître la productivité et la satisfaction au travail des membres des ces organisations, y compris des professionnels de l'activité physique, il apparaît nécessaire que les dirigeants aient recours à une base de gestion. Comme il n'existe aucun modèle systématique de développement pour le domaine du loisir-sportif, la présente étude a suggéré l'expérimentation d'une opération de "DO" avec l'objectif d'en évaluer la démarche.

Pour ce faire, le modèle de l'Institut de Recherche Sociale de l'Université du Michigan (IRSUM), éprouvé en milieu industriel, a été employé. L'application des principes organisationnels que propose ce modèle s'est faite au moyen de la méthode par rétroaction. En respectant l'implication de tous les membres aux processus de développement,

cette méthode a été adaptée en fonction de la nature du milieu, des besoins des gens en place et du temps disponible.

Méthodologie

Sur une période d'un an, la recherche-action s'est déroulée dans l'organisme de loisir-sportif à but non lucratif Pavillon St-Arnaud de Trois-Rivières. Toutes les étapes de la méthode par rétroaction, de la phase diagnostique à la phase intervention, ont été appliquées. Après avoir sensibilisé le dirigeant au projet de développement organisationnel (DO) et recueilli l'information concernant l'organisation, un diagnostic organisationnel a été mené auprès des 24 membres réguliers du Pavillon. L'instrument de mesure consistait en une traduction française du "Survey of Organization" de l'IRSUM.

L'intervention proprement dite s'est concentrée au niveau du directeur et des six employés permanents du Pavillon. Ces derniers, après discussion des résultats du sondage, sont parvenus à identifier quatre faiblesses qu'ils désiraient améliorer: le travail d'équipe, la facilitation au travail, la communication et la prise de décision. En regard de ces faiblesses, ils ont implanté des actions de changement qui ont finalement été évaluées deux mois et demi plus tard.

Evaluation

L'évaluation post-intervention auprès des participants au programme de développement a révélé l'amélioration: (a) de la facilitation au travail chez le superviseur et (b) du travail d'équipe entre les employés. Ainsi, comparativement au pré-test, la dimension leadership du superviseur a connu une hausse, ce qui n'a toutefois pas été le cas pour le climat organisationnel. D'autre part, l'évaluation a permis de constater que les employés sont satisfaits non seulement des résultats de l'inter-

vention mais aussi de la méthode par rétroaction. Quant au directeur, il s'est manifesté encore plus satisfait que ses subordonnés et a de plus reconnu les bienfaits du style de gestion participatif.

En somme, quoique maints ajustements de la méthode n'ont pu être prévus (ex.: sensibilisation des employés au programme de "DO", adaptation du questionnaire), il a été possible de conclure qu'une opération de "DO" a été bénéfique pour l'organisme de loisir-sportif Pavillon St-Arnaud. Toutefois, en raison du caractère spécifique du petit organisme expérimental et de l'adaptation de la méthode, on ne peut généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des organismes sportifs et récréatifs au Québec.

Conclusion

L'opération de recherche-action a permis de mieux connaître le fonctionnement de l'organisme de loisir-sportif Pavillon St-Arnaud, et d'y évaluer l'applicabilité du modèle de développement organisationnel de l'IRSUM par la méthode de rétroaction. Il en ressort que les bases du modèle ont été validées. Toutefois, les étapes de la méthode ont dû continuellement être adaptées à la spécificité du milieu d'intervention.

Le modèle proposait que l'étape de l'introduction dans le milieu se fasse au niveau hiérarchique supérieur. Cependant, des complications sont survenues (résistance à participer au sondage, entre autres) parce que le superviseur a exigé qu'une subordonnée juge au préalable de la pertinence du projet. Ceci indique donc qu'il aurait mieux valu respecter, à cette étape également, le cheminement proposé par le modèle. A l'intervention, les deux principales faiblesses qu'ont identifiées les employés (climat organisationnel et leadership du superviseur) représentent les deux composantes les plus influentes de l'organisation tel que prévu par le modèle causal. La réalité vécue au Pavillon St-Arnaud est donc aussi en accord avec le modèle causal!

Face aux spécificités du milieu, certains ajustements de la méthode par rétroaction ont été jugés nécessaires. Par exemple, la cible d'intervention a été déterminée en fonction de l'organigramme du Pavillon et du temps disponible, les actions de changement ont été limitées aux faiblesses majeures avec l'accord des employés, etc. Toutefois, il n'a pas été possible de prévoir toutes les adaptations de la méthode dans le cas du Pavillon St-Arnaud. Cela a certes occasionné quelques difficultés ou quelques faiblesses, entre autres à l'élaboration du diagnostic

et au point de vue de la motivation. L'expérience démontre donc que la méthode par rétroaction s'applique avantageusement à l'organisme de loisir-sportif, avec des ajustements qu'il n'a pas tous été possible de prévoir lors de cette première application. Ainsi, autant l'organisation doit-elle être ouverte au changement en acceptant une méthode de développement, autant faut-il être souple dans l'application de la méthode pour s'ajuster au milieu!

Concrètement, la méthode par rétroaction a procuré la chance aux membres de s'exprimer au sujet du fonctionnement de leur organisation. Grâce à cette méthode, les employés ont enfin pu faire connaître à leur supérieur leur désir d'être plus souvent consultés au sujet des décisions relatives à leur travail! Parce qu'à l'intervention ils ont participé à l'identification de problèmes et de solutions, ceux-ci ont été intéressés à s'impliquer dans des actions de changement. De son côté, le superviseur a amélioré son leadership en facilitant les tâches de travail et les relations entre les employés. Quoique peu enthousiaste au début du projet, le directeur a progressivement pris confiance en la méthode de développement pour finalement déployer toute son énergie à la réussite de l'intervention. Bref, la méthode par rétroaction a réussi à faire participer tous les membres. Et même si les améliorations les plus marquées sont attribuées au leadership du directeur, c'est le fonctionnement de toute son organisation qui en a bénéficié.

En somme, la méthode par rétroaction, basée sur le modèle de l'IRSUM, s'est avérée positive dans l'organisme de loisir-sportif car elle a engendré des changements avantageux. Qu'un dirigeant non adepte de l'approche humaniste et participative ait reconnu les bienfaits du style de gestion participatif et qu'il se soit mis à l'écoute de ses subordonnés

est déjà une grande réalisation! Bien entendu, il existe des limitations aux résultats obtenus et il reste encore beaucoup à faire dans le milieu, par exemple, améliorer d'autres faiblesses importantes et continuer le cycle de développement à tous les niveaux hiérarchiques. Toutefois, le bel effort de changement du Pavillon St-Arnaud ainsi que les résultats obtenus et la satisfaction des membres méritent d'être mis en lumière en tant qu'indicatif de l'efficacité de la méthode par rétroaction et de la validité du modèle de développement de l'IRSUM en milieu de loisir-sportif.

Cette recherche-action ouvre donc des pistes prometteuses au développement de la gestion des organismes sportifs et récréatifs. La présente expérimentation a démontré qu'une telle opération de "DO" peut bénéficier à l'ensemble des membres de l'organisation. Et, puisqu'un organisme qui accepte le changement avec un programme de développement est plus en mesure de procurer les services, l'accueil et l'atmosphère que les employés sont en droit d'attendre, le "DO" inciterait même les professionnels de l'activité physique à fournir leur rendement maximum.

Recommandations

A mesure que se déroulait cette recherche-action en milieu de loisir-sportif, quelques réflexions sont venues à l'esprit de l'expérimentatrice. Celle-ci en fait donc part sous forme de recommandations qui pourraient éventuellement être utiles à d'autres chercheurs. Certes, plusieurs expériences devraient être menées dans le domaine afin de vraiment faire valoir les bénéfices d'une opération de "DO" dans les organismes de services d'activités physiques. Alors, des recommandations précises concernant l'organisme, les sujets, la méthode, le questionnaire ainsi que le modèle de l'IRSUM seraient à considérer.

L'organisme sportif et récréatif possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui le distingue du milieu industriel, entre autres. Or, l'opération de "DO" devrait tenir compte de ces différences, par exemple, la structure du milieu influençant la distribution des interventions, le rôle des membres bénévoles du C.A., etc. Une approche adaptée au type de milieu serait donc la plus bénéfique et pour ce faire, il faudrait au point de départ, bien connaître le fonctionnement de l'organisme et ses sujets.

Les membres de l'organisation sont au centre de l'opération de développement. Ils méritent une grande attention et un lien étroit devrait être entretenu avec eux tout au long des démarches. Ne sont-ils pas ceux qui déterminent la nature des interventions en fonction de leurs besoins et de la signification qu'ils donnent aux résultats? Dès le début du projet tous les membres devraient être sensibilisés aux objectifs visés, à l'importance des étapes de développement et aux avantages à en retirer. Le superviseur du plus haut niveau hiérarchique devrait être le premier à être bien renseigné sur le projet avant de s'y engager.

Mais même si ce dernier doit recevoir une préparation plus approfondie des concepts organisationnels, il n'en demeure pas moins que les employés aussi devraient avoir le droit de connaître le programme de développement. Ces renseignements ne feraient que rassurer les employés et les motiver, tout en ajoutant au succès des opérations. Bref, toute l'information au sujet de l'opération de "DO" devrait être la plus claire et la plus précise possible afin d'éviter de fausses attentes chez les membres de l'organisation.

D'autre part, il serait important de laisser plus d'initiative au superviseur de l'organisme pour les préparatifs des étapes du projet. Par exemple, il devrait lui-même composer la lettre d'invitation à participer au sondage. Par ses encouragements, le superviseur n'est-il pas celui qui est le plus en mesure d'influencer et de motiver ses subordonnés à s'impliquer au maximum dans chacune des étapes de développement que propose la méthode?

La gestion participative de la méthode par rétroaction est fortement à recommander dans l'organisme de loisir-sportif. Les employés apprécieraient être plus consultés pour l'identification de problèmes, la sélection des solutions, les prises de décisions, etc. Et pourquoi ne pas les impliquer à la décision de s'engager dans le projet de "DO"?

Puisque le modèle de développement de l'IRSUM s'est bien appliqué et qu'il a été validé dans notre organisme expérimental, il faudrait chercher à en respecter le plus possible les bases. Par exemple, il faudrait établir les premiers contacts de l'introduction dans le milieu avec le superviseur (et non pas avec l'animatrice); avoir suffisamment de temps pour l'exécution de toutes les étapes, y compris une période suffisante pour l'implantation des actions de changement. Idéalement,

il faudrait procéder à l'intervention à tous les niveaux de l'organisation et réévaluer le processus afin d'effectuer les ajustements requis et recommencer le cycle si nécessaire. Mais, si toutefois le temps était limité, la cible d'intervention devrait être fixée dès le départ, pour n'impliquer au sondage que les membres qui auront à vivre au complet le programme de développement. Bref, il ne faudrait pas hésiter à avoir recours en toute confiance au modèle de développement. A plus forte raison, il ne faudrait pas se laisser décourager par la résistance ou le désintéressement des leaders. Plutôt, il faudrait redoubler d'énergie à les motiver car ceux-ci, étant les piliers de l'organisation, impliqueront à leur tour les membres de leur unité de travail et ce, dès l'étape de la cueillette d'information.

Puisque le questionnaire représente l'outil de travail dans la méthode par rétroaction, il ne faudrait surtout pas oublier de lui accorder toute son importance en l'introduisant de façon appropriée aux participants: objectifs, composantes, vocabulaire difficile, confidentialité, etc. Le contenu du sondage devrait absolument être adapté à la clientèle! Ainsi, la fidélité et la validité d'un nouveau questionnaire pour les organismes sportifs et récréatifs devraient être vérifiées. L'analyse des résultats gagnerait en temps, précision et énergie à s'effectuer par informatique. Et, en ce qui concerne l'interprétation des résultats, il faudrait établir des critères ou des normes de référence bien spécifiques pour l'organisme de services d'activités physiques. Bref, il vaut la peine de s'attarder au questionnaire en raison de son importance dans l'élaboration du diagnostic, dans le processus de changement et par le fait même, pour la réussite de l'opération de "DO" et la satisfaction des membres.

La satisfaction devrait être évaluée non seulement avec un questionnaire mais aussi à l'aide d'entrevues, et ce, pour tous les participants. Un nouveau sondage de satisfaction pourrait de plus être utilisé six mois ou un an plus tard, afin d'évaluer la satisfaction de l'intervention face aux changements à long terme.

Une dernière catégorie de recommandations s'adresse au consultant. Celui-ci devrait s'assurer d'être toujours prêt à faire face aux situations imprévues dans son milieu de développement. Les gens de chaque organisation sont différents et leurs réactions, imprévisibles. En tout temps, le consultant devrait être prêt à vaincre la résistance des superviseurs, à faire valoir le modèle de l'IRSUM, etc. Soulignons que le rôle du consultant devrait être clair à l'esprit de tous les membres: il est un facilitateur, un agent d'aide! Enfin, le consultant, par sa compétence et ses ressources, devrait être en mesure de gagner la confiance des membres de l'organisation. Ainsi, les superviseurs sentiraient qu'ils ont besoin de son aide pour le développement de leur organisation selon un modèle qui serait désormais éprouvé dans les organismes de services d'activités physiques.

Limitations

Même si le programme de "DO" de l'IRSUM s'est avéré bénéfique au Pavillon St-Arnaud, il serait prudent de considérer quelques limitations relatives à cette expérimentation et aux résultats obtenus. Les limitations de cette étude sont en étroite relation avec la méthode par rétroaction et la spécificité du milieu d'intervention.

Au point de départ, précisons que le milieu d'intervention ne représente qu'un seul organisme de loisir-sportif au Québec. Aussi, puisque l'expérience n'a pas été tentée chez un échantillon d'organismes, on ne peut généraliser l'applicabilité de la méthode et les résultats obtenus au Pavillon.

Le Pavillon St-Arnaud offre comme caractère spécifique d'être un organisme relativement petit. Le programme de "DO", originalement éprouvé chez des organismes comportant beaucoup plus de niveaux hiérarchiques et d'unités de travail, a donc été employé à petite échelle dans cette étude. Conséquemment, les résultats obtenus sont davantage attribuables aux sept membres ayant participé au programme de "DO".

De plus, l'intervention de "DO" a été restreinte à un seul niveau de l'organisation, soit au directeur et à ses employés. Ainsi, l'applicabilité de la méthode n'a été vérifiée qu'à un seul palier de l'organisation. Et même à ce palier, l'intervention s'est limitée à seulement quatre faiblesses importantes. Or, il y aurait sans doute d'autres actions de changement nécessaires relativement aux deux faiblesses ne s'étant pas améliorées ou encore à d'autres faiblesses révélées au sondage. Donc, il faut être conscient que les résultats obtenus par l'intervention se situent dans un cycle de développement.

Concernant la méthode même, une lacune s'est présentée dès l'étape de la cueillette d'information. En effet, parce que le questionnaire n'était pas adapté à la clientèle de l'organisme de loisir-sportif, il a occasionné des difficultés de compréhension. Ainsi, l'information pertinente au diagnostic organisationnel n'a pas toute été recueillie de façon adéquate.

D'autres difficultés ont également été rencontrées à l'étape de l'évaluation. Entre autres, deux membres n'ont pas répondu au post-test, ce qui n'est pas négligeable étant donné le nombre de répondants déjà restreint. De plus, les questions du post-test concernant la faiblesse climat organisationnel n'ont pas été ajustées en fonction des actions de changement implantées dans l'organisation. Ceci a donc faussé l'évaluation de cette dimension. D'autre part, le temps alloué pour la mise en application des solutions constitue un autre facteur à considérer. En effet, une courte période de deux mois et demi est une limite considérable à l'obtention de résultats significatifs, surtout en ce qui concerne des changements au plan humain! Enfin, soulignons le manque de norme de comparaison pour l'analyse des résultats des organismes sportifs et récréatifs. Cette lacune a restreint l'interprétation des résultats aux critères d'évaluation fixés spécifiquement pour cette étude. En somme, l'ensemble de ces facteurs constituent des limites à l'évaluation de l'opération de développement.

Or donc, en tenant compte des limitations dues à la petite taille de l'organisme, au questionnaire non adapté, à l'application partielle de la méthode à un seul niveau hiérarchique et aux quelques lacunes relatives à l'évaluation, il est possible de situer de façon plus juste et plus réaliste les résultats obtenus et l'applicabilité de la méthode par rétroaction en milieu de loisir-sportif.

ANNEXE A

Echantillon des trois premières
sections de la version française du
" Survey of Organizations " de
l'Université du Michigan, 1974.

SONDAGE ORGANISATIONNEL

Ce sondage fait partie d'une étude menée conjointement avec votre organisation pour comprendre comment elle fonctionne. Le but visé est d'utiliser l'information recueillie pour rendre votre situation de travail plus satisfaisante et plus productive.

Pour que cette étude soit utile, il est important que vous répondiez FRANCHEMENT à toutes les questions. Ce n'est pas un test; il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Les questionnaires une fois complétés sont traités par ordinateur et les réponses sont transformées en statistiques.

Pour assurer le maximum de confidentialité lors de l'analyse un numéro vous est assigné et seul l'administrateur du questionnaire possède le code de correspondance.

Quelques mots difficiles

- ORGANISATION : C'est l'ensemble du personnel de l'organisation représenté par l'organigramme au complet de votre organisation.
- UNITE DE TRAVAIL : Le groupe de personnes avec lequel vous faites le travail qui vous a amené à joindre cette organisation (le triangle dans lequel vous vous trouvez).
- SUPERIEUR IMMEDIAT: La personne ou le poste assumant la responsabilité de coordination de votre unité de travail (il est généralement représenté par le point supérieur dans votre triangle de travail).

Echelle de réponse

Chaque question est suivie d'une échelle de réponse en 5 points.

- 5: signifie "dans une très grande mesure"
- 4: signifie "dans une grande mesure"
- 3: signifie "dans une certaine mesure"
- 2: signifie "dans une faible mesure"
- 1: signifie "dans une très faible mesure"

Par exemple: Dans quelle mesure votre supérieur immédiat est-il (elle) prêt (e) à écouter vos problèmes?

1 2 3 4 5

Si vous choisissiez "5", ceci signifie que votre supérieur immédiat est prêt à vous écouter dans une très grande mesure. Si vous choisissez "3", ceci signifie que votre supérieur immédiat est prêt à vous écouter dans une certaine mesure. Si vous choisissez "1", c'est que vous sentez que votre supérieur immédiat est prêt à vous écouter dans une très faible mesure. N'hésitez pas à utiliser les choix extrêmes des échelles de réponse. Toutefois, les choix "2" et "4" sont des intermédiaires qui peuvent vous être utiles.

SECTION 1

	Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure
1. Dans quelle mesure cette organisation a-t-elle un véritable intérêt pour le bien-être et le bonheur de ses membres?	1	2	3	4	5
2. Dans quelle mesure cette organisation tentera-t-elle d'améliorer les conditions de travail?	1	2	3	4	5
3. Dans quelle mesure le travail de cette organisation est-il logiquement organisé?	1	2	3	4	5
4. Dans quelle mesure l'information que vous recevez des autres unités de travail est-elle adéquate pour les besoins de votre groupe de travail?	1	2	3	4	5
5. Dans quelle mesure les gens au-dessus de votre supérieur immédiat sont-ils réceptifs aux idées et aux suggestions de votre unité de travail?	1	2	3	4	5
6. Dans quelle mesure cette organisation procure-t-elle à votre unité de travail l'information nécessaire pour exécuter sa tâche de la meilleure façon?	1	2	3	4	5

SECTION 2

Pour être un leader efficace, un dirigeant a besoin d'un certain type d'information, d'habileté, de valeur et de situations.

DANS QUELLE MESURE VOTRE SUPERIEUR IMMEDIAT POSSEDE-T-IL:

20. Les informations sur la façon dont ses subordonnés ressentent et saisissent les situations?	1	2	3	4	5
21. Les connaissances nécessaires pour être un bon leader?	1	2	3	4	5
22. Des habiletés administratives?	1	2	3	4	5

Dans une très
faible mesure

Dans une
faible mesure

Dans une
certaine mesure

Dans une
grande mesure

Dans une très
grande mesure

Section 2 (suite)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 23. Les habiletés pour s'entendre avec les autres? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Une situation de travail où lui permet d'être un bon leader? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SECTION 3

Pour les questions suivantes, lisez attentivement chacun des énoncés et indiquez la situation actuelle et comment vous aimeriez que ce soit:

Dans quelle mesure votre supérieur immédiat est-il aimable et facile à aborder?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 27. Voici la situation actuelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Voici comment j'aimerais que ce soit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Quand vous parlez à votre supérieur immédiat, dans quelle mesure porte-t-il attention à ce que vous dites?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 29. Voici la situation actuelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Voici comment j'aimerais que ce soit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANNEXE B

Schéma des phases et étapes
de l'opération de développe-
ment organisationnel

PHASESETAPESDIAGNOSTIQUE

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1 - Introduction dans le milieu | <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des dirigeants au "DO" - Engagement |
| 2 - Cueillette d'information | <ul style="list-style-type: none"> - Renseignements sur l'organisation - Passation du questionnaire - Analyse des résultats |

INTERVENTION

- | | |
|---|--|
| 1 - Préparation du superviseur aux concepts et présentation des résultats du sondage. | |
| 2 - Rencontre du superviseur avec l'unité de travail | <ul style="list-style-type: none"> a) Identification des forces et faiblesses b) Sélection des faiblesses problèmes c) Evaluation des solutions possibles d) Sélection des solutions optimales e) Définition des actions à entreprendre |
| 3 - Exécution des actions | |
| 4 - Evaluation de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> a) Constatation des améliorations au moyen du questionnaire post-test b) Rencontre finale avec le directeur de l'organisation et remise des résultats. |

ANNEXE C

Lettre du directeur
invitant les 24 membres du Pavillon
à participer au sondage organisationnel

Novembre 1983

Cher membre du Pavillon St-Arnaud,

Il me fait plaisir de vous annoncer qu'un projet de développement organisationnel est entrepris au Pavillon St-Arnaud avec l'aide d'une étudiante-consultante de l'UQTR. Ce projet s'inscrit dans le cadre des opérations d'améliorations au Pavillon St-Arnaud afin de favoriser l'augmentation de la productivité et de la satisfaction au travail.

Dans les quelques semaines qui suivent, vous aurez un questionnaire à compléter. Je sollicite votre collaboration à y répondre de façon sérieuse et honnête. Soyez assuré de la confidentialité des résultats et prochainement vous serez informés des conséquences de ce sondage.

Merci de votre attention,

M. Daniel Paquin
Directeur Général

ANNEXE D

Evaluation de l'animation
du directeur et du
déroulement de la rencontre

PRINCIPALES FORCES:

Concernant l'animation

- . Le directeur a démontré une bonne capacité d'animation:
 - Il sait susciter les commentaires de tous les participants.
 - Il pose des questions pertinentes pour garder l'intérêt.
 - Il sait se référer aux données du questionnaire et en fournir des explications.
 - Il sait faire le point sur les éléments énoncés (récapitulation).

Concernant la rencontre

- . Les dérangements sont évités afin de favoriser la continuité de la rencontre.
- . La rencontre a permis de mettre en relief les désirs des employés, entre autres, intérêt manifesté pour la consultation.
- . Chaque employé a eu la possibilité de s'exprimer.
- . Les employés ont démontré de l'intérêt jusqu'à la toute fin de la réunion.

PRINCIPALES FAIBLESSES:

Concernant l'animation

- . Le directeur aurait pu apporter quelques éléments sécurisants pour les employés. Ex.: Dire que leurs affirmations ne seront pas retenues contre eux.
- . Le directeur pourrait susciter davantage la participation des employés (ex.: leur demander de faire un résumé des points soulevés).

Concernant la rencontre

- . Rencontre un peu trop longue (pas de break, précipitation à la fin)
- . Absence d'un employé de l'entretien
- . Réserve de certains employés à s'exprimer
- . La rencontre aurait pu prendre une forme plus dynamique.

ANNEXE E

Recommandations concernant
les trois solutions proposées

RECOMMANDATIONS:

Face à la première solution

Concernant chaque rencontre, il faudrait prévoir assez de temps pour tous les points à l'ordre du jour. Ceci éviterait d'être "stressé" ou de précipiter les conclusions. Au besoin, l'animateur pourrait céder une rencontre supplémentaire pour traiter bien à fond tous les sujets prévus.

Il est fortement recommandé que le directeur conserve un esprit ouvert pour tout ce qui touche la vie organisationnelle au Pavillon. Celui-ci devrait chercher différents moyens de mettre les employés à l'aise de s'exprimer. Par exemple, susciter leurs commentaires et les inciter à partager des opinions et des idées au sujet de leur travail. Il ne faut pas oublier que les employés aiment être consultés, ce qui facilite d'ailleurs les relations de travail et les communications avec le superviseur.

Face à la deuxième solution

Tout d'abord, l'horaire des "breaks" devrait être affiché à l'entrée du Pavillon afin que les gens qui ont besoin de services à ce moment soient avertis de l'occupation du personnel. Bien entendu, l'horaire ou la durée des pauses, devrait être respecté. La dernière recommandation face à cette solution consiste à inciter le directeur à participer lui aussi, autant que possible, aux "breaks".

Face à la troisième solution

Lors de la définition de tâches, il faudrait prendre en considération l'assistance possible des superviseurs de tous les niveaux hiérarchiques. En fait, il faudrait avoir recours à la consultation. Par exemple, le directeur définit les tâches de l'animatrice qui elle,

décrit ce qu'elle pense être sa tâche. Ensuite, il y a discussion entre les deux parties concernés pour en arriver à un consensus. De plus, il serait souhaitable que chaque superviseur utilise ce processus pour les employés directement à sa charge. Ceci éviterait que le superviseur du plus haut niveau ait à définir les tâches des employés de toute l'organisation.

Finalement, chaque employé pourrait avoir en sa possession une fiche hebdomadaire du travail accompli et des prévisions de tâches pour la semaine à venir. Ceci pourrait faire l'objet d'un échange entre le superviseur et l'employé pour ensuite procéder aux ajustements nécessaires.

ANNEXE F

Suggestions additionnelles
concernant les quatre
faiblesses

Pour favoriser la communication

Qu'une rencontre amicale (souper) pour les employés soit tenue une fois par année.

Qu'une rencontre amicale pour tout le personnel du Pavillon (C.A., employés, professeurs, directeur) soit tenue une fois par année.

Avoir un babillard réservé au personnel.

Qu'un rapport des rencontres du C.A. soit remis aux employés afin qu'ils soient au courant de leurs activités et inversement, que le C.A. soit au courant des activités des employés.

Pour favoriser la prise de décision

Que tous les changements prévus, activités, événements ou autres soient communiqués à l'avance aux employés avec possibilité d'offrir des commentaires ou suggestions.

Qu'il y ait une boîte à suggestion au Pavillon où, non seulement les idées des employés seraient recueillies, mais aussi celles des professeurs, de la clientèle et des autres intéressés.

Pour une meilleure facilitation au travail

Que le superviseur délègue ses responsabilités mais qu'il fasse sentir qu'il a confiance en son employé.

Qu'il incite son employé à penser lui-même comment améliorer son travail et à l'occasion qu'il partage son expérience en suggérant de nouvelles façons ou idées pour exécuter les tâches.

Pour un meilleur travail d'équipe

Donner des responsabilités mutuelles entre les employés en définissant bien les priorités de chacun.

Donner des encouragements à ce que les employés s'aident entre eux plutôt que de toujours avoir recours au superviseur.

Exploiter au maximum les ressources de chaque membre du personnel.

ANNEXE G

Comparaison du
pré-test et du
post-test pour la
première section
de l'évaluation

SECTION I

	Questions au <u>post-test</u>	Questions correspondantes <u>au pré-test</u>
Prise de décision	1 2 3 4	13 14 15 16
Communication	5 6 7	4 5 6
CLIMAT ORGANISATIONNEL		
Facilitation au travail	8 à 13	33 à 38 incl.
Travail d'équipe	14 à 17	39 à 42 incl.
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR		

ANNEXE H

Deuxième section du
post-test adressé aux
employés du Pavillon St-Arnaud

SATISFACTION FACE A L'INTERVENTION

Dans une très
faible mesure

Dans une
faible mesure

Dans une
certaine mesure

Dans une
grande mesure

Dans une très
grande mesure

Le questionnaire (décembre 83)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la façon dont les questionnaires ont été distribués? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des explications verbales et écrites accompagnant le questionnaire? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la forme du questionnaire ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du contenu du questionnaire? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Commentaires

Rencontre des employés et du directeur (15 mars 1984)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du déroulement de la rencontre? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre participation à la rencontre? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la participation des étudiants à la rencontre? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la présentation des résultats par les étudiantes lors de la rencontre? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la participation du directeur à la rencontre? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SATISFACTION DES RESULTATS D'INTERVENTION

Dans une très
faible mesure

Dans une
faible mesure

Dans une
certaine mesure

Dans une
grande mesure

Dans une très
grande mesure

10. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des problèmes identifiés lors de la rencontre avec le directeur?

1 2 3 4 5

11. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des solutions identifiées lors de la rencontre avec le directeur?

1 2 3 4 5

12. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la mise en application des solutions proposées à la rencontre du 15 mars?

1 2 3 4 5

13. Suite à la rencontre du 15 mars, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des améliorations apportées à votre travail?

1 2 3 4 5

14. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des améliorations de vos relations de travail avec le directeur?

1 2 3 4 5

15. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des améliorations de vos relations de travail entre employés?

1 2 3 4 5

Commentaires:

Suggestions:

ANNEXE I

Résumé des résultats
du sondage de l'IRSUM
pour chaque indice et
chaque dimension d'après
les niveaux hiérarchiques

ANNEXE I

	Moyennes			
	Niveau 3 n=4	Niveau 2 n=6	Niveau 1 n=14	Générale n=24
1.1 Ressources humaines	3.42	3.05	3.21	3.23
1.2 Communication	3.86	3.06	2.89	3.27
1.3 Niveau inférieur d'influence	2.83-	3.83	2.45-	3.04
1.4 Adaptabilité	3.25	2.75+	2.96	2.99
1.5 Prise de décision	3.38	2.63+	2.99	2.98
1.6 Condition de motivation	3.67	3.29	3.53	3.50
CLIMAT ORGANISATIONNEL	3.39	3.13	2.96	3.00
2.1 Information	3.67	3.42	3.12	3.40
2.2 Habiletés	4.00	4.00	3.66	3.89
2.3 Valeurs	4.00	3.42	3.15	3.52
PRE-REQUIS SUPERVISEUR	3.90	3.67	3.15	3.57
3.1 Support	4.67+	3.39	3.90+	3.99
3.2 Facilitation au travail	3.11	2.78	2.73	2.87
3.3 Travail d'équipe	4.00	3.00	2.67	3.22
3.4 Emphase sur les buts	3.50	3.00	2.93	3.14
LEADERSHIP SUPERVISEUR (ACTUEL)	3.82	3.05	3.13	3.33
4.1 Support	4.22	4.06+	3.90	4.06
4.2 Facilitation au travail	3.55	2.61-	2.84	3.00
4.3 Travail d'équipe	4.45	3.17	3.03	3.55
4.4 Emphase sur les buts	3.50	2.92	2.96	3.13
LEADERSHIP PAIRS (ACTUEL)	3.97	3.21	3.25	3.48
PROCESSUS DE GROUPE	4.04	3.45	3.73	3.74
SATISFACTION	3.78	3.48	3.66	3.64
MOTIVATION INDIVIDUELLE	3.77	3.19	3.39	3.45
INTEGRATION DES BUTS	3.75	3.36	3.50	3.54
3.1 Support	4.67	4.50	4.46	4.54
3.2 Facilitation au travail	4.11	4.33	4.08	4.17
3.3 Travail d'équipe	4.33	4.42	4.13	4.29
3.4 Emphase sur les buts	4.33	4.17	3.96	4.15
LEADERSHIP SUPERVISEUR (DESIRE)	4.38	4.37	4.18	4.31
4.1 Support	4.56	4.50	4.32	4.46
4.2 Facilitation au travail	4.44	4.28	3.77	4.16
4.3 Travail d'équipe	5.00	4.44	4.03	4.49
4.4 Emphase sur les buts	4.50	4.00	3.96	4.15
LEADERSHIP PAIRS (DESIRE)	4.64	4.33	4.04	4.34
Moyenne générale des dimensions par niveau (sans souhait)	3.73	3.24	3.28	3.15

ANNEXE J

Différences des moyennes
entre les leaderships
actuels et désirés
pour les trois niveaux
hiérarchiques

	Niveau III Dés. - Act.	Niveau II Dés. - Act.	Niveau I Dés. - Act.
3.1	4.67 - 4.67 = 0.00	4.50 - 3.39 = 1.11	4.46 - 3.90 = 0.56
3.2	4.11 - 3.11 = 1.00	4.33 - 2.78 = 1.55	4.08 - 2.73 = 1.35
3.3	4.33 - 4.00 = 0.33	4.42 - 3.00 = 1.42	4.13 - 2.67 = 1.46
3.4	4.33 - 3.50 = 0.83	4.17 - 3.00 = 1.17	3.96 - 2.93 = 1.03
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR			
	4.38 - 3.82 = 0.56	4.37 - 3.05 = 1.32	4.18 - 3.13 = 1.05
4.1	4.56 - 4.22 = 0.34	4.50 - 4.06 = 0.44	4.32 - 3.90 = 0.42
4.2	4.44 - 3.55 = 0.89	4.28 - 2.61 = 1.67	3.77 - 2.84 = 0.93
4.3	5.00 - 4.45 = 0.55	4.44 - 3.17 = 1.27	4.03 - 3.03 = 1.00
4.4	4.50 - 3.50 = 1.00	4.00 - 2.92 = 1.08	3.96 - 2.96 = 1.00
LEADERSHIP DES PAIRS			
	4.64 - 3.97 = 0.67	4.33 - 3.21 = 1.12	4.04 - 3.25 = 0.89

ANNEXE K

Résultats des quatre
employés pour la
première section du post-test

	Items du post-test	Employés \bar{x} σ		Evaluation du succès
	1	1.75	0.50	
	2	2.25	0.50	
	3	2.00	0.00	
	4	3.25	0.50	
Prise de décision		2.32	0.65	Faible mesure
	5	2.00	0.82	
	6	1.25	0.50	
	7	2.50	0.58	
Communication		1.92	0.63	Très faible mesure
CLIMAT ORGANISATIONNEL		2.12	0.28	Faible mesure
<hr/>				
	-8	3.50	1.29	
	9	4.25	0.50	
	-10	3.00	0.82	
	11	4.75	0.50	
	-12	3.75	1.26	
	13	4.75	0.50	
Facilitation au travail - actuel		3.42	0.38	Certaine mesure
désiré		4.58	0.29	
	-14	4.00	0.82	
	15	4.75	0.50	
	-16	4.00	0.00	
	17	4.25	0.50	
Travail d'équipe - actuel		4.00	0.00	Grande mesure
désiré		4.50	0.35	
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR -actuel		3.71	0.41	Certaine mesure
désiré		4.54	0.06	
<hr/>				
Moyenne Générale (sans les souhaits)		2.92	1.12	Faible mesure

ANNEXE L

Résultats de la
deuxième section du
post-test concernant
la satisfaction du
directeur et des
employés

	Directeur			Employés		
	Items	\bar{x}	\pm	Items	\bar{x}	\pm
Introduction dans le milieu	1	5.00				
	2	5.00				
		5.00	0.00			
	3	5.00		1	3.25	1.50
	4	5.00		2	3.00	1.41
	5	4.00		3	2.50	1.00
Le questionnaire	6	4.00		4	3.00	1.63
		4.50	0.58		2.94	0.32
	7	5.00				
	8	5.00				
	9	5.00				
		5.00	0.00			
Préparation à la rencontre avec les employés	10	4.00		5	2.75	0.96
	11	4.00		6	2.75	0.96
	12	4.00		7	3.75	0.50
	13	3.00		8	2.50	1.00
	14	4.00		9	4.25	0.50
		3.80	0.45		3.20	0.76
Rencontre des employés et du directeur						
		3.80	0.45		3.20	0.76
Satisfaction face à l'intervention						
		4.43	0.65		3.07	0.18
<hr/>						
	15	4.00		10	3.75	0.50
	16	4.00		11	3.50	0.58
	17	4.00		12	3.75	0.50
	18	3.00		13	2.75	0.96
	19	4.00		14	3.25	0.50
	20	4.00		15	3.00	0.00
Satisfaction face aux résultats de l'intervention						
		3.83	0.41		3.33	0.41
<hr/>						
Satisfaction générale		4.25	0.64		3.20	0.18

ANNEXE M

Données du pré-test
pour les mêmes
quatre répondants
du post-test

Données du pré-test pour les mêmes
quatre répondants du post-test

Items	I	G	F	X	X
4	2	2	2	3	2.25
5	1	4	1	3	2.25
6	3	2	2	1	2.00
Communication					2.17
13	1	3	3	2	2.25
14	2	3	2	1	2.00
15	2	3	1	3	2.25
16	2	2	2	2	2.00
Prise de décision					2.13
CLIMAT ORGANISATIONNEL					2.15
33	4	2	3	3	3.00 -
34	5	4	4	3	4.00
35	3	2	3	1	2.25 -
36	5	5	5	3	4.50
37	3	2	3	1	2.25 -
38	5	4	5	5	4.75
Facilitation au travail					2.50 - Actuel 4.42 Désiré
39	2	2	2	1	1.75 -
40	5	5	4	5	4.75
41	3	3	3	1	2.50 -
42	5	5	5	5	5.00
Travail d'équipe					2.13 - Actuel 4.89 Désiré
LEADERSHIP DU SUPERVISEUR					2.32 - Actuel 4.67 Désiré

REFERENCES

- Andrus, C. Reorganization and the Department of Natural Ressources.
Moscow, Idaho: University of Idaho research center, 1979.
- Association des Directeurs de Loisirs Municipaux (ADLM), Loisir,
Défi d'aujourd'hui, 1969, 4, 4-10.
- Beckhard, R. Organization Development: strategies and models.
New York: Addison-Wesley, 1969.
- Bernier, J. Loisirs et Sports, 1980, 89, 20-21.
- Blau, P.M., & Scott, R. Formal Organizations. Sans Francisco:
Chandler Publishing Company, 1962.
- Bowers, D.G., & Franklin, J.L. Survey-Guided Development I: Data-
Based Organizational Change. Californie: University Associates,
1977.
- Charron, C. Prendre notre temps, Le livre vert sur le loisir. Gou-
vernment du Québec: Editeur officiel du Québec, 1977.
- Conseil Québécois de la Jeunesse, des Loisirs, des Sports et du Plein
air. Rapport annuel 1974-75. Editeur officiel du Québec, p. 88.
- Dale, E. Organization. United States: Library of Congress, 1967.
- Dumond, F., Hamelin, J., & Montmigny, J.P. Idéologies au Canada français
1930-39. Québec: Les Presses de l'université Laval, 1978, p.1.
- Franklin, J.L., Wissler, A.L., & Spencer, G.J. Survey-Guided Development
III: a manual for concepts training. Californie: University Asso-
ciates, 1977.

- French, W.L., & Bell, C.H. Organization Development. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1973.
- Hausser, D.L., Pecorella, P.A., & Wissler, A.L. Survey-Guided Development II: a manual for consultants. Californie: University Associates, 1977.
- Haut-Commissariat à la Jeunesse, aux Loisirs et aux Sports (HCJLS), Loisirs Mieux, 1976, 2, 3.
- Haut-Commissariat à la Jeunesse, aux Loisirs et aux Sports (HCJLS), Loisirs Mieux, 1977, 3, 25-55.
- Haut-Commissariat à la Jeunesse, aux Loisirs et aux Sports (HCJLS), Loisirs Mieux, 1980, 7, 10-11.
- Jamet, M. Les sports et l'état au Québec. Montréal: Editions coopératives Albert Saint-Martin, 1980.
- Laflamme, M. Dix approches pour humaniser et développer les organisations. Chicoutimi: deuxième édition, Gaëtan Morin et associés Ltée, 1979.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. Developing Organizations: Diagnosis and action. Harvard: Addison-Wesley, 1969.
- Lieber, R.S., & Fesenmaier, D.R. Managing Social Environment at Urban Recreation Facilities. Paper presented at a research workshop National Recreation and parks Association Congress. Kansas city, 1983.
- Litterer, J.A. Organizations Structure and Behavior. Vol. I. New York: Deuxième édition, John Wiley & Sons, Inc., 1963.
- Loisirs Plus, Bilan de dix ans de sport amateur au Québec. 1978, 74, 12-21
- Ministère des Finances, Loisirs Plus, Inventaire et analyse des ressources humaines dans le secteur des loisirs et des sports, 1977, 12, 10.

- Ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche, Bulletin
Loisirs Mieux, 1979, 10, 13.
- Ministère du travail et de la main-d'oeuvre, Loisirs et Sports
1980, 89, 8-9.
- Ministère du travail et de la main-d'oeuvre, Loisirs et Sports
1980, 91, 6-7.
- Schein, Ed. Personal and Organization change through Group Methods.
New York: Wiley, 1965.
- Stanley, R.L., & Fesenmaier, D.R. Recreation Planning and Management.
Pennsylvania: Venture Publishing State College, 1983.
- Taylor, J.C., & Bowers, D.G. Survey of Organization, second edition.
Michigan: Library of Congress, 1972.
- Tremblay, M.A., & Fortin, G. Les comportements économiques de la
famille salariée du Québec. Québec: Les Presses de l'université
Laval, 1964, Chap. X.
- Woodworth, W., Meyer, G., & Smallwood, N. Organization Development:
a Closer Scrutinity. Human Relations, 1982, 35, 307-319