

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS ARTS

(science du Loisir)

PAR

JEAN LECLERC

ESSAI THÉORIQUE D'UNE STRATÉGIE D'INTERVENTION
POUR MINIMISER LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

OCTOBRE 1982

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.

RECONNAISSANCE

La co-direction de ce mémoire a été assurée par les docteurs Gérard-E. Jomphe et André Thibault des Départements des Sciences de l'Éducation et des Sciences du Loisir de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Qu'ils daignent agréer l'expression de ma gratitude pour leurs judicieux conseils.

Enfin, une appréciation et une reconnaissance toute particulière s'adressent à mon épouse, Nicole, qui a si généreusement partagé les joies et les peines rencontrées au cours de la préparation de ce travail.

TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION	v
I.- Effets négatifs du tourisme	1
1.1 Perceptions économiques	3
A. Dimension financière	3
B. Faux effets multiplicateurs d'emplois	7
1.2 Perceptions culturelles	9
A. Etat psychologique du touriste	10
. Standardisation des moeurs	11
. Internationalisation de la cuisine	13
. Mercantilisme de l'artisanat	17
. Pollution folklorique	19
II.- Bases théoriques de l'intervention	23
2.1 Développement organisationnel	24
A. Complexité organisationnelle	25
B. Assises fondamentales au développement organisationnel	27
2.2 La participation, mode d'intégration	31
A. Survol des principales approches	36
2.3 Relation d'aide	44
A. Typologie des relations d'aide	45
III.- Stratégie d'intervention proposée	50
3.1 Présentation et définition des composantes du modèle	50
3.2 Élaboration du modèle	53
A.- Dimension "Réalité-tourisme"	55
a. Système d'orientation	56
b. Système de mobilisation	57
c. Système social	58
d. Système gestionnaire	58
e. Système de performance	58
f. Environnement	59

TABLE DES MATIÈRES

Chapitres	pages
B.- Dimension "Stratégie"	60
a. Phase éducative	61
b. Phase descriptive	61
c. Phase appréciative	62
d. Phase exécutive	63
3.3 Opérationnalisation du modèle	64
A.- Élaboration du processus de fonctionne- ment	65
Etape 1. Conscientisation du milieu	65
2. Explicitation de la relation d'aide et du rôle du partici- pant	66
3. Recrutement et formation du comité	67
4. Education et perfectionnement des participants	70
5. Identification des indicateurs	71
6. Formulation des intentions	72
7. Sélection des intentions	74
8. Réalisation des intentions	78
9. Rédaction du rapport par le comité	79
10. Rédaction du rapport du conseil- ler	81
SOMMAIRE ET CONCLUSION	82
BIBLIOGRAPHIE	86

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'actualité des événements ne peut laisser indifférents ceux qui se préoccupent de la dimension culturelle du tourisme. L'ampleur du phénomène tourisme affecte de façon non-équivoque de nombreux aspects de la vie individuelle locale et régionale d'un peuple. Comme nous le verrons au cours de ce travail, l'approche traditionnelle du tourisme perçue comme industrie de consommation engendre le foisonnement de scabreux effets négatifs d'une acuité impressionnante. Force nous est donc de questionner l'importance de la signification de l'action de ceux qui y sont concernés si nous voulons sauvegarder l'héritage du passé tout en satisfaisant les aspirations du milieu.

L'intention de cette présente étude se veut donc une tentative devant permettre aux divers agents responsables de la planification d'un programme touristique d'une région donnée, en l'occurrence les municipalités régionales de comtés (MRC), d'appliquer une méthode d'intervention susceptible de minimiser certains effets négatifs que provoque l'absence de mécanismes de concertation sur la réalité du milieu.

De façon plus précise, l'objectif poursuivi est de proposer aux intervenants de la planification touristique régionale une stratégie d'intervention favorisant l'intégration et la participation du milieu pour une véritable prise en charge afin de préserver les fondements mêmes de cette activité complexe.

L'opérationnalisation de cet objectif se concrétisera par les diverses étapes suivantes.

INTRODUCTION

Dans un premier temps, nous nous proposons de relever à travers la littérature les principaux effets négatifs inhérents à la notion et à la pratique du tourisme telles qu'actuellement véhiculées et vécues. Ce chapitre est en définitive l'analyse de la situation qui légitime notre étude.

Le chapitre deuxième présentera le cadre de référence nous permettant de répondre à l'objectif de cette étude. Pour ce faire, nous ferons appel à certains auteurs qui nous permettront d'établir les bases théoriques sur lesquelles devra s'articuler ce type d'intervention susceptible de contrer les effets négatifs soulevés au chapitre précédent.

Enfin, le chapitre troisième consistera à décrire le modèle d'intervention proposé ainsi que son opérationnalisation.

Dans la majorité des tentatives mises sur pied pour régler des problèmes à incidences tant sociologiques, culturelles et économiques d'un milieu donné, l'initiative vient principalement d'agents extérieurs à ce milieu. L'importance et l'originalité de la présente étude proviennent d'une démarche différente. Il est ici proposé de faire appel aux ressources mêmes du milieu pour l'inviter à utiliser, d'une façon autonome et selon ses besoins, une démarche qui l'amènera peu à peu à une plus grande autonomie. Seule l'acquisition de cette démarche elle-même requiert des ressources extérieures. Une fois cet apprentissage de la démarche acquise, le milieu peut agir seul.

INTRODUCTION

Si un tel procédé porte ses fruits, en s'appuyant sur le postulat que "tout individu qui se transforme, transforme aussi son environnement", il est à espérer que, par une telle démarche, s'effectueront, petit à petit, certaines modifications indispensables au niveau d'une collectivité.

Avec des espérances aussi vastes (prise en charge du milieu par ceux qui y vivent), nous nous devons de restreindre l'étude de la problématique à des proportions beaucoup plus modestes et à ne considérer que l'aspect théorique du sujet. Par là, nous entendons que derrière la logique du raisonnement sur lequel s'appuie notre modèle, nous imaginions les conditions nécessaires à son application et à sa généralisation.

Ainsi, il nous semble important d'inviter ceux qui prendront connaissance de cette étude à être conscients des restrictions qu'une telle démarche impose.

Dans un cadre plus vaste, où il n'y aurait plus lieu de considérer l'économie de temps et de moyens, nous trouverions intéressant et utile de procéder à une étude plus poussée impliquant la vérification expérimentale du modèle proposé.

CHAPITRE PREMIER

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Force nous est de reconnaître que depuis plusieurs années le tourisme s'est davantage défini comme un "input" du système économique dont la principale préoccupation (puisque basé sur la rentabilité) est l'accueil massif. Ce type de tourisme économique qui consciemment ou non mise sur l'envahissement inconsidéré provoque très souvent des séquelles d'acculturation irréversibles du fait que l'insatisfaction de l'accueil et le statut privilégié du visiteur exercent sur le visité des pressions pour l'obtention de services auxquels il est habitué. Ainsi, à partir du moment où le visité n'est plus considéré comme la finalité du tourisme, il en découle que les services offerts deviennent du matériel "typifié" dépourvu de tout contenu spirituel et culturel.

Cette forme "d'invitation" aboutit à une animation-consommation où les membres de la population visitée éprouvent souvent face à l'investissement étranger, un sentiment d'exclusion caractérisé par certaines tensions susceptibles d'affecter les relations visiteur-visité. Ceci rejoint essentiellement la mise en garde de Fletcher lorsqu'il écrit que:

"il est indispensable que le développement se fasse au rythme de la tradition et du développement du milieu, sinon l'implantation massive non-intégrée origine généralement en source de conflits entre les investisseurs et les autochtones".¹

¹ Fletcher, R.T.G.
1977 Office du tourisme canadien, Répercussions socio-économiques du tourisme, Tourisme mondial, Madrid, avril-mai, no 135, p. 29

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Ce message de Fletcher, nous incite à traiter, au cours du présent chapitre, des dimensions pouvant affecter l'organisation du tourisme régional et dégénérer à moyen terme en effets plus ou moins négatifs sur la vie des autochtones impliqués. Parmi les plus importantes, il nous semble utile de retenir, au cours de ce chapitre, deux catégories d'influences ou d'attitudes, c'est-à-dire la dimension économique et la dimension culturelle. La première dimension a trait aux multiples facteurs tels que la finance et l'emploi. La seconde touche plus particulièrement l'aspect psychologique du touriste, en l'occurrence les moeurs, la cuisine, l'artisanat et le folklore.

Le choix de traiter de ces deux catégories s'appuie plus particulièrement sur les données de W.D. Patterson² et du Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS)³ et le livre blanc sur

-
- 2 Patterson, W.D.
1976 La culture peut-elle survivre au tourisme?, Tourisme mondial, Madrid, Juillet-août, no 131, p. 39
"Suite à la constance de l'enquête de l'American Express fait auprès de ces clients à leur retour des quatre coins du monde":
- 83 pourcent, déclarent que ce qu'ils ont le plus apprécié, ce sont les visites des villes historiques,
 - 44 pourcent, optent pour la beauté des sites,
 - 42 pourcent, vantent les visites et les manifestations à caractère culturel.
- 3 Conseil international des monuments et des sites
1977 Tourisme et humanisme contemporains, Tourisme mondial, Madrid, avril-mai, no 135, p. 14
"Les principes de base du tourisme international s'inspirent de la charte de Bruxelles et se situent sur le respect du patrimoine mondial, culturel et naturel au delà de toutes autres considérations si justifiées puissent être du point de vue social, politique ou économique".

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

la culture⁴.

1.1 Perceptions économiques

A.- Dimension financière

Suite aux observations et aux statistiques soulevées par certaines instances du tourisme mondial, il s'avère nécessaire de s'attarder sur la dimension financière et économique de ce secteur. Cette activité non négligeable, s'inscrit en tête des plus grandes activités économiques mondiales. Pour le Québec, les dépenses globales atteignent un milliard de dollars pour un nombre total de quarante-deux mille (42,000)⁵ emplois. Il faut reconnaître d'emblée que c'est un élément déterminant de la qualité de la vie, tant et si bien que les congés payés et l'allongement du temps des vacances corroborent l'importance de cette activité. Pour en faire une merveilleuse porte d'ouverture sur le monde, jusqu'ici, le gouvernement québécois s'est montré soucieux d'en faire une industrie commerciale. A ce sujet, M. Yves Duhaime l'a affirmé sans ambages:

" Le tourisme est avant tout une affaire économique".⁶

Par contre, est-ce qu'une préoccupation trop hâtive à vouloir développer une infrastructure commerciale qui permettrait d'éponger le déficit

4 Gouvernement du Québec

1978 La Politique Québécoise au développement culturel, p. 43
"Une culture est un ensemble de manières de vivre qui répondent aux principaux besoins d'une collectivité. Qu'il s'agisse de la forme de ses maisons, des nuances de sa langue, de la subtilité de ses lois, du génie de sa peinture ou des accents de son discours moral ou religieux".

5 Landry Bernard

1978 Conférence socio-économique, Sherbrooke, Rapport: Tourisme perspective de relance, p. 19.

6 Duhaime, Yves

1978 Conférence socio-économique, Sherbrooke, Rapport: Tourisme, perspective de relance, p. 23.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

de la balance touristique ne risquerait pas d'obnubiler l'identification des fondements réels de cette réalité globale?

La conclusion générale du dernier sommet touristique tenu à Sherbrooke en octobre 1978⁷, soutient cette interrogation. Déjà en 1977, Richard Pouliot, sous-ministre adjoint, Ministère du tourisme, de la chasse et de la pêche, déclarait:

"Le Ministère du tourisme, de la chasse et de la pêche manque d'imagination et de cohérence. Il est urgent d'élaborer une politique de développement intégrant les aspects sociaux et culturels".⁸

Présentement, les problèmes du tourisme font l'objet d'un certain nombre d'inquiétudes de la part de moult spécialistes. La liste des préoccupations des dix-huit (18) associations régionales du tourisme traduit éloquemment la problématique de cette facette touristique liée aux avenues de l'offre et de la demande.⁹ Certains autres clament que le tourisme devrait constituer une nouvelle dimension essentielle à la vie et au développement des communautés basée sur une interpénétration constante entre les divers secteurs de l'activité sociale.

De plus, lors du dernier colloque sur le tourisme à Sherbrooke, plusieurs organismes par la voix de leur président se sont opposés à la perception gouvernementale, en l'occurrence Monsieur Pierre Gervais:

7 Landry Bernard
1978 Conférence socio-économique, Sherbrooke, Conclusion générale, Rapport: Tourisme perspective de relance, p. 229.

8 Pouliot, Richard
1977 Tourisme: les profits, le retour aux sources, Loisir-plus, Décembre, no 64, p. 39

9 Associations du Tourisme régional
1978 Les associations régionales..., Loisir-plus, mai, no 69, p. 32.

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

"Déjà, c'est une surprise peu agréable de constater que le champ de la discussion est ainsi réduit à cette seule composante d'une situation économique".¹⁰

Cependant, malgré la contribution importante du tourisme à l'économie nationale et locale, assurons-nous que les avantages ne risquent pas de dissimuler les effets négatifs sur le tourisme. Pour une meilleure idéation de ces causes d'irritations, nous tenterons de situer la source de ces conflits entre les investisseurs et les autochtones.

Fréquemment, le but de certains "développeurs" étrangers consiste à drainer le touriste plus dans leurs facilités que pour des raisons culturelles ou philanthropiques. Haulot confirme cette situation lorsqu'il écrit:

"L'implantation du tourisme dans un pays donné se traduit généralement par un apport d'investissement externe sous forme d'hôtel et d'équipement. Ce même public étranger est amené vers ce pays appartenant le plus souvent aux pays émetteurs de touristes".¹¹

En somme, il nous apparaît important de questionner les influences que subit un milieu à l'éventuel développement d'un complexe touristique et de s'interroger sur ceux qui seront bénéficiaires de ces lourds investissements. Les financiers exalteront que la construction et les nouveaux services créateurs d'emplois rehausseront le niveau économique du milieu mais selon Haulot:

"L'expérience nous apprend qu'à toutes fins pratiques ces rentrées économiques et financières n'auront rendu la main-d'oeuvre plus subalterne et un peu plus colonisée tandis que les profits s'envoleront avec ces nouveaux conquistadors".¹²

10 Gervais Pierre
1978 C.S.N., Conférence socio-économique, Sherbrooke, Rapport: Tourisme perspective de relance, p. 50.

11 Haulot, Arthur
1974 Tourisme et environnement, Verviers, Marabout Monde Moderne, p. 140

12 Haulot, Arthur, Op. cit., p. 143.

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Dans un même ordre d'idées, Richardson énonce:

"Souvent, le monde des affaires a trop tendance à mesurer les effets selon des critères exclusivement quantitatifs comme l'élévation du PNB, l'accroissement des courants touristiques, l'augmentation des bénéfices comme la seule preuve ou critère de progrès".¹³

Mais, en contre-partie, cette activité ne devrait-elle pas s'attarder à des indications sur les coûts sociaux, les incidences de type culturel de l'activité commerciale et les réactions du public?

Il est probable que la commercialisation est à l'origine de l'éclatement de la culture traditionnelle et que l'industrie porte en partie la responsabilité du changement qui se produit dans le style de vie des habitants. Certains pays éprouvent de l'appréhension à l'égard des investisseurs pouvant influencer la philosophie du tourisme en limitant l'entrée de ces derniers sur le territoire.

L'industrie touristique est à l'image des cailloux sur l'eau, souvent les effets excentriques vont au-delà des capacités du marché. Sur le plan collectif, les investisseurs disposent d'énormes pouvoirs. Leurs campagnes publicitaires, leurs brochures promotionnelles et leurs itinéraires amplifient l'image du produit de la nation et l'envahissement impose aux spéculateurs des investissements proportionnels à la cohue. Cette planification "de vite et bien fait" risque de laisser sur l'environnement physique et humain des incidences souvent irréversibles.

¹³ Richardson, Elliot
1977 Aspects sociaux et incidences du tourisme, Tourisme Mondial,
Madrid, avril-mai, no 135, p. 49.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

Même si le tourisme est l'une des grandes influences civilisatrices du monde et contribue au développement de la compréhension mutuelle entre les peuples, tous ces aspects positifs en l'occurrence ne peuvent être promus à n'importe quel prix.

B.- Faux effets multiplicateurs de l'emploi

La plupart des investissements massifs entraînent au premier stade dans le pays récepteur, la venue de capitaux devant servir à l'implantation du projet et au second, les retombées du touriste étranger. Fréquemment, il nous apparaît améliorer temporairement, le niveau de vie d'une fraction de la population qui oeuvre à la construction de ce complexe. Souvent pourvoyeur d'emploi aliénant et répétitif, basé sur aucune relation avec autrui empêchant l'intégration de l'individu avec la structure organisationnelle, l'investisseur étranger ne laisse trop souvent à l'autochtone que le choix des travaux de conciergerie et de "préposé aux chambres".

A toutes fins utiles, Haulot confirme cette assertion en avançant:

"De plus en plus, l'analyse a démontré clairement que les emplois spécialisés de toutes stations touristiques sont exercés en grande partie par une main-d'oeuvre importée. Rares sont les autochtones qui parviennent au sommet hiérarchique de l'entreprise".¹⁴

L'influence des cadres étrangers sur la main-d'oeuvre du pays adoptif plonge habituellement le milieu dans un néo-colonialisme très ressenti, tout en conférant aux provinciaux le travail à bas salaire.

14. Haulot, Arthur, op. cit., p. 142

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

Ainsi, les facteurs économiques et sociologiques relatifs au travail entraînent souvent: conflits salariaux, à la dégénérescence du climat de travail, ce qui a pour conséquence de limiter le contact à celui d'employé-client. Il n'y a pas si longtemps, Pierre Gervais résumait éloquemment l'ampleur du phénomène:

"Au Québec, les conditions de travail en tourisme sont pénibles. Le niveau des salaires a toujours été collé à celui du salaire minimum. Le fait que l'actuel "code du travail" ne répond pas aux problèmes particuliers de ce secteur où les travailleurs sont éparpillés dans plusieurs milliers de petites entreprises, rend illusoire d'en arriver à une syndicalisation. Dans le cas d'entreprise plus importante, les craintes des gestionnaires à l'égard de la syndicalisation sont calmées par un roulement de la main-d'oeuvre qui, "d'une pierre, deux coups", renforce le mythe d'une pénurie de travailleurs compétents, tout en servant d'excuse à l'engagement du personnel étranger".¹⁵

Dans de telles conditions, comment voudrait-on que la relation psychosociale qui s'établit entre le visiteur et le visité n'en soit pas réduite à des échanges serviteur-client.

Donc, il urge de méditer sur la complexité du phénomène et sur les prospectives du marché du tourisme sinon comme le mentionne une fois de plus A. Haulot:

"L'un des dangers qui guette bon nombre de pays en voie de développement est moins l'expansion du tourisme sur leur territoire qu'une mauvaise appréciation des incidences de cette expansion et l'adoption d'une politique incorrecte à son égard".¹⁶

15 Gervais, Pierre, op. cit., p. 49.

16 Haulot, Arthur, op. cit., p. 143

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

Pour ne pas se tromper de cible et afin de maintenir une attention vigilante sur la qualité du produit et les stratagèmes de l'entreprise commerciale, nous tenterons de nous enquérir des facteurs qui perturbent les véritables assises culturelles du tourisme. Pour une meilleure compréhension, en voici la tentative.

1.2 - Perceptions culturelles

La culture peut-elle survivre au tourisme? Le tourisme peut-il survivre sans la culture? La pertinence de la deuxième question nous oblige à scruter les raisons fondamentales de cette activité phénoménale. De l'avis de W.D. Patterson:

"Le tourisme vit de la diversité culturelle, géographique, historique et esthétique du monde".¹⁷

Plus le tourisme s'uniformisera, s'internationalisera, plus il étouffera le désir de voyager, plus il érodera les variétés culturelles, pivot indispensable à sa propre assise économique.

Le tourisme peut être comparé à la force naturelle du feu. Celui-ci peut cuire les aliments comme détruire nos maisons. Il ne suffit pas de déplorer l'existence de cette force, mais nous devons conscientiser les peuples à sa maîtrise. Ce qui distingue New York de Québec, ce ne sont ni les hôtels, ni les discothèques mais bien la différence entre la culture et le mode de vie. Une fois de plus Patterson en démontre toute l'acuité en énonçant:

"La culture doit être le front sur lequel le secteur touristique doit livrer bataille, sinon, le tourisme s'expose à agoniser avec tous ses prédateurs".¹⁸

¹⁷ Patterson, W.D., op. cit., p. 38.

¹⁸ Idem, Ibid., p. 38

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Avant d'exposer les conséquences de cette invasion, il s'avère indispensable de s'attarder sur l'une des causes qui peut provoquer l'amplification de ce malaise, soit l'état psychologique du visiteur.

A. - État psychologique du touriste

La transformation inconsciente qu'occasionne "la publicité américaine des cinq (5) S (sea, sand, sun, scotch, sex)", l'intègre dans un personnage différent à lui-même. Cette incarnation reflète ce que fut son enfance ou ce qu'il aurait éventuellement souhaité devenir socialement parlant. Selon N. Cazelais:

"C'est la voie de l'aventure moderne, parce qu'il nous libère de la routine avilissante, élargit nos horizons en emplissant tous nos sens, débloque notre esprit, notre imagination, notre sensibilité cadenassée par la sécurité "boulot-auto-dodo".¹⁹

Le tourisme représente la source des sensations à rabais. Toutes ces sensations droguent, enivrent, déforment la réalité, bousculent les perspectives et apprivoisent le sujet à un point tel qu'il se sent à l'abri de tous les périls. Par son nouveau statut, il prend des risques, bouleverse tout sur son passage et dispose inconsciemment de son environnement. Cette personnification en apparence inoffensive tend à subjuguier les us et coutumes des pays visités pour une plus grande uniformisation des conditions d'existence.

¹⁹ Cazelais, Normand
1976 Le drame des non-initiés..., Loisir-plus, Octobre, no 50,
p. 5.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

Une fois de plus, selon R. Nicol:

"Le touriste d'aujourd'hui réalise des voyages axés davantage sur l'évasion, c'est-à-dire la fuite du milieu du travail et l'urbanisation, plutôt que la découverte harmonieuse d'un coin de pays".²⁰

Le touriste est prisonnier d'une situation paradoxale: son désir de fuir l'aveugle et l'empêche de découvrir et de comprendre la région visitée. Décidément, son état psychologique et son attitude ont tendance à créer souvent les conséquences dimensionnelles suivantes:

a - Standardisation des moeurs

Cette influence néo-colonialisme tend à annihiler les différences qui marquent le mode de vie, de pensée, de langue, d'habillement et de distraction qui distinguent les peuples. Cette tendance à l'unification politique, la libération des échanges, la standardisation des besoins de consommation sont autant de facteurs qui accélèrent la submersion du patrimoine culturel. Nous constatons, disent Lonati et Haulot que:

"Les hommes politiques et les hommes d'affaires qui sillonnent les airs, descendent dans des hôtels équipés du même confort et se délassent dans les bars ou les "boîtes de nuit" dont le décor, le contenu et le programme de la distraction sont identiques d'un bout à l'autre de la planète".²¹

²⁰ Nicol, Richard
1978 Qui répondra au développement du loisir touristique au Québec,
Loisir-plus, Janvier, no 65, p. 27.

²¹ Haulot, Arthur, op. cit., p. 145.

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Inévitablement, cette osmose contribue à la banalité des mœurs. Souvent l'affabilité et l'asservissement monétaire ont pour effet de dépersonnaliser le pays qui, à l'origine, faisait l'objet d'une grande curiosité. Souventesfois, cette "pseudo" haute civilisation que véhicule le tourisme des pays bien nantis sème la confusion dans l'esprit de l'hôte en l'incitant insidieusement à troquer sa raison d'être pour un stéréotype de vie apparemment moins archaïque.

Il est reconnu que tout voyageur transporte avec lui sa personnalité et les idées qui lui sont propres.

Habituellement, le touriste perçoit le visité comme il désire le voir. Une fois encore Haulot touche au coeur du problème lorsqu'il écrit:

"Pourquoi faut-il toujours donner ou offrir un produit conforme aux visiteurs?".²²

Nous savons pertinemment, une fois le visité récupéré et standardisé, que le touriste désertera ce beau pays si convoité pour effectuer un autre envahissement. Récemment, le Congrès mondial du tourisme à Torremolinos acceptait la recommandation suivante:

"Le secteur touristique doit s'efforcer de préserver son individualité et de prendre conscience de l'extraordinaire séduction qu'une culture unique et bien définie exerce sur le visiteur".²³

22 Haulot, Arthur, op. cit., p. 148.

23 Congrès mondial du tourisme, Torremolinos
1977 Recommandations et points culminants, Tourisme mondial,
Madrid, Juillet, no 136, p. 11.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

Les experts du tourisme s'inquiètent de la dégradation du style de vie traditionnel de nombreux pays, de l'enlaidissement et de la standardisation de l'architecture, de la transformation des villes, de la pollution et de la menace suspendue sur l'art culinaire et l'artisanat régional. Il urge de méditer sur les paroles du Dr Malitza:

"La variété est le corollaire de l'autodétermination sur le plan politique, le fruit du respect accordé à ce que chaque peuple a de spécifique. L'uniformité signifie la mort de la civilisation. La culture est le principal levier d'un peuple. Dans le domaine culturel l'affirmation de sa personnalité équivaut à ce que sont l'indépendance et la souveraineté dans le domaine politique".²⁴

b - Internationalisation de la cuisine

A l'heure actuelle, nous subissons une autre forme d'invasion qui influence le comportement psychobiologique du visiteur et prive ce dernier d'excellentes occasions de satisfaire sa curiosité sur l'histoire des habitudes alimentaires qui prédominent chez les peuples.

Cette insistance alinéante à vouloir créer dans chacun de nos pays une cuisine internationale inspirée de la France ou des Etats-Unis constitue le premier jalon à la réalisation de cette aberrante approche du "Village global" si cher à Marshall McLuhan.²⁵

24 Malitza, Mircea
1976 Article du bulletin mensuel "Informations-Unesco", cité par Lonati R. dans Vive la différence, Tourisme mondial, nov., déc., janv., no 133, p. 39.

25 McLuhan, Marshall
1968 Pour comprendre les média, le message, c'est le médium, (trad.), Montréal, H.M.H., "Constantes" et Paris Mame, p. 23.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

De son côté, Tom Harrison affirme que pour l'avenir d'un peuple:

"La pollution culturelle en matière de cuisine est aussi sérieuse qu'inquiétante".²⁶

L'invasion du phénomène est révélateur. Si nous reconnaissons que notre tourisme doit refléter notre culture, survivre et entrer en compétition avec ses concurrents d'Amérique et d'Europe, nous devons nous efforcer de préserver l'extraordinaire séduction qu'exerce sur nos papilles l'art gastronomique régional. La prolifération d'une nouvelle forme de cuisine, rapide et impersonnelle du type "Fast Food", commence à alarmer l'association des restaurateurs du Québec; ce qui faisait dire à Michel Moreau:

"L'apparition de la restauration américaine du type "Fast Food" constitue un premier indice de déculturation".²⁷

A ce rythme d'envahissement, nous pourrions difficilement dans quelques années déterminer dans quels pays nous nous trouvons, tant que notre réseau routier n'arborera que des panneaux publicitaires de nos soi-disant amis les "McDonald" et les "Harvey's".

A notre avis, il est probable que la désertion du tourisme étranger soit imputable à la tiédeur de notre accueil et à la disparition de cette table aux mets traditionnels.

26 Harrison, Tom
1977 The Cornell Quaterly, New-York, Tourisme mondial, Madrid, septembre-octobre, no 137, p. 48.

27 Moreau, Michel
1978 Conférence socio-économique sur le tourisme, Sherbrooke, Rapport: Tourisme, perspective de relance, p. 37.

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Mais, comment pouvons-nous établir une relation positive, un désir de mieux se connaître, si l'on accepte de manger sans avoir à descendre de l'automobile ou à se faire les complices de tous ses "self-service automatisés" qui nous font vivre une relation robot-humain digne des émissions télévisées de science-fiction.

La question des mets traditionnels est d'un crucial intérêt pour le Québec surtout quand celui-ci parle de sauvegarde du patrimoine et de souveraineté culturelle.

D'autres, comme Jean-E. Landry, reconnaissent la cuisine étrangère comme première forme d'acculturation et déplorent l'outrancière prolifération qu'en font nos éditeurs.²⁸

Pourtant dans nos maisons historiques, on y retrouvait des cuisines et dans ces laboratoires culinaires, on y faisait sûrement mijoter quelque chose qui valait la peine d'être préservée. Toujours selon Landry:

"Tous ces petits plats que prépare ce travailleur culturel, en l'occurrence le cuisinier, subit l'influence du spectre climatique, des conditions géographiques et l'histoire des peuples".²⁹

Heureusement que l'agression a été identifiée et que la cuisine québécoise commence à faire l'objet d'une préoccupation au sein même du Ministère du tourisme.

28 Landry, J.E.
1977 Vive la bouffe, Loisir-plus, janvier, no 53, p. 19.

29 Idem, ibid., p. 20.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

Même le Ministre Yves Duhaime a exhorté l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec à mettre en vedette les recettes régionales du Québec.³⁰

Nous devons avouer que bon nombre de nos menus sont des emprunts. Aucun établissement ou presque n'affiche dans cette province à saveur française, simplement "restaurant". Nous ressemblons à ce point au Mexique quant à l'étiquetage de sa restauration "Pizza, Spaghetti, Hamburger, Charcoal Steak, B.B.Q."

Si, plusieurs contestent l'originalité et la valeur traditionnelle de notre cuisine, chose curieuse:

"les trente-trois (33) établissements que l'on trouve dans le Vieux Montréal, font des affaires d'or".³¹

Si, en province, les besoins du marché semblent limités, serait-ce que la notion que nous nous en faisons ne dépasse pas celle de la tourtière, de la tarte au sucre, de la soupe aux pois et du ragoût de patte?

Cet assemblage de recettes typiquement québécoises dont regorgent les rayons de nos bibliothèques prennent racine dans chacune de nos régions et se comparent avantageusement à tous les autres pays, autant pour sa diversité que sa succulence.

30 Duhaime, Yves
1978 Conférence socio-économique, Rapport: Tourisme perspective de relance, synthèse, p. 221.

31 Champoux, Roger
1977 Journal LA PRESSE, chronique du 12 mai.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

c - Mercantilisme de l'artisanat

Dans *Loisir-Plus*, on peut y lire que:

"Chaque jour les messages commerciaux racoleurs des brasseurs de bière et des "banques d'ici" nous rappellent que nous devons conserver un art de vivre à la fois l'héritage de nos racines européennes, création originale intimement reliée aux pays et à ses réalités physiques".³²

Nous croyons que l'artisanat relève de cet art de vivre et que son développement en tant qu'activité culturelle ne pourra éviter ces voies complémentaires de rupture et de proximité avec l'environnement. Pour être fonctionnel, pour répondre aux exigences de la demande touristique, les promoteurs considèrent le produit comme un revenu supplémentaire, non comme une oeuvre permettant de saisir l'âme du milieu visité. Loin de vouloir sensibiliser l'étranger aux habilités manuelles qui façonnèrent ce si beau pays, certains "spéculateurs" poussent la trahison jusqu'à trafiquer un produit importé pour une création locale: Rocher de Percé, "Made in Japan".

Le problème commence ici, comme dans tant de secteurs, à la limite de l'excès, de l'abus, comme le rapporte Haulot lorsqu'il écrit:

"On pourrait symboliser la situation en parlant d'un tourisme de plastique opposé au tourisme en matériau vivant. Dans un tel domaine, le plastique est au matériau vivant ce que le mensonge est à la vérité".³³

32 Confédération des Loisirs du Québec
1977 Histoire de l'artisanat au Québec: la beauté du geste,
Loisir-plus, Juillet-août, no 59-60, p. 34.

33 Haulot, Arthur, op. cit., p. 150.

LES EFFETS NEGATIFS DU TOURISME

La société de consommation, l'abrutissement télévisuel et la dépersonnalisation du travail ont fait perdre le contact direct avec la matière, la nature, le milieu et l'histoire. La pièce artisanale n'a plus sa vocation utilitaire d'antan et sa production correspond à la théorie du "Kitsch" d'Abraham Moles,³⁴ c'est-à-dire le pseudo-art fondé essentiellement sur la consommation de masse et les aspirations des mercantis.

A la lumière des conjonctures, une intervention nécessaire s'impose. Jusqu'à présent le développement de l'artisanat découle de deux approches que nous qualifierons d'industrielle et l'autre de culturelle. La première s'intéresse au développement de l'artisanat comme mode de production tandis que la seconde s'attarde expressément à l'artisan, à l'artiste, au créateur, à l'agent d'expression de la culture du peuple. A ce sujet, la Confédération des Loisirs du Québec déclare:

"L'approche culturelle débouche sur des préoccupations qui relèvent de la conservation du patrimoine traditionnel et du développement du patrimoine actuel, au dialogue avec les matériaux du quotidien, de l'encouragement à la création sans oublier l'incitation à l'expression individuelle et groupée, la personnalisation de l'environnement et la diffusion de notre savoir-faire collectif".³⁵

Malgré tous les efforts manifestés par les organismes provinciaux, l'artisan n'est pas protégé par une structure régionale qui favorise la promotion de sa création et assure la sauvegarde de la tradition.

34 Moles, Abraham
1971 La communication et les mass-média, Dictionnaire Marabout
Université, Paris, p. 432.

35 Confédération des Loisirs du Québec, op. cit., p. 35

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

L'absence de structure promotionnelle intégrée contribue en partie à l'intensification du phénomène d'importation du pseudo-art qui inonde le marché local et régional de notre province. Dans les circonstances, l'Etat ne peut que justifier son inaction et avouer son incapacité à résoudre le problème. Une telle situation ne peut être que néfaste, voire fatale, à la conservation de nos métiers d'art.

d - Pollution folklorique

En décidant de promouvoir la dimension culturelle du tourisme, tout l'effort de mise en valeur culturelle doit être orienté sur les manifestations folkloriques et traditionnelles si nous désirons une fois de plus minimiser les effets négatifs. De fait Harrison et Haulot abondent en ce sens et nous servent cette mise en garde.

"Le touriste amène avec lui et laisse derrière lui des idées stéréotypées qu'il se fait de la culture d'un peuple".³⁶

De son côté, Lonati dira que:

"L'expérience du tourisme est presque la même sur un continent que sur un autre, du fait que l'uniformisation organisée de l'hébergement, de la cuisine, de la destruction des particularismes régionaux qui charmaient autrefois le visiteur. Nous constatons le remplacement d'un admirable folklore national par un "Pop Art" international standardisé".³⁷

36 Haulot, Arthur, Harrison, T.
1974 Tourisme et environnement, Marabout Monde Moderne, Verviers,
p. 148

37 Lonati, Robert
1976- Vive la différence, Tourisme mondial, Madrid, nov., déc.,
1977 janv., no 133, p. 37

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

On peut s'en rendre compte en écoutant la radio de n'importe quel pays. Les hôtels internationaux diffusent les mêmes mélodies d'ambiance et les mêmes séries de spectacles. Dans le cas des danses typiques de la région, le touriste assistera sans aucun échange aux représentations que le "marchand de voyage" lui soumettra.

Pour l'agence de voyages, il est plus facile d'exiger de l'artiste un produit conforme au goût du client que de l'éduquer aux différentes subtilités de la danse.

Raison de plus pour programmer des danses à sensations, sensuelles et érotiques, connaissant les faveurs d'un public peu ou pas averti. Pour en tirer le meilleur parti économique, on exploite souvent l'hébertude et la médiocrité.

Comment peut-on oser prétendre que cette forme de voyage favorise une approche authentique des peuples en raison de leur histoire et de leur culture?

On n'a même plus le respect de se rendre sur les lieux, vivre la fête selon les rythmes et la tradition du pays. On se sert de l'autochtone comme acteur pour offrir en pâture un soi-disant spectacle traditionnel qui illusionnera ce voyageur à la culture mosaïque et fragmentée. La plupart des "voyages organisés" sont caricaturés sur ce modèle que nous rapporte Haulot:

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

"Sommes-nous profondément convaincus que les richesses morales les plus importantes de chaque peuple résident dans ses traditions, traduites et exprimées dans les aspects multiples de son folklore?"³⁸

Il ne faut surtout pas croire que le folklore se démode. Il est aussi nécessaire, aussi viscéralement justifié aujourd'hui qu'hier et plus défendable que les fêtes populaires aux thématiques d'emprunts tels que les "festival western" et les "soirées bavaroises".

Si nous voulons que l'expression du folklore présente pour le tourisme un précieux attrait faudrait-il peut-être que l'on évite de la trahir en la faisant passer du plan de la tradition vécue à celui de spectacle commercial subi.

Il n'est pas question de condamner ici l'organisation de ces festivals folkloriques, dont le but est de regrouper dans une saine compétition des groupes représentatifs des régions du Québec. Il se trouve que ce genre de rencontres contribue à la revalorisation du folklore comme tel et assure le financement de sa promotion.

Donc, si nous souhaitons un développement folklorique fidèle à l'esprit et à la mesure de nos aspirations, efforçons-nous de promouvoir des fêtes qui se dérouleraient dans le respect mutuel et la compréhension réciproque des valeurs à sauvegarder.

38 Haulot, Arthur
1974 Tourisme et folklore: sauver l'essentiel, Tourisme mondial, Madrid, juin-juillet, no 119, p. 2.

LES EFFETS NÉGATIFS DU TOURISME

Suite à cette brève incursion au niveau des observations et des malaises que nous venons de décrire en terme d'effets négatifs de l'action des sous-systèmes tourisme, il nous apparaît utile et même nécessaire pour des raisons de survie tant culturelle que sociale du pays visité de mettre sur pied une stratégie d'intervention afin de contrer l'influence négative du tourisme.

Pour ce faire, nous tenterons au cours du prochain chapitre d'élaborer les divers paramètres conceptuels sur lesquels devrait reposer notre stratégie d'intervention.

CHAPITRE DEUXIÈME

BASES THÉORIQUES DE L'INTERVENTION RECHERCHÉE

L'objet de cette étude étant de proposer un essai théorique d'une stratégie d'intervention permettant de minimiser les effets négatifs du tourisme, il convient maintenant de développer le cadre de référence sur lequel s'articulera cette stratégie.

Pas plus que nous n'avons insisté outre mesure pour dresser du tourisme actuel un tableau complet (d'ailleurs bien impossible) des effets négatifs, pas plus notre intention n'est de décrire dans le détail tous les paramètres théoriques devant conduire au modèle d'intervention proposé.

Compte tenu de la problématique, il nous semblerait avantageux, pour minimiser les effets négatifs du tourisme tout en satisfaisant les aspirations du milieu, de privilégier la prise en charge responsable comme une des assises possibles à la stratégie d'intervention proposée.

S'inspirant de la déclaration de l'Association Internationale des Experts Scientifiques du Tourisme:

"L'implication du milieu demeure l'unique solution pour surmonter les conséquences néfastes de l'invasion du tourisme". 39

il appert logique de penser que notre cadre de référence devrait faire état et décrire les principaux éléments susceptibles de concrétiser cette prise en charge.

39 Association Internationale des Experts Scientifiques du Tourisme
1978 The Tourism Review, Avril-juin, no 2, p. 2.

BASES THÉORIQUES

Trois types de concepts nous permettront de comprendre la dynamique de notre modèle, à savoir: le développement organisationnel, la participation et la notion de la consultation.

2.1 - Développement organisationnel

Suite à l'analyse des effets négatifs qu'entraîne l'invasion massive du tourisme, il nous semble important de reconnaître que les problèmes qu'on y rencontre sont globaux et leurs solutions suppose souvent l'implantation ou la modification des bases fondamentales de l'organisation. Vu l'impossibilité de plusieurs milieux à satisfaire aux considérables pressions extérieures ceux-ci doivent assurer leur survie par la mise en place d'une structure dont les règles leur permettront de mieux régir leur destinée. En plus des pressions extérieures que subit l'organisation, celle-ci est soumise aux multiples changements sociaux. Nous devons parler de crise de révolution parce que selon Marcel Laflamme:

"Le monde contemporain devient de plus en plus dynamique, incertain et complexe". 40

Même si les retombées de la science et de la technologie contribuèrent beaucoup à simplifier la vie dans la société moderne, le décor social dans lequel nous évoluons, garde pour nous au plan de nos perceptions quotidiennes une signification de plus grande complexité. L'environnement multidimensionnel incite à une compréhension plus accrue des rapports et des changements.

40 Laflamme, Marcel
1977 Diagnostic organisationnel et stratégie de développement,
Gaétan Morin et Associés Ltée, Chicoutimi, p. 35.

BASES THÉORIQUES

A. - Complexité organisationnelle

Essentiellement pour une meilleure compréhension, nous survolerons quelques définitions qui faciliteront une meilleure idéation de la complexité.

Pour Roger Tessier:

"La complexité s'oppose à la simplicité.
Le complexe est multiforme tandis que le simple est uniforme.

La superposition de plusieurs uniformités ajoute à la complexité une notion de quantité.

Pour résumer, on peut dire:

- Le complexe suppose l'émergence d'une multiplicité de partie originale différente accomplissant des fonctions distinctes et utilisant pour ce faire un certain nombre de degré d'autonomie.
Le complexe implique la croissance purement quantitative.
Le complexe engendre la nécessité de l'intégration".⁴¹

La complexité est un phénomène social. Toutes les sociétés et les organisations, qui en constituent un réseau fonctionnel, ont connu un développement épousant les formes du simple au complexe. Cette complexification se traduit par une plus grande complication de l'action de celui qui veut agir sur l'objet.

D'ailleurs, face à l'environnement, la posture de l'organisation s'est complexifiée depuis le début du 20^e siècle.

41 Tessier, R., Tellier, Y.
1973 Consultation: expertise et facilitation, Changement planifié et développement des organisations, Edition EPI et IFG, Montréal, p. 78

BASES THÉORIQUES

Le conglomérat symbolise très bien cette espèce de complexification industrielle. Même les structures internes du système industriel simple ont décrété sa propre complexification par des structures de services multiples et à fonctions diverses. Aujourd'hui, la multidimensionnalité des problèmes rend difficile l'élaboration des programmes de développement qui tiennent compte à la fois des dimensions ethnologiques, économiques et psychologiques. L'avènement de la technologie véhicule une imagerie de complexité beaucoup plus grande comparée à l'outil artisanal. Nous vivons dans une époque où les motivations humaines sont perçues et vécues comme plus complexes en raison du pluralisme social qui diversifie les orientations valorielles. Ceci rejoint l'assertion de Roger Tessier:

"La perception de l'homme face à la complexité des organisations n'est pas toujours réelle, on a tendance à poser le problème de cette dernière en terme d'ajustement plutôt que d'adaptation".⁴²

La complexité est souvent imaginaire et est fréquemment le faux-fuyant de celui qui préfère l'inertie à l'action. Pour Seymour Lipset (cité par Hagan 1966):

"Le complexe, c'est le simple qu'on ne comprend pas encore".

Le sens de la complexité au niveau du vécu immédiat provient des lacunes qui s'inscrivent au niveau de la socialisation et de l'apprentissage. Ses effets proviennent d'une absence de motivation au plaisir des phénomènes inconnus.

42 Idem, Ibid, p. 79

BASES THEORIQUES

Cette attitude engendre la passivité de la majorité et permet souvent à l'élite d'accéder au pouvoir et au contrôle. Il est important de croire à la supériorité d'une société démocratique et de démystifier la complexité en favorisant une attitude d'affrontement où la curiosité intellectuelle et l'action l'emportent sur la crainte. Comme la complexité s'accompagne de l'accroissement quantitatif sans fin et à l'infini (théorie de la croissante), Tessier énonce, suite à la démonstration de Galbraith (1967) concernant la préséance accordée à la techno-structure au détriment des problèmes sociaux, "que l'adaptation coïncide avec la simplification et notre capacité à l'ajustement. Pour notre survie et notre épanouissement, il est essentiel de maintenir à un niveau plus humain les organisations dont on fait partie tant au niveau économique, social, culturel ou politique".⁴³

Cette théorie a fait l'objet d'une analyse particulière de la part de Schumacher dans "Small is Beautiful".⁴⁴

Présentement, un nouveau champ d'étude, s'inspirant des sciences du comportement et des sciences administratives, nous permet de mieux saisir les concepts et les principes qui soutiennent le développement organisationnel. Au cours des prochaines lignes, nous tenterons d'en démontrer les principales assises.

B.- Assises fondamentales au développement organisationnel

Préalablement aux conditions énoncées lors de la démarche, comment pouvons-nous orchestrer tout cet ensemble de processus humains, physiques et administratifs à la fois hétérogène et dynamique

43 Idem, Ibid, p. 80.

44 Schumacher, E.F.
1978 Small is Beautiful, (trad.), Contretemps/Le Seuil, Paris, pp. 153-166.

BASES THEORIQUES

sans une conscientisation du fonctionnement global qu'impose l'environnement?

Selon Marcel Laflamme:

"Ce courant de pensée et d'action offre de nos jours l'une des réponses les plus prometteuses dans l'effort pour améliorer l'efficacité et la santé organisationnelles".⁴⁵

Par contre, l'organisation pour croître doit maîtriser certaine phase critique de son développement et en arriver à une lucide représentation de son devenir réel. En l'absence d'une vision globale de ce que l'organisation devra être, les problèmes du développement demeureront entiers.

Le processus d'apprentissage aux méthodes organisationnelles peut s'effectuer par l'acquisition de nouveaux concepts et l'identification des modes de fonctionnement. En plus d'une vision sécuritaire de la complexité de l'action sociale, il se révèle indispensable de bien comprendre la théorie qui régit les organisations, à savoir:

- le concept des systèmes,
- la notion des systèmes organisationnels,
- les systèmes organisationnels et ses sous-systèmes.

D'après Marcel Laflamme, le concept système se définit comme:

"Un groupe d'éléments reliés entre eux par un réseau de relations organiques et fonctionnelles en vue de l'accomplissement d'une fin commune".⁴⁶

45 Laflamme, Marcel, op. cit. p. 15.

46 Idem, Ibid, p. 62.

BASES THEORIQUES

Cette méthode de pousse-à-penser, cherche à circonscrire les phénomènes implicitent aux différents niveaux du système afin de pouvoir fournir, comme le cite Laflamme:

"Une structure explicative aux relations d'interdépendance existant entre les éléments constitutifs du système".⁴⁷

Cette façon de penser qui procède de l'approche systématique assure l'efficacité de l'agir parce que selon Laflamme:

"C'est un lieu d'interaction, un système d'activités coordonnées et un centre d'échange de biens et de services dont le siège de transformation d'intrant en extrant répond à certains besoins du milieu socio-économique".⁴⁸

Ce système de transformation est déclenché par la présence de ressources qui doivent être converties en des résultats conformément à une volonté préalablement déterminée.

La figure I traduit assez fidèlement le sens précis de la définition d'un système organisationnel et des ressources-systèmes que lui donne Laflamme lorsqu'il écrit que:

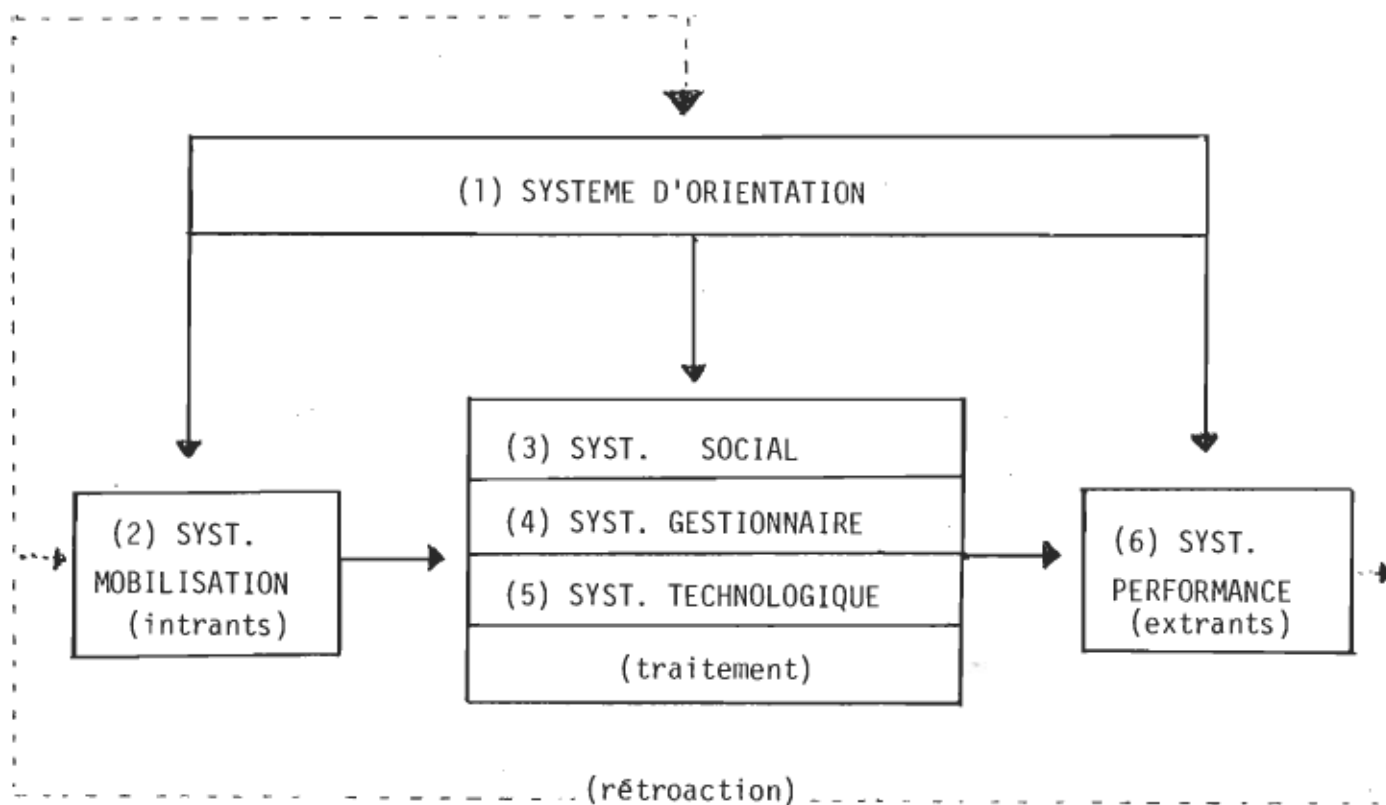
"C'est le résultat du fonctionnement simultané ou combiné de six sous-systèmes différenciés que l'on décrit comme:

- système d'orientation; finalité et devenir de l'organisation

47 Idem, Ibid, p. 62.

48 Idem, Ibid, p. 63.

Figure I - L'organisation en tant que système.



BASES THÉORIQUES

BASES THÉORIQUES

- système de mobilisation: importation et affectation des ressources
- système social: dimensions humaines de l'organisation
- système gestionnaire: planning, structure, contrôle de l'organisation
- système technologique: structure matérielle et physique
- système performance: efficacité de l'organisation".⁴⁹

Cependant, le succès des organisations est largement dépendant des ressources humaines qu'on y retrouve. Cette question d'hommes adaptés ou intégrés fait souvent la différence entre une organisation qui croît ou qui périclité.

L'apport des ressources humaines sous-tend la croissance et le développement de l'organisation. Il nous semble que cette contribution d'idées et de connaissances doit s'inspirer de certaines notions de la participation si nous voulons qu'elle vivifie de manière permanente la structure organisationnelle proposée. Pour une meilleure compréhension, nous tenterons de démontrer au cours des prochaines lignes, comment la participation peut être utilisée comme virtuel mode d'intégration.

2.2 - La participation, mode d'intégration

Comme l'individu constitue l'élément le plus traumatisé par un environnement turbulent, force nous est de croire que cette rupture d'adaptation et d'intégration peut être endiguée par l'intervention d'une action participative émanant d'une structure de concertation conforme aux systèmes de valeurs de la communauté.

⁴⁹ Idem, Ibid, p. 64

BASES THEORIQUES

D'après Léon Dion:

"L'homme a besoin de s'intégrer plus qu'autrefois dans les mécanismes du gouvernement parce qu'il ne peut plus comme jadis trouver les moyens de sa complète réalisation personnelle dans le labeur quotidien qui dans la société traditionnelle non seulement assurait sa subsistance, mais encore encadrait toute son existence".⁵⁰

On peut aussi penser à ces larges couches de la population exclues de la participation aux bénéfices des instruments du pouvoir ou à la possibilité de profiter du nombre sans cesse croissant des biens de consommation. Il est possible affirme A. Kaufman que:

"Ces victimes de l'oppression éprouvent de l'aigreur envers le système et dans leur désespoir d'opprimés et d'exploités, exigent de participer de plus en plus à la conduite de leurs destinées".⁵¹

Nous sommes donc arrivés au point où il nous faut se poser la question fondamentale suivante:

- Est-ce que la participation est un mode d'intégration sociale?
- La participation peut-elle enrayer ce que Touraine reproche à la société, c'est-à-dire d'être aliénante parce qu'elle séduit, manipule et intègre?⁵²

50 Dion, Léon
1969 Le parti libéral et l'après révolution tranquille, Montréal, Le DEVOIR, 19 septembre, p. 5.

51 Kaufman, Arnold
1968- Démocratie et participation, Table Ronde, Paris, décembre
1969 et janvier, no 251-252, p. 217.

52 Touraine, Alain
1969 La société post-industrielle, Edition Denoël, Paris, p. 15.

BASES THÉORIQUES

Pour trouver réponse à ces interrogations, commençons d'abord par vérifier ce que disent les théoriciens de la participation. Blake et Mouton posent comme effets probants que:

"Le style de management-participatif répond à un besoin essentiel des hommes: participer, se sentir responsable d'un travail utile, avoir des idées et créer soutiennent l'augmentation des profits, l'amélioration des relations inter-groupes, la conscientisation du travail de groupe, la diminution des conflits inter-personnels et l'implication plus grande de chacun dans sa tâche".⁵³

De plus, la participation a des effets régulateurs sur la personnalité. Cet aspect fit l'objet d'une thèse sérieuse de la part de V. Vroom qui démontra que:

"La participation à la prise de décision a des effets positifs sur les attitudes et le rendement".⁵⁴

Pour sa part, Rensis Likert accorde au management de la participation les effets bénéfiques suivants:

- " - une plus grande loyauté au groupe
- une réalisation plus élevée des buts
- une plus grande collaboration
- plus d'assistance technique aux pairs
- meilleure attitude à l'égard des dirigeants
- plus forte motivation à la productivité".⁵⁵

-
- 53 Blake, R., Mouton, J.
1969 Les deux dimensions du management, P. Gourgand, Paris, Les Editions d'Organisation, p. 144.
- 54 Vroom, Victor
1959 Some personality Determinants of the Effects of Participation, in the Journal of Abnormal and Social Psychology, novembre, no 3, p. 323.
- 55 Likert, Rensis
1967 The Human Organisation: its management and Value, McGraw-Hill Book Company, New-York, p. 76.

BASES THÉORIQUES

D'autres auteurs ont repris l'étude de ce style de management participatif et en sont arrivés à peu près aux mêmes conclusions avec certaines hésitations, cependant venant au fait qu'une autre variable s'était introduite dans l'intervention, celle d'une stratégie de changement planifié.

Non spécifique à l'organisation, ce style de direction par participation peut avoir des effets de confiance, d'ouverture d'esprit, contribution personnelle et d'interdépendance. Jean Kellerhals a décelé d'autres fonctions et conséquences de la participation organisée sur la société en général:

- " - La fonction médiation: aide l'individu à se mieux situer dans la société, à la comprendre mieux, à s'y relier efficacement et significativement.
- La fonction de communication: aide à établir la communication des informations relatives à l'ensemble de la communauté.
- L'acquisition et le maintien du statut: permet à l'individu d'acquiescer ou de confirmer une position, une affiliation.
- L'acquisition du leadership: favorise la découverte de leader.
- La fonction du changement social: agglomère et institutionnalise les besoins, disperse et augmente ainsi la vigueur des besoins et fait aussi le changement.
- La fonction politique: précise les interventions et les pressions.
- La fonction d'adaptation: aide la personne à obtenir une meilleure adéquation à son environnement".⁵⁶

56 Kellerhals, Jean
1967 Fonctions de la participation organisée, International Review of Community Development, no 17-18, p. 261.

BASES THEORIQUES

Le besoin profond d'actualisation de soi suffirait probablement à expliquer que l'homme veuille, en général, des organisations, une société plus humanisée c'est-à-dire plus marquée par une plus haute considération de l'homme.

Dans cette perspective, l'objectif de la société c'est l'actualisation maximale de l'homme; il devrait marquer tous les aspects de son activité psychologique, sociologique, physiologique, religieuse philosophique, politique, et économique (H.A. Maslow, théorie de la motivation humaine). Et pourtant, l'homme déplore le peu de satisfaction pour ses besoins et ses aspirations. La société industrielle moderne insiste exagérément sur le rendement, la bureaucratie, le traitement par ordinateur, la mécanisation, l'automation, la rationalisation et la consommation à outrance. Ces contradictions sociales créent, selon Henri St-Pierre, deux formes d'aliénation:

- " - L'aliénation moderne: l'homme-chose c'est-à-dire l'homme est transformé en outils, en simple exécutant contrôlé, désapproprié du pouvoir, atrophié.
- L'aliénation romantique: l'homme-solitude, celle de l'individu solitaire-isolé dans l'individualisme le plus simple". 57

De plus, Chris Argyris a étudié sérieusement les organisations de type mécanique et organique. Ce que propose Argyris, c'est:

"Une forme de participation de nature organique, minimisant le sentiment d'aliénation". 58

57 St-Pierre, Henri
1975 La participation pour une véritable prise en charge responsable, Les Presses de l'Université Laval, Québec, pp. 15 et 19.

58 Argyris, Chris
1970 Participation et organisation, Traduit de Integrating the Individual and the Organization par Claude Lingagne, Dunod, Paris, p. 175.

BASES THEORIQUES

Les études montrant la réduction de l'aliénation par la participation ont été aussi effectuées par Arnold M. Rose (Alienation and Participation, 1962), Koziey, Loken, Field (T-Group Influence on Feeling of Alienation, 1971).

L'analyse attentive de ces études semble nous démontrer que ce n'est pas nécessairement l'aliénation qui milite en faveur de la participation, ce sont beaucoup plus les ressources humaines qu'elle suppose. Carl Rogers renforce cette assertion par l'énoncé suivant:

"L'homme a en lui les énergies qui lui permettent d'agir, de créer, de se contrôler, de s'évaluer et d'organiser sa vie personnelle et collective".⁵⁹

A la lumière de ces affirmations, il nous apparaît souhaitable de considérer la participation comme un mode efficace d'intégration sociale et de ce fait, il s'avère pertinent de préciser les diverses notions de participation qui peuvent raviver la motivation à l'autodétermination. Pour les circonscrire, il nous semble nécessaire de procéder à un survol des diverses théories de la participation.

A. - Survol des principales approches participatives

Avant d'en arriver à exposer les différentes conceptions de participation, il nous apparaît nécessaire de préciser le caractère passif ou actif de cette participation.

59 Rogers, Carl R., Kinget, Marian
1966 Psychothérapie et relations humaines, Louvain-Paris,
Béatrice Nawelaerts, 3e édition, p. 174.

BASES THEORIQUES

Pour André Lalande, la participation se définit comme:

"Le fait d'avoir part ou de prendre part à quelque chose".⁶⁰

La seconde acception du mot a un sens plus actif que le premier. A bien y penser, la participation passive ce n'est que de la participation factice. D'autres auteurs proposent une participation simplement active de type limité. Parmi les plus connus comme modèles évolutifs de la participation de Henri St-Pierre, nous avons retenu:

- Participation-contribution
- Participation par insertion
- Participation-engagement
- Participation par la prise en charge⁶¹

Pour une meilleure compréhension, examinons brièvement chacun des modes de participation, à savoir:

- Définition de la participation
- Avantages de l'approche
- Risques de l'approche

a - Participation-contribution

. Définition de l'approche

Cette approche se rapporte au processus dans lequel deux ou plusieurs parties s'influencent réciproquement dans l'établissement de certains plans, politiques et décisionnels

60 Lalande, André
1960 Vocabulaire technique et critique de la philosophie, P.U.F.
Paris, 8e édition, p. 742.

61 St-Pierre, H., op. cit., pp. 33-106.

BASES THEORIQUES

- Risques de l'approche
 - . Simplification de la participation
 - . Analogie entre participation et collaboration
 - . Participation limitée à l'influence réciproque
- Avantages de l'approche
 - . On accepte que les problèmes humains personnels soient aussi partie intégrante de l'organisation
 - . Que l'humain joue un rôle de premier plan dans la mise en place du changement

b - Participation par insertion

- Définition de l'approche
 - . Cette approche signifie que la participation cesse d'être un instrument pour lier l'homme à l'organisation mais qu'elle est une manière d'être qui ouvre l'organisation à l'individu. C'est une véritable admission de la personne comme participant dans l'organisation
- Risques de l'approche
 - . Dialectique continuelle de la contestation (refus d'intégration, remise en cause)
 - . Ce système a un caractère contradictoire
- Avantages de l'approche
 - . La participation est définie comme un processus d'intégration dans lequel les différents subordonnés ont un pouvoir qui en fait un partenaire
 - . Permet une prise de conscience de la contestation
 - . Cette participation favorise le processus de réintégration et de réconciliation impliqué dans l'élaboration des stratégies et des conditions de travail
 - . Cherche à concilier les aspirations personnelles avec les exigences des résultats

BASES THEORIQUES

c - Participation-engagement

- Définition de l'approche
 - . C'est la forme de participation active, volontaire, réclamée parce que chacun la valorise et la vit
- Risques de l'approche
 - . Difficulté de faire coïncider les moments de l'acte collectif de participation avec ceux de l'acte humain le plus intégral et le plus fidèle possible à ses capacités et à ses modes d'action
- Avantages de l'approche
 - . Augmentation du niveau de conscience
 - . Favorise l'engagement et le pouvoir, l'autonomie
 - . Rend l'être, maître du mouvement social.
 - . Liberté d'expression dans les décisions, l'action et le contrôle
 - . Évalue et remet en question l'action
 - . Favorise l'information

d - Participation de prise en charge

- Définition de l'approche
 - . C'est le processus dynamique de la participation responsable mettant en action les forces vives de la personne, ses ressources, ses capacités d'initiative et d'engagement dans la régie des huit (8) étapes de l'activité humaine.
 - . S'inspirant du découpage de l'acte volontaire de Saint Thomas d'Aquin, Henri St-Pierre les énonce de la façon suivante:
 - " le projet, l'organisation, la délibération, la décision, l'exécution, le contrôle de l'application de la décision, la production ou le développement, la jouissance des fruits".
- Risques de l'approche
 - . La personnalité des membres
 - . Le degré du désir

BASES THÉORIQUES

- . La présence de l'engagement
- . La compétence, l'initiative et la responsabilité
- . Le sens de l'altérité
- . L'autodétermination et la confiance en soi
- Avantages de l'approche
 - . L'homme est l'auteur de son acte
 - . Présence humaine pleine et forte à son action dont les moments ou les parties n'ont pas été illusoirement escamotés, éludés ou supprimés volontairement
 - . Première suppression de l'aliénation

Après cette brève incursion à travers les diverses approches participatives, nous sommes en mesure de constater que les faits et les événements identifiés dans notre problématique ne pourraient être réduits sans l'insertion de l'autochtone aux différentes activités du processus de participation responsable. C'est pourquoi, il nous faut favoriser une approche qui dépasse l'implication pour l'engagement, c'est-à-dire la prise en charge de l'avoir, du savoir, du pouvoir et de l'être dans le développement en général.

Cet ensemble d'exigences nous amène donc à privilégier la participation globale que représente la prise en charge responsable. Pour une meilleure idéation de la prise en charge, nous nous attacherons à la définition des huit (8) moments de l'activité humaine.

- Participation du projet

C'est ce que l'on se propose de faire. C'est ce vers quoi tend un homme et qui devient par le fait même constitutif de son être à tel point que son acte ou son agir n'est rien d'autre que l'homme vivant son projet.

BASES THEORIQUES

- Participation à l'organisation

C'est prendre part à la préparation du projet. C'est un ensemble d'activités pour établir et maintenir ce projet en y mettant du sien; ressources (capitaux, capacités personnelles de direction ou de gestion). Pour Argyris, les activités essentielles à l'organisation sont:

"atteindre les objectifs, maintenir le système interne, s'adapter à l'environnement".⁶²

- Participation à la délibération

C'est participer à l'examen et à la discussion du projet, à la réflexion collective dont le but est de prendre une décision.

Les quatre étapes de la délibération sont:

- . le rassemblement et l'échange d'information
- . la définition du problème
- . la prise de conscience
- . l'élaboration et la formulation des options

- Participation à la décision

C'est décider, trancher, porter un jugement.

C'est la résolution, la détermination de ce qu'il faut faire.

La décision est participative lorsqu'elle est codécision parce que selon Dion et Solasse:

"le pouvoir de décider est alors partagé et exercé collectivement".⁶³

- Participation à l'exécution

C'est une oeuvre collective qui comporte certaines exigences de tâche, de compétence et d'unité de direction. C'est l'acte dans lequel, on a décidé de faire quelque chose. C'est une implication dans l'application de la décision.

62 Argyris, Chris, op. cit., p. 176

63 Dion, G. et Solasse, B.
1968 La participation dans l'entreprise, Revue industrielle, octobre, vol 23, no 4, p. 534.

BASES THEORIQUES

- Participation au contrôle

Selon West Churchman:

"c'est le processus permettant de décider quand il faut tester la rigueur et quelle action corrective entreprendre lorsqu'on décide qu'on n'a pas rigoureusement satisfait aux exigences".⁶⁴

- Participation à la production, au développement

C'est participer à ce qui est produit. C'est la participation aux bénéfices de l'action raisonnable créatrice qui engendre développement et progression

- Participation aux résultats de l'action

Ce n'est pas simplement avoir part au bénéfice et à la prospérité, c'est aussi obtenir des agréments moraux. C'est avoir l'usage d'une chose, le pouvoir de s'en servir pour améliorer le développement de l'humanité, l'augmentation des connaissances et le bonheur.

En somme, participer pour en jouir afin de trouver une signification réelle, profonde, individuelle et sociale à ce qu'on fait; c'est d'éprouver un sentiment de satisfaction dans l'épanouissement humain et le développement le plus complet. L'épanouissement comme l'écrit G.Fortin signifie:

"Le travail créateur satisfait le besoin de créativité et donne le sentiment de l'accomplissement personnel et d'utilité sociale".⁶⁵

Dans une telle participation, le niveau de conscience des adhérents ne constitue pas un gage à l'infailibilité des résultats. Même si les huit (8) conditions de la participation sont favorables à la réalisation des objectifs, il nous semble plus circonspect de conjecturer que la connaissance et l'expérience vécues peuvent offrir de meilleures garanties à l'atteinte de la réussite.

⁶⁴ Churchman, West
1961 Prediction and Optimal Decision, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 128

⁶⁵ Fortin, Gérald
1970 La société de demain, ses impératifs, son organisation, Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social, Gouvernement du Québec, octobre, p. 32.

BASES THÉORIQUES

De plus, il s'avère possible de croire qu'une action éclairée peut assurer un engagement plus actif et plus dynamique de la part des individus. L'intégration du groupe et son efficacité d'après B. Mailhot:

"dépendent d'abord du fait que tous les membres sont adéquatement compétents pour assumer la responsabilité d'exécuter la part de la tâche commune qui leur sera confiée. Lorsque tous les membres possèdent la compétence requise, l'estime réciproque peut alors plus facilement s'établir entre eux et par conséquent, la solidarité nécessaire à leur intégration".⁶⁶

Pour appuyer cette assertion, J.R.P. French écrit:

"Pour améliorer la participation, nous devons avoir recours à la compétence. Cette compétence réside habituellement dans l'art de l'information et de la discussion".⁶⁷

Donc, force nous est de croire que cette compétence pourrait faire appel à une forme de relation d'aide qui aurait comme objet de conscientiser le groupe à une meilleure compréhension des contraintes organisationnelles auxquelles se butent fréquemment les participants.

Pour une judicieuse circonscription, voici la notion de relation d'aide que nous entendons proposer.

66 Mailhot, Bernard
1968 Dynamique et g  n  se des groupes, Paris, Edition de l'Epi,
p. 175.

67 French, John, Raven, Bertram
1959 The Bases of Social Power, Cartwright, Dorwin, University
of Michigan, p. 150.

BASES THEORIQUES

2.3 - Relation d'aide

Vu que le contexte socio-économique actuel opère dans l'esprit d'une croissance sans fin et impose à l'organisation une constante modification de sa structure interne, il appert que les difficultés pourraient se résorber en autant que la vision globale fasse place à la vision fragmentaire. S'inspirant de la vision globale de la théorie des systèmes le développement organisationnel comme le cite Laflamme:

"ne donne pas de recettes pour solutionner les problèmes organisationnels, mais aide plutôt à en structurer les éléments pour en interpréter les phénomènes".⁶⁸

Pour acquérir cette façon de penser, force nous est d'admettre que cette approche nécessite, de prime abord, une intervention de relation d'aide soumise au respect et à la compréhension du groupe.

S'inspirant des contraintes et des hasards, la relation d'aide invite à la considération des caractères multidimensionnels et multifactoriels de toute réalité. L'intégration et l'adaptation du participant à ce processus organisationnel présume d'une phase de conscientisation à la pensée stratégique et à la gestion du changement.

Généralement, selon Schein et Laflamme les organisations sont artificiellement bloquées par les facteurs suivants: "la confusion des objectifs, l'incompétence, la complication des lignes d'autorité, le bureaucratisme, l'autocratie, la démotivation, la méfiance".⁶⁹

68 Laflamme, Marcel, op. cit. p. 62.

69 Schein, E.H.
1969 Process Consultation: its Role in Organization Development,
Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Mass. p. 4
et Laflamme, Marcel, Ibidem, p. 63.

BASES THEORIQUES

L'acquisition du savoir-faire augmente, chez le participant, la motivation à s'améliorer. Dans la mesure où il peut faire face à ses problèmes de façon consciente et structurée, son énergie est de moins en moins mobilisée par la peur ou la défense d'aspects voilés de son comportement. Par contre, les auteurs nous recommandent d'aborder le processus de consultation dans un esprit de soutien à l'organisation sans toutefois négliger la dimension humaine et les valeurs qui s'y rattachent.

Si Roger Tessier considère le conseiller comme:

"moyen d'aider l'organisation à s'autodéterminer".⁷⁰

force nous est de croire que pour le succès de l'intervention, la nature du rôle et la relation avec le participant devraient être déterminées au départ.

Une brève incursion à travers les diverses approches consultatives délimitera le mode d'intervention préconisé dans la présente.

A. - Typologie des relations d'aide

Pour Max D'Amour, le terme conseiller comprend deux notions principales:

"Le premier fait référence à l'analyse, le second à la formulation d'un avis".⁷¹

70 Tessier, R., Tellier, Y., op. cit., p. 535

71 D'Amour, Max
1978 Communication présentée au IIe Congrès de recherche en Loisir, Toronto, Sciences du Loisir, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 1-2.

BASES THÉORIQUES

Donc, il s'agit pour le conseiller de pouvoir analyser un problème dans le but de proposer des alternatives en guise de résolution. Il existe des types variés de problèmes. Pour M. D'Amour,

"il y a ceux qui appartiennent au savoir humain pris dans son sens fondamental; il y a ceux qui relèvent du savoir-faire et enfin l'apprentissage du savoir-que-faire".⁷²

Pour la présente démonstration la troisième catégorie, caractérise très bien la nature des habilités que le conseiller doit posséder et la forme de sa production professionnelle.

A.W. Goulner (1961), dans un article consacré à la consultation du type "savoir-que-faire" propose deux types de relation de consultation:

- relation-facilitation (conseiller-facilitateur)
- relation-expertise (conseiller-expert)".⁷³

dont les deux approches peuvent être identifiées aux caractéristiques suivantes:

- Conseiller-facilitateur:
 - . Préoccupation pour les personnes qui vivent un problème
 - . Tentative pour aider les personnes à résoudre elles-mêmes leur problème
 - . Définition de la situation-problème comme un ensemble de processus sociaux à élucider pour faciliter le fonctionnement optimal de la personne ou du groupe

⁷² Ibidem.

⁷³ Goulner, A.W.
1969 Engineering and Clinical Approaches: to consulting, Bennis, W., Benne, K., Chin, R. The Planning of Change; reading in the applied Behavioral Sciences, New-York, p. 645.

BASES THÉORIQUES

- Conseiller-expert:

- . Préoccupation pour le problème que vivent des personnes
- . Tentative pour produire soi-même des idées et des actions utiles à la résolution du problème
- . Définition de la situation-problème comme une matrice de contenus sur lesquels travailler intellectuellement pour ensuite intervenir.

- Mode de la relation consultative retenue:

Pour que la relation d'aide suscite le déclenchement de mécanismes auto-régulateurs, ceci suppose que le conseiller assiste le participant à cerner lucidement les diverses composantes de la prise en charge autonome. Pour que cette prise en charge corresponde aux attentes du participant, ceci implique de la part de celui-ci, la possession des ressources et du pouvoir que requiert le changement.

D'autre part, pour que le conseiller intervienne comme expert, Tessier affirme:

"Qu'il se doit d'esquisser un tableau d'ensemble d'une situation dont il s'agit d'optimiser le fonctionnement. Il émerge de ses observations un nouveau système de gestion, de développement des ressources humaines, de production, de coordination et d'information. Si l'expertise se réalise souvent au plan de la détection, de la clarification ou du diagnostic des problèmes, elle concerne aussi, parfois, l'établissement d'un plan d'action et d'exécution".⁷⁴

74 Tessier, R. et Tellier, Y, op. cit., p. 537.

BASES THEORIQUES

Dans la présente relation d'intervention, l'expertise se situe au niveau des trois phases suivantes:

- Diagnostic
- Plan d'action
- Exécution

Certains experts peuvent se situer à un seul niveau ou encore élaborer des alternatives de plan d'action sans attendre de lui l'implantation des intentions. Ces distinctions peuvent être déterminées à l'avance ou au moment de l'arrêté du contrat.

Une fois de plus, Tessier mentionne:

"La consultation-facilitation et la consultation-expertise constituent des idéaux-types, c'est-à-dire qu'il se rencontre des cas concrets de relation s'apparentant de très près aux propriétés formelles des cas extrêmes inclus dans les idéaux-types, mais qu'il existe également une multitude de cas concrets de relation de consultation de caractère mixte".⁷⁵

Il se peut que le conseiller se doive de jouer le rôle d'expert et facilitateur simultanément, dépendamment de l'entente avec les participants. Quant aux modes de relations consultatives, nous sommes enclins à postuler qu'il est essentiel, au niveau des diverses phases, de s'inspirer de la relation conseil-mixte, c'est-à-dire expert-facilitateur, du fait que nous prenons pour acquis que les participants sont les "experts du dedans" et que le conseiller est "l'expert du dehors".

75 Ibidem, p. 358

BASES THEORIQUES

Cette interdépendance fonctionnelle (autonomiste et technocratique), ravivera la dynamique relationnelle et permettra progressivement aux participants d'échapper à l'absolue dépendance de l'expert et assurera effectivement une prise en charge plus responsable face à l'autogestion de son développement.

Lors de la première phase, Tessier recommande que le conseiller:

"oriente les participants dans leurs capacités d'identifier leurs points forts et leurs points faibles de manière à les modifier".⁷⁶

Par la suite, le conseiller intervient de plus en plus dans le processus du plan d'action sachant qu'il peut influencer la conduite du participant sans lui faire perdre son autonomie. A la compréhension et à l'acceptation du concept, le conseiller redevient discret et prépare l'étape de l'exécution ou de la réalisation dans un esprit de support et de relation d'aide. En effet, le conseiller doit être un lien ou un pont important puisqu'il participe aux deux contextes: celui des ressources relevant d'un ensemble de connaissances scientifiques et la réalité organisationnelle quotidienne. La façon dont le conseiller définira l'aide qu'il offrira, non seulement de sa personne et de la position en tant que guide et informateur, relèvera de la souplesse et de l'empathie de ce dernier.

76 Ibidem, p. 359

CHAPITRE TROISIÈME

LA STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

Le chapitre précédent nous a permis d'identifier et de discuter de certaines notions et concepts qui, dans une relation de cause à effet, constituent, croyons-nous, un ensemble de variables indépendantes pouvant aisément expliquer les malaises soulevés au niveau du chapitre premier.

La stratégie d'intervention proposée, ici, s'articule essentiellement à partir de la notion des trois concepts antérieurement discutés, à savoir: la participation responsable et la relation d'aide dans une perspective de développement organisationnel du tourisme.

Deux sections composent le présent chapitre. Dans un premier temps, nous présenterons et définirons les composantes du modèle (la stratégie d'intervention) et dans un deuxième temps nous indiquerons comment ce modèle pourrait s'opérationnaliser.

3.1 - Présentation et définition des composantes du modèle.

A ce stage de la présentation, il est possible d'élaborer le modèle de notre stratégie d'intervention organisationnelle. Ce modèle se distingue par la définition de deux dimensions principales: la dimension "Réalité-tourisme" et la dimension "Stratégie".

a) Dimension "Réalité-tourisme":

Le concept de "Réalité-tourisme" se veut la notion simplifiée de ce que représente un système c'est-à-dire un groupe d'éléments reliés entre eux par un réseau de relations organiques et fonctionnelles en vue de l'accomplissement d'une fin commune.

LA STRATEGIE D'INTERVENTION PROPOSEE

Ce concept se veut aussi un schème pratique à la portée duquel tout genre d'organisation peut être examiné et étudié. Dans un système fermé, les composantes sont les "intrants", le "processus" et les "extrants".

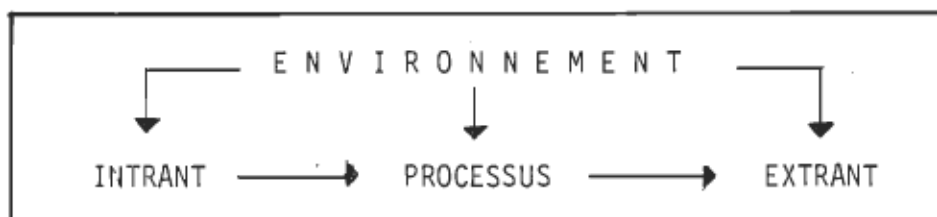
Cependant, comme l'organisation est un lieu d'interaction de transformation d'intrants en extrants qui échangent avec le milieu, il nous semble que l'objet de la "Réalité-tourisme" a avantage à s'inspirer de la notion des systèmes ouverts et de considérer un quatrième élément qu'on nomme "environnement".

Intégré au super-système sociétal, le tourisme est soumis à une multiplicité de contraintes contextuelles. Cette composante permet de jauger les effets que les attentes et les demandes peuvent avoir sur le système d'intervention.

De façon générale, le concept de système ouvert peut être schématisé de la façon suivante:

FIGURE II

Représentation graphique d'un système ouvert

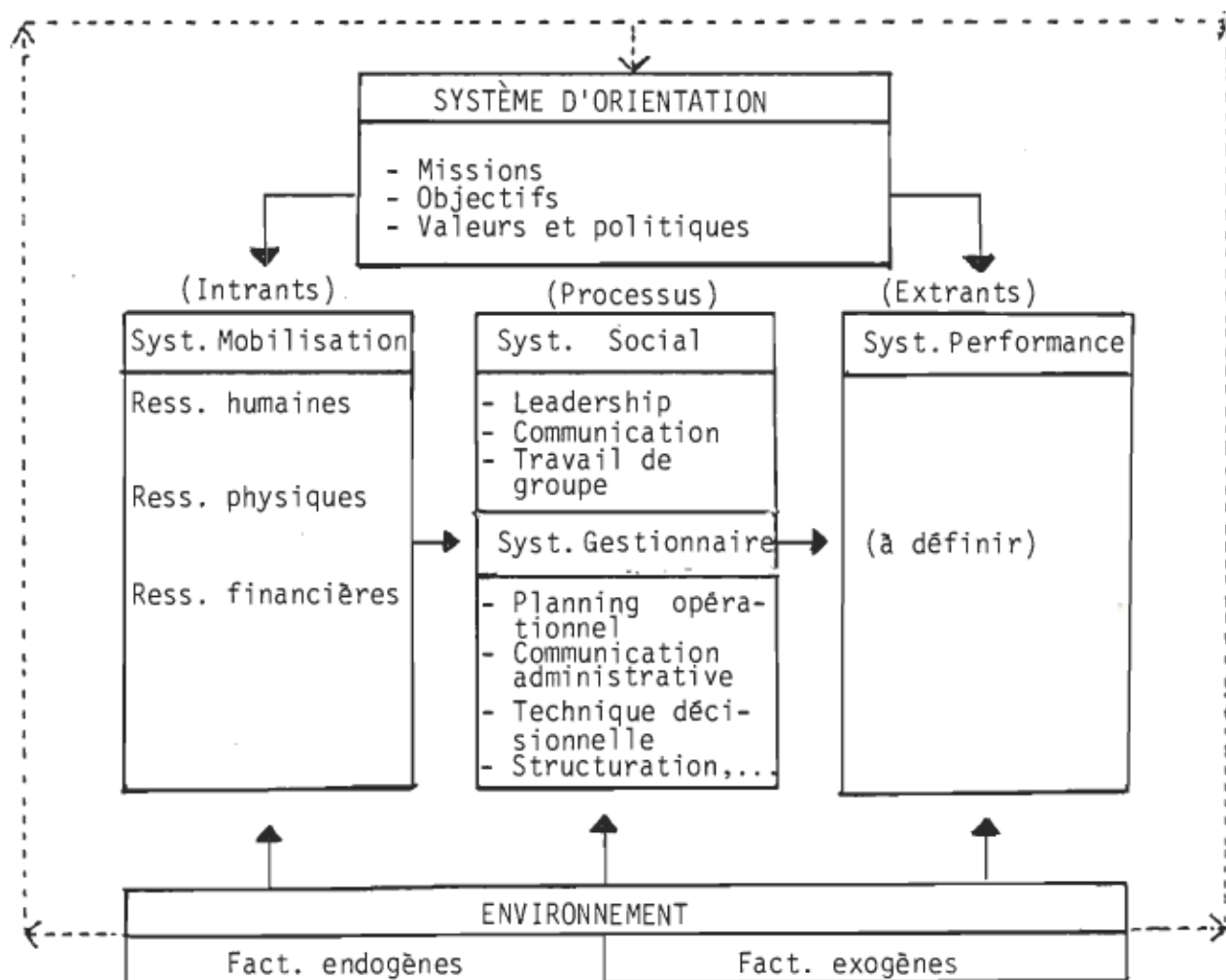


STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

Il est à noter que pour la présente stratégie, les facteurs qui constituent les composantes intrants, processus et extrants peuvent s'apparenter aux dimensions dont se sert Laflamme pour identifier les sous-systèmes orientation, mobilisation, gestionnaire, social et performance. Chacun de ses sous-systèmes se définit par un ensemble de paramètres qui constituent les réalités qu'on veut analyser. A titre d'exemple:

FIGURE III

Facteurs d'un système organisationnel



STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

b) Dimension "Stratégie"

Pour cette deuxième dimension, nous aurons recours à une démarche permettant aux individus concernés par la réalité sur laquelle ils veulent travailler de prendre en charge le développement de cette réalité.

Pour ce faire, les phases retenues dans cette dimension, sont:

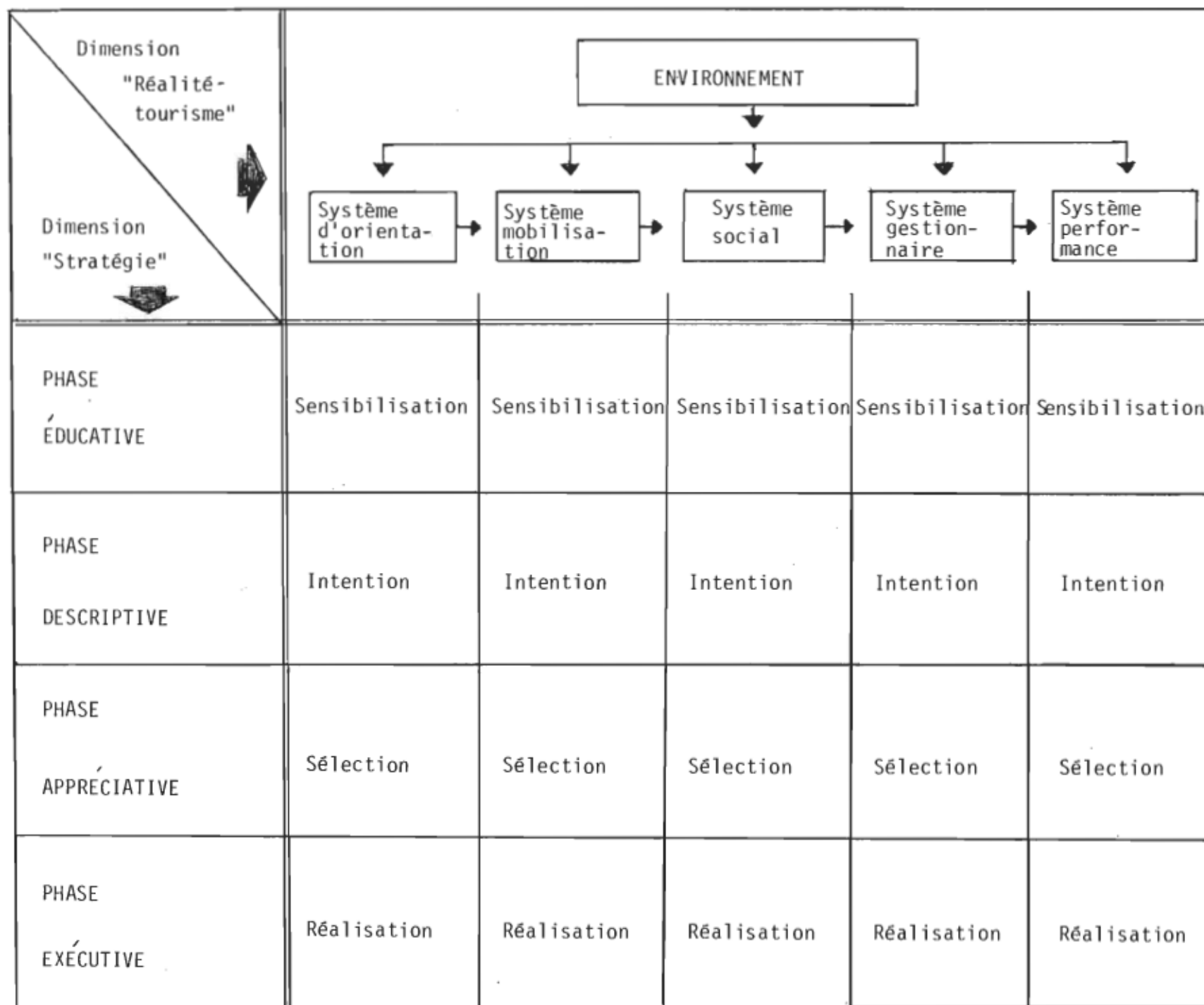
- Phase éducative: sensibilisation du participant.
- Phase descriptive: l'énoncé des intentions.
- Phase appréciative: sélection des intentions.
- Phase exécutive: la réalisation des intentions

Pour chaque phase, il faut définir les facteurs des sous-systèmes de Laflamme, les sources d'information qu'on veut aborder et les instruments qui nous permettront de mettre en branle la stratégie proposée. Pour faciliter la compréhension de cette stratégie systémique, nous ferons appel à l'interaction des axes verticaux et horizontaux représentés par les dimensions "Réalité-tourisme" et "Stratégie" dans le cadre du schéma global tel que proposé à la figure IV.

3.2 - Élaboration du modèle

Suite à la présentation de notre modèle théorique de la stratégie d'intervention organisationnelle, il nous faut en définir le fonctionnement opérationnel, c'est-à-dire établir la relation avec l'organisation d'un programme de développement touristique considéré comme "système".

FIGURE IV modèle de la stratégie d'intervention organisationnelle



STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

Soucieux de rendre cette explicitation le plus pratique possible, nous la structurerons en empruntant deux choses: la démarche du développement organisationnel et, d'autre part, le rationnel du modèle d'évaluation de programme de formation universitaire tel que défini et présenté par le groupe de chercheurs oeuvrant au niveau de l'évaluation de programme à l'Université de Montréal.⁷⁷

A) Dimension "Réalité-tourisme":

La démarche de la stratégie d'intervention doit, dans un premier temps, permettre d'une façon simplifiée d'identifier, d'appréhender et d'analyser, dans un schéma, toutes les dimensions constituant la complexité de l'organisation vue d'un programme touristique. Jusqu'à un certain point, ce modèle de la réalité rejoint les dimensions ou les composantes d'un système ouvert (intrants, processus, extrants). Pour les besoins de la présente étude, nous préférons situer sur l'axe horizontal les dimensions organisationnelles de Laflamme puisque chacune de ces dimensions typifie des variables de la réalité qui ne peuvent être omises au niveau des éléments des composantes propres à la notion de système.

Saisi sous la loupe des six dimensions (orientation, mobilisation, sociale, gestionnaire, performance et environnement), nous proposons certains exemples susceptibles de correspondre à la réalité relative d'un programme d'activités touristiques.

77 Gauthier, F. Jomphe, G., Séguin, J.
1981 Guide d'évaluation de programme de formation universitaire,
Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal,
pp. 19-30.

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

Exemples de variables:

a) Système d'orientation:

- Mission (Devenir de l'organisation)
 - . Identification des services et activités offerts
 - . Historique du programme d'activité
 - . Structure de fonctionnement
 - . Insertion du programme dans la structure socio-économique du milieu
 - . Besoins de la clientèle potentielle
 - . Evaluation de la concurrence.
 - . Affirmation de ses aptitudes à desservir le marché
- Valeurs (Dimensions qualitatives)
 - . Identification du cadre de référence interne de l'organisation et les assises fonctionnelles
 - . Répertoire des facteurs de changement
- Politiques (Guides d'action)
 - . "Captage" des revendications des différents publics (employés, consommateurs)
 - . Détection pratique inacceptable (pollution, discrimination, publicité erronée)
 - . Incitation à des standards élevés
 - . Insertion de l'organisation dans tous les secteurs de l'activité humaine.
- Objectifs (Cibles à atteindre)
 - . Précision des résultats
 - . Description des actions à accomplir:
 - . Fonction profitabilité et rentabilité
 - . " satisfaction et rendement personnel
 - . " satisfaction de la clientèle
 - . " service (activités et facilités)
 - . " percées innovatrices
 - . " image et crédibilité

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

b) Système de mobilisation:

- Physiques (Identification des ressources)
 - . Cadre naturel:
 - . Géomorphologie
 - . Géologie
 - . Climatologie
 - . Biologie
 - . Hydrologie
 - . Hygiène
 - . Cadre culturel:
 - . Vestiges archéologiques
 - . Monuments historiques
 - . Attractions culturelles
 - . Valeurs artistiques
 - . Infrastructure technique:
 - . Transport
 - . Économie des eaux
 - . Énergie
 - . Équipements touristiques
 - . Établissements d'hébergement
 - . Restaurants
 - . Équipements récréatifs
 - . " touristiques (commerciaux)
 - . " d'accueil
 - . " thérapeutiques
- Humaines et financières (conditions sociales et économiques):
 - . Démographie du milieu
 - . Niveau de vie
 - . Matières premières
 - . Industrie
 - . Agriculture
 - . Artisanat
 - . Équipements de base
 - . Professionnels et non-professionnels
 - . Organismes impliqués
 - . Sources financières

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

Pour une meilleure représentation mentale, nous citerons quelques exemples du "Processus".

c)Système social:

- Animation de l'organisation
 - . Fonction du visité:
 - . Leadership, motivation, travail de groupe, communication, créativité, résolution de conflit, introduction au changement
 - . Fonction du visiteur:
 - . Motivation, communication, vie de groupe, résolution de plaintes
 - . Interaction visiteur-visité
 - . Interaction des visiteurs entre eux
 - . Encadrement des visiteurs

d)Système gestionnaire (Fonctionnement):

- . Élaboration du processus des services à offrir
- . Activités appréciatives (évaluation des services)
- . Planning opérationnel
- . Communication organisationnelle
- . Techniques décisionnelles
- . Structuration du programme:
 - . Description du programme touristique:
 - . Conditions d'admission
 - . Règlements fonctionnels
 - . Structure des activités-facilités
 - . Description du programme préventif touristique
 - . Remèdes de caractère psychologique
 - . " " " législatif
 - . " " " scientifique
 - . " " " technique

e)Système performance:

- Satisfaction du visiteur et du visité

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

- Renommée de la vocation touristique
- Taux d'achalandage
- Rythme d'aménagement et de développement
- Impact économique:
 - . Rentabilité financière
 - . Création d'emplois
 - . Ventes
- Respect des assises fondamentales du tourisme
- Innovations touristiques
- Image publique (interne et externe)
- Renforcement des liens communautaires
- Efficacité de l'action sociale
- Degré d'autodétermination

f) Environnement:

Vu que le tourisme se définit comme un système ouvert où toutes les dimensions (orientation, mobilisation, sociale, gestionnaire, performance) sont en interaction, l'environnement impose de constants ajustements sur le système lui-même. Selon le secteur traité, le type de trame causale peut être de nature endogène ou exogène, c'est-à-dire qu'il existe une réciprocité d'influence de l'environnement sur l'organisation et sur la structure du système sociétal. Ce phénomène donne naissance à une nouvelle préoccupation qu'on appelle le "Changement planifié". En raison de sa spécificité, nous analyserons à l'intérieur même des cinq (5) autres composantes (orientation, motivation, sociale, gestionnaire, performance) les influences qui inter-réagissent.

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

A titre d'exemples, mentionnons:

- Influences endogènes:
 - . Système de valeurs des participants:
 - . Mutations culturelles
 - . Mutations sociologiques
 - . Mutations psychologiques
 - . Mutations économiques
 - . Interaction des unités organisationnelles, etc.
- Influences exogènes:
 - . Politiques gouvernementales
 - . Pressions des organismes concurrentiels
 - . Pressions des associations professionnelles
 - . Pressions des média d'information
 - . Contraintes budgétaires
 - . Demandes des visiteurs étrangers, etc.

A noter, les facteurs conceptuels qui démarquent les six (6) dimensions (orientation, mobilisation, sociale, gestionnaire, performance et environnement) sont quelques fois imprécis et incomplets, mais la pensée directrice de cette classification est de susciter l'irruption d'un maximum de données pertinentes à la vision globale de l'organisation touristique.

B) Dimension "Stratégie"

Pour amorcer la participation de prise en charge de cette réalité touristique, la stratégie doit délimiter son intervention à des phases (interagissantes et complémentaires) de type:

- Educatif (sensibilisation aux méthodes du développement organisationnel)
- Descriptif (énoncé des intentions)

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

- Appréciatif (sélection des intentions)
- Exécutif (réalisation des intentions)

a - Phase éducative:

Au début de l'organisation, la phase éducative vise à sensibiliser tous les participants attirés au développement touristique, aux divers facteurs qui constituent les composantes des sous-systèmes (orientation, mobilisation, social, gestionnaire, performance et environnement) de la réalité touristique.

Vu que cette démarche s'effectue par le lien qui s'établit entre le spécialiste et les participants, cette phase de sensibilisation suggère, pour chaque facteur des sous-systèmes, des moyens ou des instruments pouvant éclairer les actions à mener à l'intérieur du développement organisationnel poursuivi. Conséquemment à cette esquisse, la phase éducative doit contribuer au transfert des connaissances, à la modification des perceptions et l'acquisition de nouvelles aptitudes et attitudes.

b - Phase descriptive:

La phase descriptive fait référence aux intentions du participant (quoi faire?). Par "Intention", on entend signifier les problèmes, les buts, les objectifs, les préoccupations, les moyens, les politiques, les clientèles, les ressources, les appréhensions énoncées par les divers responsables de l'organisation et cela en harmonie avec les indicateurs énumérés dans les systèmes des composantes: intrants, processus, extrants aux exemples pré-cités.

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

A cette étape de la phase descriptive, le conseiller privilégiera l'imagination, l'intuition et la spontanéité. En s'abstenant de les évaluer, la créativité peut servir de technique à l'énoncé du plus grand nombre possible d'intentions. Évidemment, l'intervenant ne pourra retenir tous les éléments relatifs aux suggestions. De concert avec les participants, le conseiller rédigera une liste des éléments les plus pertinents à l'organisation.

A titre d'exemple, on pourrait retrouver à la rubrique des intentions dans l'axe de la dimension "orientation", la véritable mission du tourisme telle que souhaitée par les participants. Chaque facteur des systèmes mentionnés (orientation, mobilisation, social, gestionnaire, performance et environnement) servira de balise pour guider le conseiller dans l'inventaire des indicateurs déterminant les intentions. A l'étape des intentions, l'intervenant vérifiera l'existence de liens logiques entre les diverses données.

c - Phase appréciative:

Par phase appréciative, la stratégie entend toutes les normes ou standards qu'engendre le processus de sélections. Cette étape logique représente ce qu'on a et ce qu'on désire faire avec.

Par sélection, nous désignons signifier l'opération qui permet d'analyser et choisir à l'aide de standards ou critères, un modèle d'interprétation causale.

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

Par "standard", nous nous référons au concept énoncé par Jacques Desautels.⁷⁸

La sélection pourra se faire en collaboration avec les personnes impliquées. Se servant d'une simplification de l'évaluation, la sélection peut se concevoir à partir de critères rationnels, socio-émotifs et valoriels tels qu'énoncés par R. Poupart,⁷⁹ dans "la participation et le changement planifié", 1973.

Comme le choix des intentions fait appel directement aux diverses valeurs des participants, la sélection de ces dernières pourrait s'instaurer selon deux référents:

- Standards absolus: tels qu'exprimés subjectivement par les participants
- Standards relatifs: tels qu'observés rationnellement dans un autre programme apparemment idéal.

d - Phase exécutive:

Par phase exécutive, nous entendons le plan d'action qui peut être privilégié par les participants.

78 Desautels, Jacques
1976 Check-list, liste des éléments qu'il importe de considérer en vue d'une évaluation de programme, Université du Québec, coordination du développement et de l'évaluation de l'enseignement, p. 37.
"Standard: L'état souhaitable ou tout au moins acceptable que doit atteindre un critère pour servir de modèle à une réalité ou pour la juger, le cas échéant".

79 Poupart, Roger
1973 Participation et le changement planifié, dans Tessier, R. et Tellier, Y, Consultation: expertise et facilitation, changement planifié et développement des organisations, théorie et pratique, Editions EPI, et IFG, Montréal, p. 195

STRATÉGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE

L'implantation des intentions commande la définition et la sélection de celles-ci. Les mécanismes d'implantation doivent s'attarder à tous les facteurs interagissants au niveau des systèmes décrits aux composantes du concept de la stratégie. Du fait qu'il existe plusieurs méthodes d'implantation, il nous apparaît nécessaire de subordonner notre choix à la démarche appréciative des intentions. Cette étape est plus rigoureuse que l'étape précédente et le partage des perceptions devra se distribuer entre le conseiller et les participants en raison de l'aspect plus technique du processus.

3.3 - Opérationnalisation du modèle:

Si le cadre de référence sert à étayer la conceptualisation du modèle comme virtuelle solution à la présente problématique, il nous semble nécessaire d'insister, notamment sur le déroulement de certaines dimensions. Favorisant les mécanismes de consultation afin de promouvoir auprès des participants une meilleure autonomie, la démarche proposée se doit d'être souple et congruente avec les attentes anticipées. La participation sera accrue en autant que chaque phase soit bien comprise et intégrée dans la vision globale que poursuit la stratégie d'intervention organisationnelle. A une époque où les motivations humaines sont perçues et vécues comme des plus complexes, la relation conseiller-participant doit s'établir avec la plus grande circonspection.

Si la stratégie d'intervention se veut un processus de solution pour la mise en place d'une organisation avec l'assistance d'un agent de conscientisation, force nous est de croire, pour une meilleure intégration méthodologique, qu'il serait avantageux pour les participants de s'inspirer d'un processus étapiste qui élabore un plan

OPERATIONNALISATION DU MODELE

précis dans lequel on peut indiquer les moyens, l'ordre et les moments de chaque opération.

Le cheminement suggéré couvre dix (10) grandes étapes. Les quatre premières étapes font référence à la première phase de la stratégie à savoir la phase éducative.

1. Conscientisation du milieu.
2. Explicitation de la relation d'aide et du rôle de la participation responsable.
3. Recrutement et formation du comité touristique.
4. Initiation aux instruments et aux méthodes organisationnelles.

Tandis que les six (6) dernières s'inspirent des phases descriptives, appréciatives et exécutives du modèle.

5. Identification des indicateurs.
6. Formulation des intentions.
7. Sélection des intentions.
8. Implantation des intentions.
9. Rédaction du rapport par le comité.
10. Rédaction du rapport par le conseiller.

A - Elaboration du processus de fonctionnement:

Étape 1. Conscientisation du milieu

- L'objectif de l'étape consiste à l'implantation ou à la modification de quelque chose suite à la perception d'une carence ou d'un besoin entre une situation et la représentation mentale qu'on s'en fait.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

- La démarche comprend:
 - . L'analyse de la situation
 - . La formulation de la problématique:
 - . Description des symptômes
 - . Définition du problème
 - . Identification des causes
 - . Hypothèse de solutions
 - . La préparation d'une proposition de travail:
 - . Nature de la stratégie d'intervention
 - . Structure opérationnelle du projet
 - . Implication des participants
 - . Durée du projet
 - . Etc...
 - . La rencontre des promoteurs
 - . Soumission et vente du projet
- Outils fonctionnels:
 - . l'observation,
 - . l'interview,
 - . etc...

Etape 2. Explicitation de la relation d'aide et du rôle du participant

Afin d'atteindre les objectifs sous-mentionnés, il est urgent de sécuriser les intervenants de l'opération quant à la nature de la relation d'aide qu'entend proposer le conseiller avec le milieu.

- L'objectif de l'étape poursuit la stimulation des promoteurs à résoudre leurs problèmes organisationnels.

- Généralement, la procédure qui prévaut lors de la convenue d'une relation d'aide suppose comme démarche:

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

- . Des rencontres de sensibilisation entre le conseiller et les promoteurs.
- . La présentation d'une proposition de travail décrivant les structures opérationnelles et les relations avec les divers intervenants

La rédaction de l'entente doit contenir:

- . Description du programme comprenant la définition et la description des tâches principales de chacun.
- . Mode d'organisation du travail et les responsabilités du conseiller.
- . Élaboration d'un procédurier et d'un échéancier incluant toutes les phases au programme.
- . Honoraires et les frais imputables au déroulement de l'intervention.
- . Etc...

- Outils fonctionnels:

- . Rapports éprouvés.
- . Technique d'interview.
- . Modèle de contrat.
- . Etc...

Au départ, le conseiller doit être perçu comme une personne qui vise à établir et à maintenir pour une durée limitée, une relation d'aide basée sur la confiance et la collaboration. Son rôle peut se définir comme facilitateur-expert. Dans la présente stratégie, le conseiller sera un animateur, un stimulateur, une personne-ressource qui adapte constamment son rôle, compte tenu des phases du processus de la stratégie d'intervention.

Etape 3. Recrutement et formation du comité

Une fois les ententes contractuelles convenues, la sensibilisation du milieu se révèle la phase décisive de la stratégie.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

Les termes motivation et recrutement sont à privilégier. Il appert que la participation au projet sera assurée par l'intérêt des intervenants à vouloir modifier quelque chose. L'implication de l'engagement sera conditionnelle à la bonne compréhension des objectifs visés. Pour s'accomplir, la réussite doit être soigneusement préparée et si possible, précédée d'une campagne de publicité. En outre, elle doit être menée par le conseiller et les promoteurs à la fois.

- L'objectif de l'étape consiste à la création d'un mécanisme permanent de développement touristique. Cette première rencontre sera en quelque sorte un sondage de faisabilité permettant de vérifier si l'orientation donnée au projet répond adéquatement au but visé d'une part et d'autre part de déterminer la pertinence de son insertion dans la réalité régionale. En somme, elle doit aider à consolider la crédibilité tant du projet que de ses promoteurs. Par ailleurs, une analyse de l'accueil et de la réceptivité, lors des rencontres individuelles des intervenants permet d'évaluer les ressources du système de mobilisation dont dispose la région. Il nous semble que ce dernier élément mérite toute l'attention des promoteurs, du fait qu'il est déterminant à la participation responsable du milieu. Par contre, si ces résultats s'avèrent négatifs, la demande encourue aura comme mérite d'éviter un gaspillage de temps et d'énergie, sans compter toutes les frustrations qui découlent nécessairement de l'échec d'un projet.

- La démarche poursuit l'idéation suivante:

- . Organisation d'une campagne de sensibilisation.
- . Rédaction d'un cahier d'information.
- . Tenue d'une conférence de presse
- . Convocation des divers intervenants

- . Démonstration de la stratégie d'intervention:
 - . Origine du projet.
 - . Buts et objectifs.
 - . Politiques.
 - . Programme.
 - . Méthode.
 - . Procédure
- . Création d'un comité:
 - . Statut et règlements.
 - . Modalités de fonctionnement.

Il serait souhaitable que les promoteurs contactent les gestionnaires des diverses facilités concernées telles que: les hôtels, les restaurants, les terrains de camping, les sites historiques, les centres de ski et d'artisanat, par l'intermédiaire d'invitation personnelle ou rencontre individuelle.

Si le modèle théorique se veut une méthode de participation responsable du milieu, il appert que les structures établies soient permanentes et autonomes. La structure proposée suggère la formation d'un comité constitué de spécialistes de la promotion et d'intervenants de la gestion. Conséquemment à l'organisation du secteur touristique, le comité verrait à l'animation et à la coordination de l'ensemble des activités relatives au développement. Le comité serait formé de sept (7) à onze (11) personnes selon l'intention du groupe dont une agirait comme permanent. Le mandat de ce permanent serait concomitant au plan triennal proposé. Le choix d'un membre serait déterminé pour sa compétence en développement organisationnel. Son mandat s'étendrait pour toute la durée du plan. Le permanent agirait comme président du comité organisateur. En raison de l'apport économique de cette discipline, la représentativité des divers secteurs connexes impliqués devrait faire l'objet d'une attention particulière.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

Souventesfois, créé par l'action d'une association régionale de promotion économique, il s'impose des participants provenant de la stratification socio-économico-touristique. Le choix des autres membres serait déterminé par leur implication dans le milieu comme intervenants au niveau des services et des activités. Pour les déterminer, nous nous inspirerons des secteurs d'activités, tels que décrits à l'exemple du système mobilisation, secteur identification des ressources. Ces derniers seront assujettis à un mandat de trois ans dont le remplacement ne saurait être concurrentiel. Chaque secteur d'activités nommera son représentant.

- Outils fonctionnels:
 - . Cahiers d'information
 - . Répertoire des intervenants
 - . Média d'information
 - . Etc.

Etape 4. Education et perfectionnement des participants à l'instrumentation et aux méthodes organisationnelles

Au cours de l'opération précédente, le conseiller doit profiter de l'occasion pour sensibiliser les participants à un certain processus d'apprentissage. A l'aide de certaines techniques, le conseiller s'efforcera de transmettre les assises d'une prise en charge bien intégrée.

- L'objectif de l'étape:
 - . Développer la capacité à l'autodétermination créatrice par:
 - . l'esprit d'analyse et de synthèse,
 - . sens de la critique,
 - . l'habilité à structurer les problèmes,
 - . capacité à cerner une situation.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

- Le contenu:

. Dans l'esprit d'un développement ou d'une modification de situation, le changement oblige à la capacité de définir, d'évaluer ses aptitudes ou de cerner ses attitudes. Cette capacité présuppose un esprit d'ouverture au changement et l'admission d'un processus d'apprentissage. Pour l'atteinte de ses habilités conceptuelles, nous suggérons de faire appel au processus séquentiel d'apprentissage de Marcel Laflamme, à savoir:

- . Acquisition des connaissances.
- . Modification des référents.
- . Développement des aptitudes aux méthodes organisationnelles.
- . Développement de compétences sociales.

Les activités mentionnées se situent à l'intérieur d'une période intensive déterminée par le conseiller et les promoteurs, au cours de laquelle participeront les personnes intéressées à former le comité d'organisation.

- Outils fonctionnels:

- . Pré-stage: assimilation des concepts.
- . Stage: confrontation des perceptions et des concepts.
- . Etc...

Etape 5. Identification des indicateurs

- L'objectif de l'étape:

Pour procéder à la formulation des intentions, le comité veillera à sélectionner les indicateurs qui feront l'objet d'analyse d'une réalité à étudier.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

Leur présence doit être jugée assez significative pour qu'on s'en serve comme élément constitutif de la stratégie.

- La démarche:

- . Le comité pourra les identifier à l'aide de ceux suggérés par les exemples (Intrants, Processus, Extrants) du présent document.

Etape 6. Formulation des intentions

La présente étape, sur le plan logique, s'attardera à l'énoncé de ce qu'on entend faire comme souhaitable à la réussite de l'organisation.

- L'objectif de cette étape:

- . Cette promotion des idées consiste à rechercher le plus grand nombre d'hypothèses de solutions possibles aux facteurs des systèmes organisationnels énumérés. Cette étape tend à accroître, auprès du comité, une plus grande efficacité en tant qu'agent de développement. C'est le moment privilégié pour le conseiller de mettre à profit l'imagination, l'intuition et la spontanéité des individus.

- La démarche:

- . La démarche concernant l'inventaire des "Intrants" sera guidée par l'analyse des facteurs qui constituent les diverses composantes de la réalité touristique observée.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

Les composantes de la réalité sont identifiées par les indicateurs des six (6) sous-systèmes de Laflamme (orientation, mobilisation, social, gestionnaire et performance). A titre d'exemple, la figure V reproduit la configuration de cette grille. En effet, sous la composante du système tourisme (Intrants), nous avons identifié, hypothétiquement, certains indicateurs (cadre naturel, valeurs culturelles, équipements touristiques) lesquels indicateurs doivent analyser les sous-systèmes devant faciliter l'énoncé des intentions correspondant à chacun des facteurs (mission, valeurs, politiques, objectifs) constituant le sous-système "Orientation".

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

FIGURE V

Grille d'identification des intentions

DIMENSION	SYSTEME D'ORIENTATION			
Facteurs Variables	Mission	Valeurs	Objectifs	Politiques
Cadre naturel	Intentions	Intentions	Intentions	Intentions
Valeurs culturelles	"	"	"	"
Équipements(autres)	"	"	"	"

Étape 7. Sélection des intentions

Comme plusieurs intentions peuvent être ordonnées à un même facteur et comme le choix parmi celles-ci suppose leur évaluation, donc l'étape de la sélection fera appel à une certaine démarche comparative.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

Pour atteindre cet objectif, il importe de procéder à trois opérations complémentaires:

- . L'établissement d'une liste de critères.
- . Le choix des critères principaux.
- . La pondération des critères.

- Établissement d'une liste de critères

. La tâche du comité consiste à fournir une liste de critères de sélection couvrant le plus possible l'ensemble de la réalité touristique. Dans la présentation des critères proposés, le comité devra veiller à les décrire à l'aide des indicateurs précis en utilisant, par exemple ceux déjà identifiés aux composantes (Intrants, Processus, Extrants) du présent document. La liste des critères devra tendre à couvrir l'ensemble des indicateurs afin de ne pas négliger l'une ou l'autre des composantes.

- Choix des critères principaux

. Suite à l'établissement de la liste des critères, le comité pourra procéder à l'identification d'au plus cinq (5) critères principaux afin de ne pas se perdre dans un dédale d'information. A titre d'exemple, le comité pourrait suggérer les critères suivants:

- . faisabilité,
- . rentabilité,
- . durée,
- . coût,
- . acceptabilité, etc...

pour l'énoncé des intentions, et ça, pour tous les facteurs du système.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

- Pondération des critères

Une fois les critères principaux retenus, le comité doit pondérer chaque intention vis-à-vis chaque critère. Pour pondérer objectivement chaque critère, nous ferons appel aux méthodes quantitatives. La pondération de chaque intention pourrait recevoir l'importance relative suivante:

. pas avantageux	1 point
. peu avantageux	2 "
. moyennement avantageux	3 "
. avantageux	4 "
. très avantageux	5 "

Pour une meilleure compréhension, nous illustrons à partir d'une grille synthèse les intentions telles que présentées à la figure VI.

FIGURE VI
Pondération des critères

Cadre naturel	MISSION			
Intentions Critères	# 1	# 2	# 3	Autres
Faisabilité	4	2	1	
Rentabilité	1	5	3	
Durée	2	4	5	
Coût	4	3	2	
Acceptabilité	3	5	2	
Total	14	19	13	

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

À noter, la pondération des intentions, telle que démontrée à la figure VI, est complétée individuellement par les participants de l'organisation et ça pour tous les facteurs des sous-systèmes. Le choix optimal des intentions commande une démarche rationnelle suivant l'importance quantitative que lui accorde la totalisation des performances pré-citées pour chaque facteur. Le choix peut paraître une opération facile une fois que l'on a complété la grille synthèse, mais il se peut que la valeur totale d'une des intentions soit supérieure aux autres. Dans ce cas, la sélection optimale est facilement identifiable. Si une situation d'égalité se présente, le comité se doit d'établir des priorités et de décider lequel parmi les critères de sélection est le plus important.

La sélection finale des intentions constitue le point d'aboutissement des trois étapes complémentaires. Compte tenu qu'il jaillira de la démarche un certain nombre de "Mission ou Objectif" (maximum 5), le comité aura à définir une grande "Mission ou Objectif" qui englobe ceux pré-sélectionnés. La grille synthèse décisionnelle facilitera ce choix.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

FIGURE VII

Grille synthèse décisionnelle

"DIMENSIONS"	Système d'orientation			
Variables sélectionnées Indicateurs	Mission	Valeurs	Politiques	Objectifs
Cadre naturel	Intention (retenue: #2)	Intention	Intention	Intention
Valeurs culturelles
Autres

Étape 8. Réalisation des intentions

Le processus de sélection ne s'arrête pas au choix des intentions optimales, elle s'applique aussi à la mise en oeuvre des intentions choisies, c'est-à-dire la planification de l'implantation.

L'objectif de cette étape se situe par la réalisation concrète du processus sélectif, et fait appel pour la planification des opérations à la même démarche de la phase appréciative, en l'occurrence:

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

- . L'identification des résultats qui devront être atteints lors de l'application des intentions.
- . La précision de toutes les activités impliquées par l'implantation.
- . La fixation des échéances et séquences logiques des activités.
- . La répartition des tâches.
- . La détermination des coûts.

Étape 9. Rédaction du rapport par le comité

Le comité des participants en l'absence du conseiller-expert rédige son rapport. Ce rapport devrait faire état des principales recommandations suite à l'analyse des intentions que pourrait poursuivre le milieu concerné. Par la suite, ce rapport serait acheminé aux instances décisionnelles, c'est-à-dire aux instigateurs du projet. (Bureau touristique régional).

Dans le cadre de la stratégie suggérée le processus de mise en application sera facilité en autant que les intervenants aient, préalablement, participé à toutes les étapes du processus et choisi, ensemble, les intentions à réaliser. Certes, la rédaction du rapport synthèse des activités de l'intervention par le groupe dissipera les craintes que peut éveiller l'autonomie. La forme de présentation consistera à soumettre les constatations et les intentions concernant les facteurs composants les systèmes du concept général.

Pour esquisser la forme de présentation, nous nous sommes inspirés du rapport d'évaluation d'une organisation de projet de Laflamme, tel qu'illustré à la figure VIII.

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

FIGURE VIII

Rapport du comité

- Avant propos
- Introduction
- I. Aperçu sommaire des intentions et commentaires
 - Historique du projet
 - Points forts et points faibles
 - Recommandations majeures
 - Echéancier de mise en implantation
- II. Aperçu détaillé des intentions et commentaires
 - A - Orientation de l'organisation
 - 1. Mission
 - 2. Valeurs
 - 3. Objectifs généraux
 - B - Ressources disponibles
 - 4. Ressources humaines
 - 5. " financières
 - 6. " physiques
 - C - Système social
 - 7. Leadership
 - 8. Communication
 - 9. Esprit d'équipe
 - 10. Motivation
 - 11. Initiative et créativité
 - 12. Introduction au changement
 - 13. Gestion de conflits
 - D - Système gestionnaire
 - 14. Technique de planning
 - 15. Communications administratives
 - 16. Techniques décisionnelles
 - 17. Structure
 - 18. Modes et techniques de contrôle
 - E - Résultats fonctionnels
 - 19.
- Conclusion
- Annexes

OPÉRATIONNALISATION DU MODÈLE

Etape 10. Rédaction du rapport du conseiller

Le conseiller dans son rapport devra faire état de toute la démarche poursuivie. Il pourra faire les commentaires concernant la dynamique interne du groupe, exposer les aspects positifs et négatifs de cette dynamique.

Son rapport consiste essentiellement à démontrer l'objectivation ou non des résultats auxquels est parvenu le comité.

Le rapport pourrait être acheminé aux instances décisionnelles du projet de développement.

SOMMAIRE ET CONCLUSION

Cette étude avait pour but de permettre aux divers agents responsables de la planification d'un programme touristique d'une région donnée, en l'occurrence les municipalités régionales de comtés (MRC), d'appliquer une méthode d'intervention susceptible de minimiser certains effets négatifs que provoque souvent l'absence de mécanismes de concertation sur la réalité du milieu.

Pour atteindre un tel objectif, il nous semblait nécessaire de situer la présente intention par l'établissement d'une problématique justifiant l'importance de notre étude.

Cette problématique consista, entre autres, à démontrer que le développement d'un tourisme économique inconsidéré provoquait fréquemment sur le visité des séquelles d'acculturation irréversibles.

Conscient que la plupart des problèmes soulevés précédemment pourraient être imputable à l'omission, volontaire ou involontaire, des principes de base devant inspirer l'expansion du tourisme régional, force nous était, alors, de reconnaître la nécessité d'aller puiser auprès d'auteurs ces principes et fondements conceptuels devant nous permettre d'articuler notre stratégie d'intervention.

Suite à cette revue de littérature, il nous a semblé avantageux pour minimiser les effets négatifs, tout en satisfaisant les aspirations du milieu, de privilégier la prise en charge du milieu comme une des assises possibles à la stratégie d'intervention.

Inspiré d'une véritable prise en charge responsable, ce cadre théorique tira ses principes des paradigmes du développement organisationnel de Marcel Laflamme, de la participation de Henri

SOMMAIRE ET CONCLUSION

St-Pierre et de la consultation de Roger Tessier.

De fait, notre modèle théorique stipulait que la participation et la relation d'aide s'avéraient des conditions essentielles pour favoriser l'intégration de l'individu et surmonter la complexité organisationnelle.

A partir de ce postulat qui sous-tendait les fondements du cadre théorique, il fut donc décidé de proposer un diagramme capable de mettre en interaction les fonctions de la stratégie et la réalité organisationnelle du tourisme.

Le modèle suggéré réquisitionna, d'abord, un effort de formation et de sensibilisation de la part des autochtones impliqués. Cette vision de nouveaux schèmes de pensées étayée par la présence d'une relation d'aide (facilitateur) pouvait s'accomplir par la connaissance de divers outils conceptuels de l'organisation. L'approche systémique et le développement organisationnel se révélèrent les instruments pouvant "minorer" l'expansion anarchique en tourisme, conséquence souvent subordonnée à l'improvisation intuitive et individuelle des promoteurs.

Puisque l'établissement du modèle doit être considéré comme la solution à la présente problématique, il nous a paru nécessaire d'élaborer un procédurier qui actualiserait la stratégie.

L'actualisation de cette stratégie favorisa un processus étapiste précisant les moyens, l'ordre et les moments des phases éducative, descriptive, appréciative et exécutive du modèle.

Le modèle proposé ne prétend pas solutionner tous les problèmes

SOMMAIRE ET CONCLUSION

soulevés par la problématique, toutefois ce modèle stratégique suggère au niveau de son utilisation un certain nombre d'avantages dont les plus significatifs pourraient être:

1. Identification de la mission touristique régionale pouvant s'articuler dans des objectifs prioritaires compte tenu des valeurs et des politiques du milieu.
2. Allocation des ressources humaines, physiques et financières nécessaires à l'atteinte des priorités régionales.
3. Création d'un climat favorable axé sur les éléments essentiels à la prise en charge, condition "sine qua non" à la réalisation des mêmes priorités.
4. Développement d'instruments administratifs et gestionnaires à la mesure du milieu c'est-à-dire selon la nature et le type d'organisation touristique en plan.
5. Détermination d'instrument de contrôle et d'évaluation de rendement des services déterminés par les objectifs.
6. Enfin, permet l'ajustement constant de l'organisation avec son environnement par l'écoute et l'expression des attentes et des aspirations énoncées par le visiteur et le visité.

Les avantages de l'utilisation du modèle de par les principes qui émergent de la participation de prise en charge et de l'intervention du conseiller - facilitateur pourraient, de façon consciente, minimiser les facteurs symptomatiques soulevés dans la problématique. A titre d'exemple,

SOMMAIRE ET CONCLUSION

lorsque les gens du milieu connaissent la nature du développement et, d'autant plus, lorsqu'ils possèdent l'outillage conceptuel et technique du savoir-faire, ils deviennent dans une certaine mesure capable de contrer l'influence des agents économiques peu soucieux de la dimension culturelle et écologique de l'environnement régional.

Nous sommes conscients que ces avantages sont d'ordre hypothético-déductif puisque soutenus par la logique théorique des éléments interreliés du modèle. C'est pourquoi, nous croyons que seule une expérimentation de cette stratégie pourrait confirmer sa portée. Si cette recherche pouvait effectivement conduire à l'élaboration d'un projet de recherche en vue d'en expérimenter la cohérence, nous croyons que nos efforts n'auraient pas été vains.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, Chris
1970 Participation & Organisation, traduit de Integrating the Individual and the Organization par Claude Lingagne, Paris, Dunod.
- Association internationale des Experts scientifiques du tourisme
1978 The Tourism Review, avril-juin, no 2
- Association du Tourisme régional
1978 Les associations régionales, Loisir-Plus, mai no 69.
- Blake, R., Mouton, J.
1969 Les deux dimensions du management, P. Gourgand, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Cazalais, Normand
1976 Le drame des non-initiés, Loisir-Plus, C.L.Q., octobre, no 50.
- Champoux, Roger
1977 Chronique: le gastronome, LA PRESSE, Montréal, 12 mai.
- Churchman, West
1961 Prediction and Optimal Decision, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Confédération des Loisirs du Québec
1977 Histoire de l'artisanat au Québec: la beauté du geste, Loisir-Plus, juillet-août, no 59-60.
- Congrès Mondial du tourisme, Terremolinos
1977 Recommandations et points culminants, Tourisme mondial, Madrid, juin-juillet, no 136, p. 11.
- Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS)
1977 Tourisme et humanisme contemporains, Tourisme mondial, Madrid, avril-mai, no 135.
- D'Amour, Max
1978 Communication, IIe Congrès de recherche en Loisir, Toronto, Les Sciences du loisir, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Desautels, Jacques
1976 Check-list, liste des éléments qu'il importe de considérer en vue d'une évaluation de programme, Université du Québec, coordination du développement et de l'évaluation de l'enseignement.
- Dion, Léon
1969 Le parti libéral et l'après révolution tranquille, LE DEVOIR, Montréal, 19 septembre.

- Dion, Gérard et Solasse, Bernard
1968 La participation dans l'entreprise, Revue industrielle, octobre, vol 23, no 4.
- Duhaime, Yves
1978 Conférence socio-économique sur le tourisme, Sherbrooke, Rapport: Tourisme perspective de relance, Secrétariat des conférences socio-économiques, Ministère du Conseil exécutif, Québec.
- Fletcher, R.T.G.
1977 Répercussions socio-économiques du tourisme, Tourisme Mondial, Madrid, avril-mai, no 135.
- Fortin, Gerald,
1970 La société de demain, ses impératifs, son organisation, Gouvernement du Québec, Commissions d'enquête sur la santé et le bien-être social, Gouvernement du Québec, octobre.
- French, John et Raven, Bertram
1959 The Bases of Social Power, Cartwright, Dorwin, University of Michigan.
- Gauthier, F., Jomphe, G., Séguin, J.
1981 Guide d'évaluation de programmes de formation universitaire, Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal.
- Gervais, Pierre,
1978 C.S.N., Conférence socio-économique du tourisme, Sherbrooke, Rapport: Tourisme perspective de relance, Secrétariat des conférences socio-économiques, Ministère du Conseil exécutif, Québec, pp. 49-51.
- Goulner, A.W.
1969 Engeneering and Clinical Approches:to Consulting in W.S., Bennis and K.D. Benne, T. Chin, The Planning of Change, 1e Edition.
- Gouvernement du Québec
1978 La Politique Québécoise au développement culturel, Editeur officiel du Québec, vol.1.
- Harrison, Tom
1977 Conférence, Cornell Quaterly, New York, Tourisme Mondial, Madrid, sept.-oct., no 137.
- Haulot, Arthur
1974 Tourisme et folklore: sauver l'essentiel, Tourisme Mondial, Madrid, juin-juillet, no 119.
- Haulot, Arthur et Harrison, Tom
1974 Tourisme et environnement, Marabout Monde Moderne, Verviers.

- Kaufman, Arnold
1968 Démocratie et participation, Table Ronde, no 251-252.
- Kellerhals, Jean
1967 Fonctions de la participation organisée, International Review of community Development, no 17-18, pp. 257-270.
- Laflamme, Marcel
1977 Diagnostic organisationnel et stratégie de développement, Gaëtan Morin et Associés Ltée, Chicoutimi.
- Lalande, André
1960 Vocabulaire technique et critique de la philosophie, P.V.F., Paris, 8e édition.
- Landry, Bernard
1978 Conférences socio-économiques, Sherbrooke, Rapport Tourisme perspective de relance, Secrétariat des conférences socio-économiques, Ministère du Conseil exécutif, pp. 229-232.
- Landry, Jean E.
1977 Vive la bouffe, Loisir-Plus, C.L.Q., janvier, no 53.
- Likert, Rensis
1967 The Human Organization: its management and value, McGraw-Hill Book Company, New-York.
- Lonati, Robert
1976- Vive la différence, Tourisme Mondial, Madrid, nov., déc. janv.
1977 no 133.
- Mailhot, Bernard
1968 Dynamique et génèse des groupes, Edition de l'Epi, Paris.
- Malitza, Mircea
1976 Article du bulletin mensuel "Information-Unesco", cité par Lonati, R., dans Vive la différence, Tourisme Mondial, nov. déc. janv., no 133.
- McLuhan, Marshall
1968 Pour comprendre les média, le message, c'est le médium, H.M.H. Montréal, "Constantes" et Paris Mame.
- Moles, Abraham
1971 La Communication et les mass-média, Dictionnaire Marabout Université, Paris.
- Moreau, Michel
1978 Conférence socio-économique du tourisme, Sherbrooke, Rapport: Tourisme perspective de relance, Secrétariat des Conférences socio-économiques, Ministère du Conseil exécutif, pp. 37-39.

- Nicol, Richard
1978 Qui répondra au développement du loisir touristique au Québec, Loisir-Plus, janvier, no 65.
- Patterson, W.D.
1976 La culture peut-elle survivre au tourisme, Tourisme mondial, Madrid, juillet-août, no 131.
- Pouliot, Richard
1977 Tourisme: les profits, le retour aux sources, Loisir-Plus, C.L.Q., décembre, no 64.
- Poupart, Roger
1973 Participation et le changement planifié, dans Tessier, R. et Tellier, Y., Consultation: expertise et facilitation, chan- gement planifié et développement des organisations, Théorie et pratique, Editions EPI et IFG, Montréal,
- Richarson, E.L.
1977 Aspects sociaux et incidences du Tourisme, Tourisme mondial, Madrid, avril-mai, no 135,
- Rogers, Carl et Kinget Marian
1966 Psychothérapie et relations humaines, Béatrice Nawelaerts, Louvain-Paris, 3e édition.
- St-Pierre, Henri
1975 La participation pour une véritable prise en charge responsable, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Schein, E.H.
1969 Process Consultation: Its Role in Organisation Development, Addison-Wesley Pub. co. Reading, Mass.
- Schumacher, E.F.
1973 Small is Beautiful, traduction, Contretemps/Le Seuil, Paris.
- Tessier, Roger, Tellier Y.
1973 Consultation: expertise et facilitation, Changement planifié et développement des organisations, théorie et pratique, Les Editions de l'EPI, et de l'IFG, Montréal.
- Touraine, Alain,
1969 La société post-industrielle, Paris, Edition Denoël.
- Vroom, Victor
1959 Some Personality Determinants of the Effects of Participation, The Journal of Abnormal and Social Psychology, novembre no 3, pp. 322-327.